

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Brigita-Veronika Pähn

**FINANTSTEENUSTE KESKUSED NING NENDE  
TÖÖTAJATELE ESITATAVAD NÕUDED EESTIS**

Bakalaureusetöö

Õppekava ÄRINDUS, peeriala majandusarvestus digiajastul

Juhendaja: Kaidi Kallaste, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7341 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Brigita-Veronika Pähn .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 193876TABB

Üliõpilase e-posti aadress: brpahn@ttu.ee

Juhendaja: Kaidi Kallaste, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. FINANTSTEENUSTE KESKUSTE TEKKIMINE JA TOIMIMINE TÄNAPÄEVAL .....	7
1.1. Finantsteenuste keskuse definitsioon ning olemus .....	7
1.1.1. Finantsteenuste keskuse erinevad tegevusmudelid.....	9
1.1.2. Jagatud teenustele ülemineku põhjused .....	11
1.2. Finantskeskuste rajamise põhjused Eestisse .....	11
1.3. Oskustööjõu nõudlus ja pakkumine.....	13
2. UURING FINANTSTEENUSTE KESKUSTEST EESTIS .....	16
2.1. Metoodika ja andmete kogumine .....	16
2.1.1. Finantskeskuste kaardistamine .....	16
2.1.2. Poolstruktureeritud intervjuud finantsteenuste keskustega .....	20
2.2. Ametikohad ja neile esitatavad nõuded .....	21
2.3. Finantsteenuste keskustega tehtud intervjuude vastused.....	25
2.3.1 Eestisse finantsteenuse keskuse rajamise motiivid.....	25
2.3.2 Töötajate taust ja nende esitatavad nõuded .....	26
2.3.3 Oskustööjõu nõudlus ja pakkumine.....	28
2.4. Järeldused .....	29
KOKKUVÕTE.....	32
SUMMARY.....	34
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	36
LISAD .....	39
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused (eesti keeles).....	39
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused (inglise keeles).....	41
Lisa 3. Lihtlitsents .....	43

## LÜHIKOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö „Finantsteenuste keskused ning nende töötajatele esitatavad nõuded Eestis“ eesmärk on kaardistada Eestis tegutsevad finantsteenuste keskused ja selgitada välja sinna tööle kandideerijatele esitatavad nõuded. Teema on aktuaalne, sest autorile teadaolevalt ei ole Eesti finantsteenuste keskuseid ja nende töötajatele esitatavaid nõudeid varem kaardistatud. Probleem on puudulik informatsioon Eestis tegutsevatest finantsteenuste keskustest. Autor on kasutanud töö koostamisel dokumendivaatlust, andmeanalüüsi ning poolstruktureeritud intervjuusid. Lisaks on autor otsinud töö teoreetilises pooles finantsteenuste keskuse definitsiooni, erinevaid finantsteenuste keskuste tegevusmudeleid ja teenustele ülemineku põhjuseid. Bakalaureusetöös selgub, et Eesti finantsteenuste keskused tegutsevad peamiselt Tallinnas. Leitakse, et kuigi kõrgkoolidest tuleb veel majandusarvestajaid ja raamatupidajaid, on konkurents oskustööjõu pärast kasvanud ja olemasolevaid töötajaid tuleb hoida endale.

Võtmesõnad: Finantsteenuste keskused, finantskeskuste kaardistamine, oskustööjõud, kutsetunnistuse olemasolu

## SISSEJUHATUS

Käesoleva bakalaureusetöö autori huvi finantsteenuste keskuste vastu tekkis peale finantsteenuste keskuses töötamist. Olles ise nii praktikandina kui ka spetsialistina finantskeskuses töötanud, leiab autor, et puudub ülevaade keskustest endist, nende asukohtadest ning ametikohtadele esitatavatest nõuetest. Sellest tulenevalt on probleemiks puudulik informatsioon Eestis tegutsevate finantsteenuste keskuste kohta.

Töö eesmärk on kaardistada Eestis tegutsevad finantsteenuste keskused (sh äri- ja jagatud teenuste keskused, mille üheks osaks on finantsosakond) ja selgitada välja sinna tööle kandideerijatele esitatavad nõuded. Töö võiks huvi pakkuda eelkõige majandusarvestuse tudengitele, kes soovivad raamatupidajana tööle või praktikale asuda. Lisaks on rahvusvahelistumine tänases kontekstis ja kodust töötamine andnud võimaluse värvata erineva kultuurilise tausta ja emakeelega inimesi, mis võib ka tähendada, et töökeel Eesti finantskeskuses ei pruugi olla eesti keel. See kui palju ja milliseid keeli läheb Eesti finantskeskustes vaja, saab selgemaks peatükis 2.2. Lisaks soovib autor välja selgitada, miks tulevad ettevõtted finantsteenuste keskustega Eestisse ja kas on veel potentsiaali arvestades oskustööjõu pakkumist. Töös on välja toodud viimase kümnendi jooksul siia rajatud finantsteenuste keskuste rajamise põhjused. Kirjeldatud ja iseloomustatud on ka Eesti töötajaid. Veel kaardistatakse töös Eesti finantskeskused ja finantsosakonnaga jagatud teenuste keskused ning uuritakse keskuste endi käest töötajatele esitatavaid nõudeid. Autor soovib teada olukorda nüüd, mistõttu uuringu osas on küsitud ettevõtetelt oskustööjõu nõudluse ja pakkumise kohta, mis tuleb välja peatükis 2.3.

Töö käigus otsiti vastust järgmistele küsimustele:

- 1) Millised on Eestisse finantskeskuse rajamise motiivid?
- 2) Millised kompetentsid peavad töötajal olema ja kui oluline on erinevatel positsioonidel hariduse või kutsetunnistuse olemasolu?
- 3) Milline on tööjõu nõudlus ja pakkumine raamatupidamise valdkonnas ning kuidas see mõjutab finantskeskuste rajamist Eestisse?
- 4) Kas Eestis on veel piisavalt oskustööjõudu finantskeskuste jaoks?

Esimeses peatükis selgitatakse jagatud teenuste mõistet ja olemust ning sealt tulenevalt selgitatakse finantskeskuse definitsiooni. Tuuakse välja finantsteenuste keskuste erinevad tegevusmudelid ja põhjused, miks üldse võiks kontsernid rajada jagatud teenuste üksuse. Veel otsitakse põhjuseid, miks on viimasel kümnendil kontsernid rajanud oma finantskeskuse just Eestisse. Lisaks uuritakse, milline on praegu turuseis oskustööjõu seas ja kui palju raamatupidajaid Eesti haridussüsteem toodab. Eesmärk on saada ülevaade sellest, kas on veel piisavalt valdkonna spetsialiste, keda finantskeskustel värvata. Peatüki lõpus saab ülevaate ka peamistest määratletud ametikohtade palkadest nii Eestis kui Skandinaavia riikides.

Töö teises peatükis selgitatakse uuringu metoodikat, sh Eesti finantsteenuste keskuste kaardistamise protsessi ja uurimistulemusi. Metoodika peatükis selgitatakse kasutatud võtteid finantskeskuste kaardistamiseks, milleks analüüsitakse töökuulutusi ja tehakse päringuid tegevusalade kaupa, lõpetuseks viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuud nelja Eesti finantsteenuste keskusega. Kaardistamisprotsessi tulemusel koostatakse nimekiri praegu Eestis tegutsevatest finantsteenuste keskustest. Lisaks uuritakse tööportaalides töökuulutusi ja tehakse kokkuvõtte nende ametikohtade nõuetele. Uurimistulemustes saab ülevaate praegusest olukorrast oskustööjõuturul ja finantsteenuste keskuses pakutavatest positsioonidest. Täpsustatakse üle finantsteenuste keskuste siia rajamise motiivid, nende töötajate taust ja praegune turuseis.

Töö teoreetilises osas on allikatena kasutatud peamiselt ingliskeelseid erialaseid raamatuid, artikleid ja uuringuid ning eestikeelseid artikleid ja statistikat. Empiirilises osas tuginetakse CV.ee, CV Keskuse ja keskuste endi kodulehele postitatud töökuulutustele, Äripäeva infopanga andmetele ja intervjuudele. Antud teemat on Eestis vähe käsitletud, seega on eestikeelne erialane kirjandus piiratud.

Autor tänab oma juhendajat Kaidi Kallastet, kes aitas kaasa töö valmimisele.

# 1. FINANTSTEENUSTE KESKUSTE TEKKIMINE JA TOIMIMINE TÄNAPÄEVAL

Bakalaureusetöö teooria osa toetub materjalidele ja uuringutele finants(teenuste) keskuste, äriteenuste- ja jagatud teenuste keskuste kohta, mida on uuritud enamasti vaid väljaspool Eestit. Töö autor soovib välja selgitada just finantsosakonnaga teenuste keskuste definitsiooni. Teoreetilises pooles selgitatakse finantskeskuste erinevaid definitsioone kui ka erinevate tegevusmudelite olemust ja finantsteenuste üksuse rajamise põhjuseid. Töö autor analüüsib erinevaid artikleid, milles on selgitatud avalikkusele finantskeskuste siia rajamise põhjuseid ning Eestit kui atraktiivset keskkonda selliste keskuste jaoks. Lisaks kirjeldatakse Eesti praegust oskustööjõu turuseisu, raamatupidajate ja finantspetsialistide nõudlust ja pakkumist tööturul. Antud töö eesmärk on uurida finantsteenuste keskuseid, kuid erinevate tugiteenuste keskuste nimetuste vahel on piir hägune ja nimetus sõltub rohkem kontekstist, milles seda kasutatakse. Nii on leida Eestist finantsteenuste keskuseid, jagatud finantsteenuste keskuseid, jagatud/ühendatud teenuste keskuseid, äriteenuste ja tugiteenuste keskuseid.

## 1.1. Finantsteenuste keskuse definitsioon ning olemus

Esimesed viited suurte ettevõtete jagatud teenuste keskustest pärinevad 1980ndatest, mil mitmed ettevõtted olid selle termini kasutusele võtnud. Üks esimesi nendest oli USA armee jagatud teenuste keskus, kus töödeldi reisikuluseid. (Bondarouk 2014, 2) Teadaolevalt esimene kontserni finantsteenuste keskus on asutatud Fordi poolt 1980ndate alguses, mille eesmärk oli madalamate kulude saavutamine (Zhang 2020). Samuti on mitmed nimekad ettevõtted, nagu Whirlpool ja Intel ning paljud teised võtnud kasutusele oma töös jagatud teenuste keskused kulude optimeerimise eesmärgil. Standardiseerimise, konsolideerimise ja tagatua (*back office*) tegevuste ümber korraldamisega on võimalik saavutada konkurentsieelis. (Whitmire 2020) Finantsjuhtimist ja teenuste tõhusust on lihtne parandada, sest töötatakse standardiseeritud protsesside ja spetsiaalse tööjaotuse järgi. Finantsteenuste keskuse rajamine võib aidata saavutada strateegilise arengu eesmärke. Näiteks on laienemine ja organisatsioonile suurema väärtuse loomine lihtsam, kui ei ole vaja otsida iga laienemisega uut finantspersonalit. (Liu 2021) Kuigi neid keskusi kerkis ka

1990ndatel, oli tegemist pigem IKT- või personali keskustega ning alles peale sajandivahetust hakkasid finantsosakonnaga keskused tugevamalt populaarsust koguma (Bondarouk 2014, 2). Tegemist on seega küllaltki uue finantsarvestuse juhtimismudeliga.

Bangemann (2005, 5) seletab lihtsalt lahti jagatud teenuste (*shared services*) loogika: eesmärk on osutada teenust ühes kohas, mida hakkavad kasutama kliendid mitmest teisest kohast. Ta toob võrdluseks tootmisprotsessi, kus kümnendeid tagasi ettevõtted tootsid samas kohas erinevaid kaupu sõltudes selle geograafilisest asukohast. Nüüd toodavad ettevõtted üksuses piiratud arvu erinevaid kaupu suurtes kogustes ja jagavad neid erinevatele turgudele. Siinkohal tähendab sõna 1) „jagatud“, et on mitme vastuvõtjaga jagatud, näiteks partnerite, äride ja klientidega ning 2) „teenused“, mis võivad olla sisemised ja administratiivsed. Ta defineerib jagatud teenuse keskuseid kui äriüksusi eraldatud ressursidega, mis pakuvad teenust ja opereerivad äri struktuuris, fookus on sisemistel klientidel (milleks võivad olla emafirma ja tütarettevõtted) ja mis kasutavad lepingulisi kokkuleppeid, et defineerida teenuse tase. Kontseptsioon täpsemalt sisaldab kliendikeskust, kulude ja kvaliteedi juhtimist ning tuleviku väljavaateid. (Bangemann 2005, 5) Joseph Soalheira ja Greg Timbrell (Bondarouk 2014, 67) leidsid, et ei ole ühtset definitsiooni jagatud teenuste keskustele ning ei ole ka päris selge, kuidas jagatud teenused täpselt kindlustavad organisatsioonile keskuse asutades eelise. Strikwerda (Bondarouk 2014, 3) on defineerinud jagatud teenuste keskuseid kui vastutavat üksust ettevõtte sisekorralduses, kes pakub äriüksustele eriteenuseid.

Ingliskeelses kirjanduses nimetatakse erinevaid keskusi järgnevalt:

- finantsteenuste keskus – *financial service centre (FSC)*;
- jagatud finantsteenuste keskus – *financial shared service centre (FSSC)*;
- jagatud/ühendatud teenuste keskus – *shared service centre (SSC)*;
- (globaalsed) äriteenused – *(global) business services (G)BS*.

Üldisemalt on jagatud teenuste keskus koht, kus osutatakse teenuseid grupi organisatsioonidele ning teenuste hulka kuuluvad raamatupidamine, personal, palgaarvestus, IT ja muud organisatsiooni toetavad tegevused (SolveXia 2020). Näiteks võivad jagatud teenuste alla kuuluda lisaks eelnimetatutele kommunikatsiooni teenused, ostmine, üksused, tootmisteenused, logistilised või isegi meditsiinilised teenused. Jagatud teenuste keskused on kliendile (äriüksusele) suunatud, teenuse osutamine on nende põhitegevus ja põhineb äriüksuse nõuetel ning kulude katmine sõltub selle nõudlusest ja vastutusest. Jagatud teenuste keskused asuvad seal, kus on sobilikud



tingimused, tööturg, infrastruktuur ja kust võib leida kõige paremad tingimused just nende operatsioonide jaoks. (Bondarouk 2014, 3–4) Bergeron (2003, 8) toob välja täpsed võimalused, mida jagatud teenused võivad endas sisaldada. Nendeks on administratiivsed ülesanded, klienditeenindus, finantsosakond, personaliosakond, IT, kinnisvara ja füüsiline tehas ja müük ning turundus.

Tabel 1. Võimalused jagatud teenusteks

Administratsioon	inventuur, meilid, printimine, dokumendihaldus, pakkumine, treenimine
Klienditeenindus	klienditugi arvutis, kohapealne teenindamine, klienditugi telefonitsi
Finants	üldine raamatupidamine, palgaarvestus, ostmine, maksud, tehingute vormistamine
Inimressursid	värbamine, ümberpaigutamine, personali komplekteerimine, koolitused, töötajate kompensatsioonid
Infotehnoloogia	rakenduste arendamine, lõpp-kasutaja tugi, hooldus, treenimine
Kinnisvara ja tehased	kohvikuteenused, rajatiste infosüsteemid, rajatiste hooldus, turvalisus
Müük ja turundus	reklaamindus, otsepost, välimüük, telemarketing

Allikas: Bergeron (2003, 8), autori tõlge

Bangemann (2005, 29) räägib jagatud teenustest finantsis ja raamatupidamises ning jaotab seal teenused kaheks. Esimesse osasse kuulub aruandlus, mis sisaldab endas üldist raamatupidamist, kuluarvestust, välist aruandlust, juhtimisaruandlust, makse ja raporteerimisi. Teine osa tegeleb tehingute protsessimisega, millesse kuulub AP (*accounts payable*), AR (*accounts receivable*), arveldamine, reisi- ja muud kulud ning põhivara arvestus.

### 1.1.1. Finantsteenuste keskuse erinevad tegevusmudelid

ACCA Research raportis (Cacciaguidi-Fahy, Currie, & Fahy 2002, 16–17) on välja toodud erinevad jagatud finantsteenuse keskuste mudelid:

- Finantsfunktsioonide personali koondamine ühte kohta. Sellise lähenemisviisi puhul koondavad peamiselt rahvusvahelised organisatsioonid madalate tööjõu-/maksukuludega asukohta oma erinevatest regioonidest pärineva finantspersonali. Selline koondamine aitab kokku hoida personali-, põhivara- ja IT-kulusid. Nii jääb finantskeskus osaks oma organisatsiooni struktuuris.
- Uue eraldiseisva missiooniga üksuse loomine on seotud tavaliselt avaliku sektori organisatsioonidega. Sellisel juhul asutatakse uus organisatsioon ning võetakse kasutusele uus asukoht, töötajad, platvormid ja protsessid üheaegselt. Erinevalt eelmisest mudelist on selline jagatud teenuste keskus sõltumatu.

- Virtuaalne jagatud teenuste keskus töötab tehnoloogiate ja ERP platvormide abil, mis lubab värvata töötajaid erinevatest asukohtadest ilma neid ühte punkti tööle koondamata.
- Allhankimise puhul mõeldakse teenuseid, mida töövõtja teenusena tagab ning mis varem olid ettevõtte sisesed.

Bangemann (2005, 18) ütleb siiski, et jagatud teenuseid ei saa võrdsustada allhankimise ega ka sisemise allhankimisega, sest jagatud teenuste keskus tähendab uue sisemise üksuse rajamist, kuid allhankimine on täielikult teenuse tellimine väliselt teenusepakkujalt. Ta ütleb, et tsentraliseerimise puhul on fookus peakontoril ja protsessi toetamisel, tsentraliseeritud protsessid toimuvad peakontoris ning seal ei vastutata teenuste kulude ja kvaliteedi eest. Sellega, et jagatud teenused ja tsentraliseerimine on sama asi, ei nõustu ka teised asjatundjad. Kalyan Raman (2014) on välja toonud kaheksa selget erinevust jagatud teenuste ja tsentraliseerimise vahel.

Tabel 2. Erinevused jagatud teenuste keskuste ja tsentraliseeritud funktsioonide vahel

Funktsioon	Jagatud teenuste keskus	Tsentraliseeritud funktsioonid
Juhtimine	nõuab struktureeritud aruandlust, kõrgemad funktsioonijuhid teevad koostööd mõõtmaks funktsioonide tõhusust ja tulemuslikkust terviklikus kontekstis	funktsioonijuhid ei tee koostööd ning toimingute konsolideerimine jätab funktsiooni tippjuhtidele võimaluse kehtestada oma poliitika
Vastutus	juhid vastutavad oma tegevuse eest äriüksuse ees	juhid vastutavad oma tegevuse eest ettevõtte ees
Kliendikesksus	äriüksuse eraldi vastutus ja sõnaõigus aitab tagada teenuste kvaliteedi/kvantiteedi prioriteetide seadmisel	ettevõtte otsustab teenuste pakkumise ja nende osutamise üle
Teeninduse orientatsioon	teenindus on kohandatud äriüksuse nõuete täitmiseks ühes struktuuris	kõik teenused standardiseeritud üheselt, arvestamata äriüksuste erinevaid vajadusi
Paindlikkus	võimaldab hankimist välistelt pakkujatelt	nõuab sisemiste teenuspakkujate kasutamist
Toimivuse jälgimine	lisaks sisemiste eesmärkide hindamisele tuleb võrrelda funktsioone kõigi äri sektoritega ja tööstusharudes tegutsevate partnerite omadega	funktsioone hinnatakse ainult sisemiste eesmärkide põhjal
Tagasimaksud	äriüksuselt võetakse tasu kataloogi tegeliku teenuse kasutamise eest	tasu võetakse ettenähtud jaotuse alusel
Asukoht	asub seal, mis on kliendi suhtluse seisukohast mõistlik	asub füüsiliselt ettevõtte peakontoris

Allikas: Kalyan Raman (2014)

Kuigi ACCA raportis (Cacciaguidi-Fahy, Currie, & Fahy 2002, 17) tuuakse välja virtuaalsete FSSC kasutamise keerukust, sest kontakti puudumisel kaob ühtsus ja võivad tekkida koordineerimisprobleemid, on COVID-19 pandeemia näidanud, et kesksest kontorist välja kolimine kodukontoritesse on viimasel kahel aastal tõstnud töötajate efektiivsust üksinda töötades, see aitab töötajal hoida kokku tööle mineku aja ja keskenduda rohkem hobidele ning füüsilisele ja vaimsele tervisele (Apollo Technical 2022).

### **1.1.2. Jagatud teenustele ülemineku põhjused**

PwC (Financial ... 2022) märgib, et SSC on lahendus standardimise tõhustamiseks ja äri edendamiseks, nimelt üle 90% Fortune Global 500 ettevõtetest on kasutusele võtnud just jagatud teenuste kontseptsiooni. Jagatud (finants)teenuste keskuste peale üle minek aitab viia raamatupidamisteenused vastavusse äristrateegiaga, kujundada seda standardsemaks ning likvideerida tegevused, mis ei anna olulist lisandväärtust ettevõtte äriliste eesmärkide saavutamiseks. Sisuliselt tähendab see ka, et ettevõttel on võimalus palgata töötajaid madalama töötasuga, andes ülesandeks väike osa protsessist, mis ei nõua erialaseid teadmisi ja mille olemus on rutiinne. (Cacciaguidi-Fahy, Currie, & Fahy 2002, 18–19) Finantsteenuste keskuse näol on tegemist loominguise äritöötuse ümber korraldamisega (Yang, Li, Feng, & Xu 2015).

Emaettevõtte seisukohalt lubab jagatud teenustele üleminek vähendada kulusid ja täiustada teenindust, sest jagatud teenuste puhul on teenindus kliendikeskne. Lisaks on vähem segajaid ja emaettevõtte saab päriselt süveneda ettevõtte põhitegevusele ning jagatud teenuste üksust saab juhtida kui välja suunatud kasumikeskust. Jagatud teenuse üksuse seisukohalt lubab jagatud teenuste mudel tõsta töö tõhusust just standardiseeritud protsessidest tulenevalt, sest jagatud teenuste üksus annab võimaluse koondada ressursid teatud eesmärkidele, misparast väheneb ka töötajate arv. Koondumine ja ülesannete kontsentreeritus aitab saavutada suuremat mastaabisäästu. (Bergeron 2003, 6–7) Finantsteenuste keskus üksusena on nagu tööjaotus, mis tänasel internetiajastul saab toimida läbi võrgu ja millega spetsialiseerumise teel on võimalik parandada finantsjuhtimise tõhusust ning arendada äritegevust (Zhao 2020).

## **1.2. Finantskeskuste rajamise põhjused Eestisse**

Taavi Rõivas on öelnud intervjuus Äripäevale 2012. aastal, et Eesti sobib kontserni finantskeskuseks ja selliste suurte investeeringute jaoks peab sinne maksukeskkond olema

stabiilne ja etteaimatav ning tuleks hinnata, kas maksutingimusi karmistades ettevõtted siia investeeriks (Haavasalu 2012). Tollase Statoili kontserni finantskeskuse (nüüd Circle K) asutamise ajal 2010. aastal oli oluline, et Eestis oli kasutusele võetud euro ja siin oli sobiv maksukeskkond (Haavasalu 2015). ABB äriteenuste keskuse rajamise üks argumentidest Eestisse olid tööjõukulud, kuid lisaks on tööjõud siin kõrgelt kvalifitseeritud ning heade võõrkeelte oskustega. ABB Balti riikide juhi Bo Henrikssoni sõnul oli üllatavalt lihtne leida üle 200 inimese, kes räägiks erinevaid keeli, nagu soome, rootsi, taani, vene, läti-leedu ja inglise keelt, kellest enamus õnnestus leida just Eestist. (Roonemaa 2017) Suurettevõtete finantskeskuste Eestisse tekkimise üks põhjusi on kindlasti Skandinaavia piirkonnas asumine, seda lähedase keeleruumi tõttu, arvestades, et tööjõukulud on Eestis ikkagi teistest Skandinaavia riikidest väiksemad. 2011 hinnati veel, et rutiinseks ja täpsust nõudvaks tööks on siin tööjõud piisavalt odav ja seda piisab. (Kann & Schneider 2011) Ka Ramirendile oli jagatud teenuste keskuse siia asutamisel oluline, et Eesti asub Skandinaaviale lähedal kultuuri sarnasuse ning lühikeste reisimise vahemaade tõttu (EASi ja KredExi ühendasutus 2015). Eesti spetsialisti keeleoskust ja põhjamaise kultuuriruumi tundmist tuuakse mujalgi välja (Finantsjuhtimise Infoleht 2018). Fortumi finantsteenuse keskuse Tallinna üksuse juhi Helje Nurga sõnul on soome ja rootsi keele oskus töötajate lisaväärtus, Stora Enso globaalse finantsteenuste keskuse kommunikatsiooni juhi Martin Leigeri sõnul osutuks Tallinn valituks kompetentsete ja keeli oskavate inimeste ning hea ühenduse pärast Helsingiga (Haavasalu 2015).

E-residentsust ja tugevat e-riiki märgitakse ära, näiteks EAS-i välisinvesteeringute keskuse projektimeeskonna juhi Märt Helmja arvetes on ettevõtte juhtide jaoks e-residentsus huvitav (EASi ja KredExi ühendasutus 2015). Rõhutatakse viimase kümnendi jooksul Eestis töötavate inimeste kompetentsi ja kohusetundlikkust. Fortumi finantsteenusekeskuse juht tõi samuti põhjuseks veel Eesti oskuslikud töötajad (Haavasalu 2015) Kuigi Eesti konkureerib teenuskeskuste vallas Läti, Leedu ja Poolaga, tehakse siin siiski keerukamaid töid, EAS-i välisinvesteeringute keskuse direktor Indrek Pällo ütleb: „Mujal on peamiselt kõnekeskused ja *helpdesk*’id, aga meil pole sellise hinnaga tööjõudu enam pakkuda.“ (EASi ja KredExi ühendasutus 2015)

Märt Helmja arust on Eestis hea töökultuur, siinsete töötajate peale võib kindel olla ja neil on säilinud kaine mõistus. Tööstusettevõtete puhul lisab atraktiivsust kohalike omavalitsuste, tööstusparkide omanike ja muude asutuste kiire ja kvaliteetne töö. (EASi ja KredExi ühendasutus 2015)

Invest in Estonia (2022) kirjeldab Eestit kui Põhja-Euroopa keskust tööstusele ja globaalsetele äriteenustele. Samuti tuuakse Eesti puhul tugevustena välja kvaliteetne inimkapital kogemuse ja keelteoskusega, kvaliteet ja efektiivsus ning lihtsus teha tööd Skandinaavias. Lisaks võib leida nende lehelt viis argumenti, miks luua siia oma äri (Invest in Estonia 2022):

- Eestis on targad inimesed, IT-d õpetatakse juba algkoolist ja õpilased on teadmistega edetabelite paremate hulgas. Tööjõud on mitmekeelne ja kompetentne, eestlane paistab silma inseneerias ja elektroonikas, tarkvaraarenduses ja kõrgtehnoloogias.
- Eesti majandus on avatud ja konkurentsivõimeline, siin kehtivad õigusriigi põhimõtted ja siin on head digitaalsed võimalused innovatsiooniks.
- Eestit peetakse arenenuimaks digiühiskonnaks, Eestis on olemas e-residentsus ja digitaalne ökosüsteem.
- Eestil on kõrge eksport ja üks globaliseerunumaid majandusi.
- Eesti pakub jätkusuutlikku finantsatraktiivsust, töötajad on täpsed ja tootlikud.

Võib väita, et Eesti töötajaid hinnatakse kõrgelt. Nagu eelmainitud loetelu märgib, tuleb artiklitest samuti välja, et Eesti töötaja on kvaliteetne, oskab keeli, on kohusetundlik. Eesti on lähedal Skandinaaviale, mis tähendab sarnast kultuurilist tausta, kuid siiski odavamalt töötajad võrreldes põhjanaabritega.

### **1.3. Oskustööjõu nõudlus ja pakkumine**

Eesti Statistikaameti lehel on välja töötatud palgaprognoosi simulaator, mille on koostanud teadusprojekti InWeGe tulemusena TÜ majandusteaduskonna uurimisrühma teadlased.

*„Kui ametialade palgad kasvaksid sama tempoga nagu enne 2019. aastat ning kõigi ametialade palgakasv kokku oleks kooskõlas rahandusministeeriumi pikaajalise prognoosiga, siis oleks palgad 2030. aastal nii suured, nagu on märgitud alljärgnevas tabelis. Ametialal on seda lihtsam tööd leida, mida rohkem on sellel alal pensionile jääjaid. Kaugemas tulevikus võivad hakata mõnel ametialal inimeste eest tööd tegema robotid ja arvutid.“* (Statistikaamet 2022)

Statistikaameti (Statistikaamet 2022) palgarakenduses on autor välja otsinud finantsteenuste keskustega seonduvate populaarseimate ametinimetuste, kelleks on raamatupidamise (kesktaseme)spetsialist (3313), raamatupidamistöötaja/arveametnik (4311), raamatupidamise

tippspetsialist/finantskontroller (2411) ja finantsspetsialist (331), palgaprognoosid ja palgavõrdlused.

Tabel 3. Palgaprognoosid

Ametiala	Aasta 2019 keskmine töötasu/€	Aasta 2030 keskmine töötasu/€	Tõenäosus, et inimese asendab arvuti	Asendusvajadus vanuse tõttu
Raamatupidamise spetsialist/raamatupidamise keskastme spetsialist	1000–1499	2000–2499	suur	keskmine
Raamatupidamistöötaja/arveametnik	1000–1499	1500–1999	suur	keskmine
Raamatupidamise tippspetsialist/finantskontroller	1500–1999	2500–2999	suur	keskmine
Finantsspetsialist	1000–1499	2000–2499	suur	keskmine

Allikas: Statistikaamet (2022)

Kuna kaardistuse osas (vt peatükk 2.1.1) tuleb välja, et Eestis tegutsevate kontsernide finantskeskused asuvad Harjumaal ning üks neist Tartus, siis võrdleb autor ainult nende maakondade meeste ja naiste töötasu erinevust, mediaan- ning keskmist töötasu ametiala kohta 2021. aasta neljandas kvartalis.

Tabel 4. Palgaerinevused ametikohtade lõikes

Ametiala	Meeste ja naiste töötasu, €				Mediaantöötasu, €		Keskmine töötasu, €	
	Harju maakond		Tartu maakond		Harju maakond	Tartu maakond	Harju maakond	Tartu maakond
	Mehed	Naised	Mehed	Naised				
Raamatupidamise spetsialist/raamatupidamise keskastme spetsialist	2093	1722	X	1442	1700	1470	1750	1455
Raamatupidamistöötaja/arveametnik	1254	1419	1264	1316	1400	1300	1407	1312
Raamatupidamise tippspetsialist/finantskontroller	2666	2186	1955	1851	2040	1745	2230	1856
Finantsspetsialist	2254	1784	1728	1503	1800	1529	1863	1532

Allikas: Statistikaamet (2022)

Tabel 4 põhjal võib öelda, et on suur tõenäosus, et selliste ametipositsioonide ülesanded inimese jaoks kaovad. Küll aga ei nõustu sellega töö autor, kes usub, et raamatupidaja ja finantspetsialisti amet ei kao. Asendusvajadus vanuse tõttu on keskmine, mis annab märku, et nendel ametitel ei ole veel kiiret vajadus massiliselt õppida, et uue tööjõuga neid positsioone täita.

SA Kutsekoda lehel on võimalik uurida väljastatud kutsetunnistuste arvu. Päringuga võib leida raamatupidajakutse omajate arvu tasemete lõikes. 6. aprilli 2022 seisuga on raamatupidaja assistent I kutse 2276 inimesel, raamatupidaja tase 5 1762 ja vanemraamatupidaja tase 6 383 inimesel. Raamatupidaja assistent I kutset ei väljastata enam aastast 2016 ja see kutse on tähtajatu. Nii raamatupidaja taset 5 kui vanemraamatupidaja taset 6 väljastatakse siiani, kusjuures tase 5 on tähtajatu ning taset 6 tuleb uuendada iga viie aasta järel. (SA Kutsekoda 2022) Kuigi kutset omavate raamatupidajate arv on märkimisväärne, ei ole tööandjate jaoks see raamatupidaja värbamisel oluline. Tähtis on kogemus aastates ja inglise keele oskus, millest on lähemalt juttu peatükis 2.2.

Veebilehel Haridussilm on võimalik näha statistikat kutsehariduse ja kõrghariduse (Haridussilm 2022) lõpetanute arvu kohta. Statistikast majandusarvestuse erialal võib välja lugeda, et üheksa aasta jooksul on lõpetanute arv kõrghariduses langenud. Näiteks 2013/14 lõpetas 300 üliõpilast, kuid 2020/21 lõpetas peaaegu 2/3 võrra vähem, 118 üliõpilast.

Finantskeskuste kaardistuse peatükis selgub, et finantskeskused asuvad peamiselt Tallinnas või Harjumaal ning üks finantskeskus asub Tartus. Kõrgharidusega majandusarvestajaid tuleb Tallinna Tehnikaülikoolist, Tallinna Tehnikakõrgkoolist ja Eesti Maaülikoolist. (Haridussilm 2022) Veel 2015/16 õppeaastal sai Tallinna Majanduskoolis õppida raamatupidajaks kõrghariduse tasemel, edaspidi kutsehariduse tasemel. Kui kõrghariduse tasemel õppivaid majandusarvestajaid tuleb ainult kolmest koolist, siis kutsehariduse puhul on pilt veidi kirjum. Nimelt õpitakse raamatupidamist kutsekoolides Haapsalus, Ida-Virumaal, Viljandis, Pärnus, Tallinnas ja Tartus. Majandusarvestuse eriala sai õppida kutsehariduses viimati 2017/18 õppeaastal. Majandusarvestajate ja raamatupidajate õpetamisega tegeldakse pigem Põhja regioonis. (Haridussilm 2022) Finantsteenuste keskuste rajamist Harjumaale võib sellega seostada.

## **2. UURING FINANTSTEENUSTE KESKUSTEST EESTIS**

### **2.1. Metoodika ja andmete kogumine**

Eestisse finantskeskuste rajamine on eriti populaarne olnud viimase kümnendi jooksul. Nagu töö esimeses osas on välja toodud, nimetavad erinevate kontsernide jagatud teenuste keskused end erinevalt (äriteenuste keskused, finantsteenuste keskused, jagatud teenuste keskused). Sellest tulenevalt puudub selge ülevaade praegu Eestis tegutsevatest finantskeskustest või äriteenuste/jagatud teenuste keskustest, kellel on muude tugiteenuste kõrval olemas finantsosakond. Järgnev osa võiks huvi pakkuda näiteks majandusarvestuse tudengitele, kes soovivad töötada finantsspetsialisti või raamatupidaja ametikohal, kust saab karjääri redelil edasi tõusta. Kaardistuse teise osana uurib autor süvitsi töökuulutustes pakutavaid ametikohti ja nendele esitatavaid nõudeid ning uurib, kas viimase kümnendi jooksul on majandusarvestuse erialal tööle kandideerijatele esitatavad nõuded muutunud.

Esmalt annab autor ülevaate uurimuse analüüsiks valitud meetoditest ning miks ja kuidas neid kasutatud on.

#### **2.1.1. Finantskeskuste kaardistamine**

Autorile teadaolevalt ei ole Eesti finantskeskuseid kaardistatud. Invest in Estonia kodulehelt (Invest in Estonia 2022) võib lugeda, et Eestis asub üle 80 jagatud teenuse keskuse ja nendes on kokku üle 8000 töötaja. Jagatud teenuse keskuseid on siin nii finantsis, IT-s kui klienditeeninduses. Tuleb silmas pidada, et eesolevale kaardistuse tulemusele ei saa garanteerida täielikku õigsust, sest finantskeskuste tuvastamine on keeruline. Tulemused põhinevad seostamisel finantskeskusega või finantsosakonnaga ning loetelu finantskeskustest Eestis ei tarvitse olla lõplik. Töökuulutuste andmetabeliga saab tutvuda allikates asuva lingi kaudu.

Autor alustas finantskeskuste kaardistusega ja ametikohtade välja selgitamisega 1. aprillil 2022, mil hakkas läbi vaatama ja analüüsima tööportaalide töökuulutusi. Selleks lõi autor Exceli andmetabeli, kuhu koondas finantskeskuste poolt välja pandud töökuulutused ning vaatles



tööportaale 23. aprillini 2022. ABB puhul leidis autor guugeldades ABB töökuulutusi, mis küll enam ei kehtinud, kuid olid internetis üleval, sest seoses koondamisega, mis peab olema läbi viidud 2022. aasta augustiks, uusi töötajaid enam ei värvata. (BNS/TBT Staff 2022)

Töökuulutuste andmetabelisse koondamisega sai autor esialgse ülevaate, kes on praegu aktiivselt tegutsevad ettevõtted. Kuna aga kõik finantskeskused ei otsi igal aastaajal uusi töötajaid ja meeskonnad võivad olla väiksemad, tuli autoril leida võimalusi veel finantskeskuseid otsida. Järgmise sammuna oli vaja kõiksuguste võimalike märksõnadega otsida Eestis tegutsevaid finantskeskuseid, finantsteenuste keskuseid, jagatud teenuste keskuseid, ühendatud teenuste keskuseid, äriteenuste keskuseid ja muid selliseid sõnu kasutada, et leida maksimaalne arv keskuseid Eestis. Kõige silmapaistvamad olid Circle K (endine Statoil), Stora Enso, ABB ja Orkla, sest nendest oli kirjutatud enim artikleid ja nemad on saanud ka EAS-i toetust. (EASi ja KredExi ühendasutus 2015) Sealt edasi sai autor otsida nende keskuste tegevusalade kohta lähemalt. Selleks otsis autor Registrite ja Infosüsteemide Keskuse e-äriregistrist iga seni teadaoleva keskuse Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatori (edaspidi: EMTAK) koodi. Selgus, et Eestis tegutsevate finantskeskuste puhul kasutatakse nelja EMTAK koodi (Registrite ja Infosüsteemide Keskus 2022):

- 64991 – muude mujal liigitamata finantsteenuste osutamine, v.a kindlustus ja pensionifondid;
- 69202 – raamatupidamine, maksualane nõustamine;
- 70221 – ärinõustamine jm juhtimisalane nõustamine;
- 82991 – muud mujal liigitamata äritegevust abistavad tegevused.

Esimesse nimekirja kuulusid:

- Stora Enso Eesti AS finantsteenuste keskus, lisategevusala 70221;
- AS Fujitsu Estonia äriteenuste keskus, lisategevusala 70221;
- Fortum CFS Eesti OÜ, põhitegevusala 69202;
- Finnair Business Services OÜ, põhitegevusala 69202;
- ABB AS GBS, lisategevusala 82991;
- Ramirent Shared Services AS, põhitegevusala 69202;
- Orkla Accounting Centre OÜ, põhitegevusala 69202;
- Hitachi Energy Estonia AS, lisategevusala 82991;
- Circle K Treasury Operations Europe AS, põhitegevusala 64991;
- Stockmann AS finantskeskus, lisategevusala 82991.

Kui EMTAK koodid oli määratud suurematele Eestis tegutsevatele kontsernide teenuskeskustele, oli võimalik teha päring Äripäeva infopanga andmebaasis. Äripäeva infopangas saab otsida ettevõtet nime või registrikoodi järgi ning isikuid. Seal saab koostada nimekirju ettevõtetest nende tegevusala, asukoha, müügitulu suuruse, ärikasumi suuruse, töötajate arvu, asutamise aja, ettevõtte õigusliku vormi ja kuuluvuse järgi Äripäeva edetabelitesse. (Äripäeva infopank 2022) Autoril oli võimalik alla laadida nimekiri kõikidest ettevõtetest, mille tegevusala kuulus eelnevalt mainitud nelja EMTAK koodi alla. Sellise päringu puudus on, et Äripäeva infopangas saab otsida vaid põhitegevuse koodi järgi. Seega on nimekiri tulemustest kitsendatud nende ettevõtete võrra, kelle finantskeskus on ettevõtte lisategevusala. Lisaks tegutseb Eestis üle 11 400 ettevõtte EMTAK koodi 70221 all, seepärast oli vaja piirata nimekirjas esinevate asutuste arvu. Selleks otsustas autor piirata seda töötajate arvu filtriga, mille järgi tulid otsingus välja vaid need asutused, kus töötab kuus ja rohkem inimest. Sellega sai nimekirja ulatust tõmmata alla kolmesajale asutusele. Infopanga andmetel on kuue ja enama töötajaga finantsasutusi EMTAK koodi kohta järgnevalt:

- 64991 – 18 ettevõtet;
- 69202 – 74 ettevõtet;
- 70221 – 126 ettevõtet;
- 82991 – 70 ettevõtet.

Viimaseks sai infopangas märksõnade kaudu otsida. Selleks kasutas autor eesti ja ingliskeelseid märksõnu, millest viimastest tuli välja enim asutusi märksõnadega „*shared services*“, „*business services*“ ning „*finance service*“ – nii sai autor veel nimekirja 56 ettevõtet.

Ettevõtteid nende nimetuste ja EMTAK koodide taga peitub ilmselgelt rohkem, kui tegelikult jagatud teenuste keskuseid Eestis asub. See tuleneb ettevõtete tegevusaladest, milleks võivad olla äribürood, raamatupidamisbürood, ärikonsultandikeskused, kinnisvarabürood, kõnekeskused ja muud asutused, kelle eesmärk on osutada finantsteenuseid, kuid milles ei ole tegemist kontserni ettevõtete jagatud teenuste keskusega, milles osutatakse teenuseid ettevõttesiseselt. Ka ei ole nimekirjas ettevõtteid, kelle jagatud teenuste keskuses puudus finantsosakond.

Seejärel sai autor hakata tegelema välistamistööga. Välistada tuli kõik eelmises lõigus mainitud asutused, mis ei olnud kontserni jagatud teenuste ettevõtted. Lisaks tuli välistada asutused, millel puudus koduleht või mille informatsioon ettevõtte tegevuse kohta kodulehel oli puudulik. Töökuulutusi sirvides paistis silma Itella Posti Group töökuulutustega, kuid Eestis ei ole Posti Group nimelist ettevõtet registreeritud, seega ei kuulu praegu Eesti finantsteenuste keskuste

nimekirja. Lisaks on paljudel organisatsiooni kodulehtedel puudulik või segane info. Näiteks Stockmanni kohta, kes värbab küll oma finantskeskusesse töötajaid, ei ole leida peaaegu üldse infot. Ainult kodulehel on lühike lõik finantsteenuse keskuse arendamise kohta EAS-i toega. (Stockmann 2022) Tabelis 5 on nimekiri kaardistatud finantskeskustest Eestis. Peale tegevusala on välja toodud veel keskuste aadressid.

Tabel 5. Finantsteenuste keskused Eestis

Asutuse nimi	Tegevusala (põhi/lisa)	EMTAK kood	Aadress
Circle K Treasury Operations Europe AS	põhi	64991	A. H. Tammsaare tee 47, 11316 Tallinn
VGFS Financial Services Estonia OÜ	põhi	64991	Kurekivi tee 10, Lehmja 75306 Harjumaa
Tickmill Services OÜ	põhi	70221	Roosikrantsi 2, 10119 Tallinn
Stora Enso Eesti AS	lisa	70221	Tartu mnt. 80D, 10112 Tallinn
Fujitsu Estonia AS	lisa	70221	Mustamäe tee 16, 10617 Tallinn
Finnair Business Services OÜ	põhi	69202	Tähe tn 4, 51010 Tartu
Orkla Accounting Centre OÜ	põhi	69202	Tornimäe tn 2, 15010 Tallinn
Ramirent Shared Services AS	põhi	69202	Lõõtsa 5, 11415 Tallinn
Fortum CFS Eesti Osühing	põhi	69202	Ludvig Puusepa kaksiktorn, Lõõtsa 2b, 11415 Tallinn
Konecranes Osühing	põhi	69202	Sepise 8, 11415 Tallinn
Azolver Eesti OÜ	põhi	69202	Tornimäe tn 2 Kesklinna linnaosa, 15010 Tallinn
BLRT RPK OÜ	põhi	69202	Kopli 103, 11712 Tallinn
Ekspress Finants OÜ	põhi	69202	Narva mnt 13, 10151 Tallinn
Tschudi Financial Services OÜ	põhi	69202	Marja 9, 10617 Tallinn
Hitachi Energy Estonia AS	lisa	82991	Valukoja tn 8/1, 11415 Tallinn
Stockmann AS	lisa	82991	Liivalaia tn 53, 10145 Tallinn
ABB AS GBS	lisa	82991	Valukoja 8, 11415 Tallinn

Allikas: Autori koostatud

Probleeme kaardistamisel tekitasid veel muud jagatud teenuste keskused. Näiteks Unilog Shared Service Centre ja CMA CGM Global Business Services puhul ei ole märgitud ei põhi ega lisa tegevusalaks midagi, mis seostaks tegevust finantskeskusega. Küll aga on CMA CGM GBS

kodulehel (CMA CGM 2022) mainitud tegevust arvete osakonnas, kuid ettevõtte jääb siinkohal finantskeskuste nimekirjast välja.

Otsingu ja kaardistuse teeb keeruliseks teadmine, et on palju jagatud teenuste keskuseid, kuid Eestis tegutsevad enamused keskused IT või logistika alal. Segav asjaolu on veel, et Äripäeva infopangas saab otsida EMTAK koodidega vaid põhitegevusala ning mitte lisategevusala järgi, mistõttu jääb päringu tegemisel välja näiteks ABB, sest ettevõtte põhitegevusala on elektrimootorite, -generaatorite ja trafode tootmine. (Äripäeva infopank 2022) Lisategevusala kohta saab infot alles siis, kui individuaalne ettevõtte kaart avada.

Kõik Tabelis 5 toodud finantskeskused asuvad Harjumaal, v.a Finnair Business Services OÜ, mis asub Tartus. Viie ettevõtte finantskeskused asuvad Ülemiste linnakus, mis on soodne keskkond rahvusvaheliste äride kontorite loomiseks, seal töötab üle 12 000 inimese ja on suurim ärilinnak Baltimaades. (Ülemiste City 2022)

### **2.1.2. Poolstruktureeritud intervjuud finantsteenuste keskustega**

Uurimisobjektiks on eelmises peatükis kaardistatud Eestis tegutsevad finantsteenuse keskused ja jagatud teenuste/äriteenuste keskused, mille üheks osaks on finantsosakond. Töö autor kogus infot finantsteenuste keskustelt nende Eestisse rajamise motiivide kohta, oskustööjõu turuseisu ja kompetentsi ning finantstöötajate nõudluse ja pakkumise kohta.

Uuringu läbiviimiseks on valitud kvalitatiivne andmekogumismeetod, poolstruktureeritud intervjuu. Poolstruktureeritud tähendab siin kontekstis, et tegemist on teemaintervjuuga, milles on teada alateemad ja millega saab esile tuua intervjuueeritavate seisukohad. Poolstruktureeritud intervjuu puhul valmistab uurija ette kindla teemaga seotud avatud vastustega küsimused, mille autor saatis laiali e-posti teel. Lisaks soovitatakse poolstruktureeritud intervjuud kasutada siis, kui uuritavate kogemuste varieeruvus on suur. (Pilt 2010) See tähendab siinkohal seda, et Eestis tegutsevate finantsteenuste keskuste suurus ja töötajate arv on varieeruv ja põhitegevusalad on erinevad. Kvalitatiivse intervjuu-uurimise kavandamisel on neli tähtsat sammu (Lepik et al., 2014):

- 1) probleemipüstitus;
- 2) eesmärk ja uurimisküsimused;
- 3) intervjuu kava;
- 4) intervjuu läbiviimine.

Käesoleva bakalaureusetöö probleemikirjeldus on puudulik informatsioon finantsteenuste keskuste ja seal töötavate inimeste kvalifikatsiooninõuete kohta Eestis. Sellega seondult on tekkinud uurimisküsimused Eestisse finantskeskuse rajamise motiivide kohta, oskustööjõu turuseisu ja töötajate kompetentsi kohta, oskustööjõu nõudluse ja pakkumise ning selle mõjude kohta Eestisse finantsteenuste keskuste rajamisele. Lisaks soovitakse vastust küsimusele, kas Eestis on veel piisavalt oskustööjõudu finantskeskuste jaoks.

Et saada teada praegu tegutsevate finantsteenuste keskuste siia kolimise põhjuseid, oskustööjõu turuseis ja nõudeid kandidaatidele ning nõudlust ja pakkumist oskustööjõu seas, oli vaja ette valmistada poolstruktureeritud intervjuud. Selleks moodustas autor avatud küsimused vastavalt eelnimetatud kolmele teemaplokile, mis saadeti *Word*-i dokumendina välja kahes keeles: nii eesti kui inglise keeles. Ka meilisisu kirjeldus, s.t kaaskiri oli intervjuude ja selle läbiviimise põhjuste kohta eesti- ja ingliskeelne.

Autori poolt koostatud poolstruktureeritud eestikeelne küsimustik asub käesoleva töö Lisas 1 ja ingliskeelne Lisas 2. Intervjuudele vastuste saamiseks kirjutas töö autor e-posti teel kaardistatud 17-le ettevõttele, kellest neli nõustusid küsimustele vastama. Vastavalt kokkuleppele on töös esitatud vastused anonüümsed ja ettevõtete vastuseid ei soeta nende nimega. Ettevõtted kodeeritakse vastuste saatmise järjekorras vastavalt F1, F2, F3 ja F4. Vastused on koondatud *Onedrive*'i.

## **2.2. Ametikohad ja neile esitatavad nõuded**

Autori juhendaja Kaidi Kallaste (2009, 50–52) on uurinud olukorda tööturul 2009. aastal eesmärgiga välja selgitada, mis on määrav raamatupidaja palkamisel. Uuring näitab, et nõudmised kandidaadile sisaldavad enim head inglise keele oskust ja varasemat töökogemust. Uuringu teostamise hetkel ei leitud ühtegi töökuulutust, milles oleks nõutud kvalifikatsioonitunnistuse olemasolu.

Nagu eelnevalt metoodika osas mainitud, uuris autor 1.–23. aprill 2022 tööportaalides olevaid kuulutusi ning otsis kuulutusi raamatupidajatele, finants-/raamatupidamis-/ostuarvete spetsialistidele – ametikohti, mis sobivad majandusarvestuse eriala haridusega töötajaile. Töökuulutused on koondatud *Onedrive*'i.

Selgub, et praktikantidele erilisi nõudeid ei ole, pigem soovitakse, et oleks huvi raamatupidamise vastu ning majanduslane haridus omandamisel. Üldjuhul on oluline heal tasemel inglise keel, võiksid olla põhiteadmised raamatupidamise põhimõtetest ja entusiasm töötamiseks rahvusvahelises meeskonnas. Kuid näiteks Hitachi Energy nõue praktikandile oli valmidus olla 5–6 kuud praktikant.

Algtasemel töötajatelt, nagu assistent ja juuniorispetsialistid, ei nõuta varasemat töökogemust, vaid samuti pigem entusiasmiga õppimaks antud eriala. Kasuks siiski tuleb mõnes ettevõttes rahvusvahelise meeskonnaga koostöö kogemus. Jällegi on oluline inglise keele oskus nii kõnes kui kirjas.

Tabel 6. Tööpakkumistes esinevad nõuded keskastme töökohale kandideerimisel

Ettevõtte	Haridus raamatupidamises/ finantsvaldkonnas	Varasem kogemus sarnasel alal	Raamatupidamise põhitõdede tundmine	Programmide kasutamise oskus		Keelteoskus		
				MS Excel	SAP	Eesti	Inglise	Muu
Stora Enso	+	+	+	+	+		+	
AS Fujitsu	+	+			+		+	+
Finnair Business Services		+	+		+		+	
ABB GBS	+	+	+	+		+	+	+
Ramirent Shared Services	+	+					+	+
Orkla			+	+	+	+	+	
Hitachi Energy	+	+		+	+		+	

Allikas: Autori koostatud

Keskmisel tasemel töötaja kohta on Tabelis 6 näha, et kõikidele ettevõtetele ei ole varasem kogemus oluline ja ei pea alati omama ka kõrgharidust näiteks spetsialisti ametikohal. Küll aga peaksid kõik spetsialistid oskama nii kõnes kui kirjas inglise keelt heal või väga heal tasemel. Skandinaavia riikides tegutsevates finantsteenuste keskustes võiks töötaja osata ka norra, rootsi, taani või soome keelt. Eesti keelt läheb vaja vaid ABB ja Orkla teenuste keskuses töötades. Paljudesse finantskeskusesse kandideerimise puhul tuleb kasuks kogemus programmiga SAP.

Tabel 7. Tööpakkumistes esinevad nõuded tippastme töökohale kandideerimisel

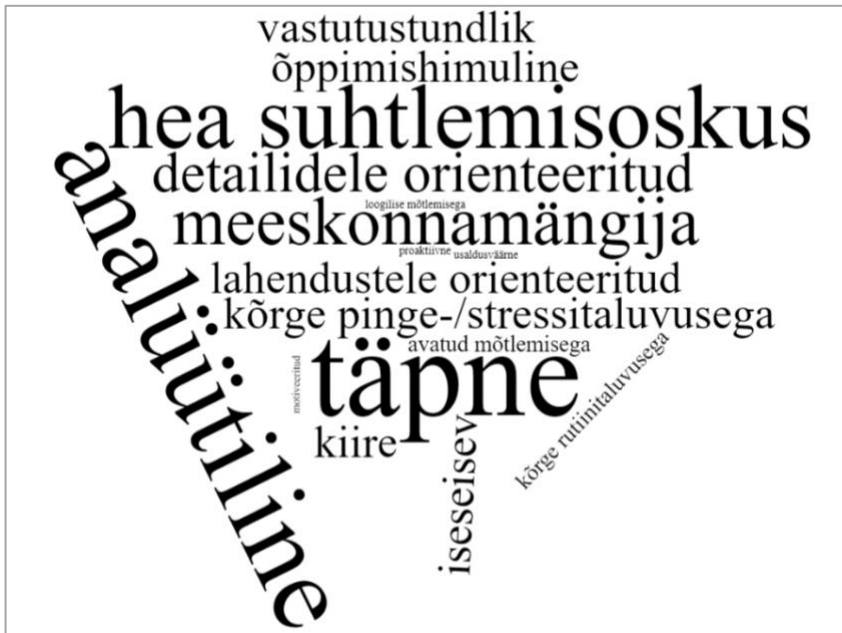
Ettevõtte	Haridus raamatupidamises/ finantsvaldkonnas	Varasem kogemus sarnasel alal	Raamatupidamise põhitõdede tundmine	Programmide kasutamise oskus		Keelteoskus		
				MS Excel	ERP	Eesti	Inglise	Muu
Stora Enso	+	+	+	+	+		+	+
Finnair Business Services	+	+		+			+	
Hitachi Energy	+	+		+			+	
BLRT Grupp	+	+	+		+	+		+
Stockmann	+	+	+	+	+	+	+	

Allikas: Autori koostatud

Vanemraamatupidajad või eksperdid, mille töökuulutuste nõudeid on välja toodud Tabelis 7, peaksid samuti oskama inglise keelt, väljaarvatud BLRT Grupis, kus põhiliseks töökeeleks on vene keel. Stora Enso töökuulutustes tuleb lisaks Tabelites 6 ja 7 nimetatud nõuetele kasuks varasem töökogemus jagatud teenuste keskuses ja virtuaalse rahvusvahelise tiimiga töötamise kogemus.

Kõige silmapaistvam nõue kandidaadile kõikidel tasemetel on siiski inglise keele oskus. Mitmeaastast varasemat kogemust nõutakse vanem-/pearaamatupidajatelt. Raamatupidajate ja spetsialistide puhul on samuti varasem kogemus oluline, kuid seda 0–1 aastat. Enamasti on oluline omandatud või omandamisel finants/raamatupidamise haridus, kuid spetsialisti tasemel seda kõigi kuulutuste puhul ei nõutud. Stora Enso ühes kuulutuses oli nõutud magistrikraadi.

Selleks, et saada ülevaade nõutavatele isikuomadustele töökuulutustes, koostas autor kaks sõnapilve. Sõnapilves on näha kasutatud isikuomadusi – mida suurem sõna, seda rohkem on sõna kasutatud erinevates töökuulutustest vastavalt finantskeskuste keskmisel tasemel töötajatele (Joonis 1) ning tippastmel töötajatele (Joonis 2).



Joonis 1. Nõutavad isikuomadused finantskeskuse keskastme töötajale  
 Allikas: Autori koostatud analüüsitud töökuulutuste alusel

Sõnapilves paistavad keskmisel tasemel töötajatele (Joonis 1) nõuetes silma täpsus, analüütilisus ja hea suhtlemisoskus. Need võivad tuleneda tööst, mis on seotud näiteks arvete käsitlemisega ja suhtluse teiste üksustega. Spetsialist võiks seega olla meeskonnamängija. Tähtsad omadused on veel kõrge rutiinitaluvus, kiirus ja täpsus jms.



Joonis 2. Nõutavad isikuomadused finantskeskuse tippastme töötajale  
 Allikas: Autori koostatud analüüsitud töökuulutuste alusel



Kõrgemal tasemel ehk vanemraamatupidaja või finantseksperdi tasemel on oluline olla analüütiline, meeskonnamängija, täpne ning õppimishimuline. Nii nagu spetsialisti tasemel, on siingi välja toodud kõrge pingetaluvus, motiveeritus ja iseseisvus.

## 2.3. Finantsteenuste keskustega tehtud intervjuude vastused

Töö autor annab ülevaate uuringutulemustest teemaplokkide lõikes. Autoril on koostatud poolstruktureeritud intervjuu kava, mis on jaotatud kolmeks teemaplokkiks:

- 1) Eestisse finantskeskuse rajamise motiivid;
- 2) töötajate taust ja nendele esitatavad nõuded;
- 3) oskustööjõu nõudlus ja pakkumine.

### 2.3.1 Eestisse finantsteenuse keskuse rajamise motiivid

Käesolevas alapeatükis on töö autor välja toonud uuringus osalenud finantsteenuste keskuste siia liikumise põhjused. Selles teemaplokkis oligi esitatud üks küsimus: „Miks tuli organisatsiooni finantsteenuste keskus Eestisse?“

Esimese küsimuse vastused on ettevõtetel erinevad. Siia on loodud finantskeskused nii ajaloolistel põhjustel kui Eesti soodsa maksukeskkonna tõttu. F2 emafirma erastamisega kaasnes finantsteenuste ja administratiivteenuste osakond, mille baasil asutati tütarettevõtte ning mis on täna kontserni finants- ja tugiteenuste keskus. F3 sõnul tuli ettevõtte finantskeskus Eestisse peamiselt praktilisuse pärast, sest siinsed personalikulud on madalamad firma algsest asukohast, Eesti asub lähedal turule ning eestlane oskab vajalikke keeli. Lisaks on kultuuriruum, regulatsioonid ja protseduurid sarnased.

Tabel 8. Palgad Eestis ja Skandinaavias ametikohtade lõikes

Amet	Eesti	Rootsi	Soome	Norra	Taani
Arveametnik	1078 €	2875 €	3142 €	3121 €	3900 €
Noorem- raamatupidaja	1656 €	3424 €	4019 €	4850 €	5141 €
Raamatupidaja	1983 €	4100 €	4814 €	5807 €	6158 €
Finantsspetsialist	2244 €	3708 €	5195 €	5692 €	6266 €

Allikas: Salary Expert (2022)

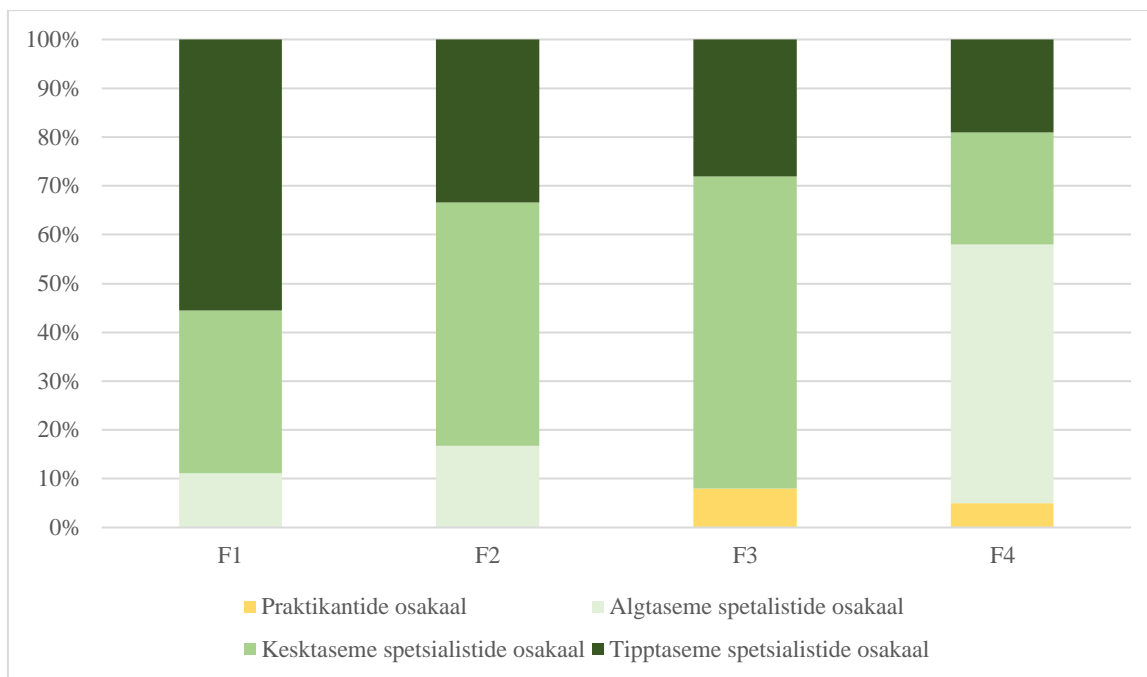
Vastavalt Salary Expert (2022) andmetele on Tabelis 8 toodud Eesti, Soome ja Skandinaaviamaade brutokuupalgad finantsteenuste keskuste ametikohtade lõikes. Kui näiteks võrrelda Eesti finantsspetsialisti palka teiste riikide omadega, arvutab palgakalkulaator (Kalku, 2022), et isegi tööandja kulud on Eestis vaid 3002,47 eurot, mis on väiksem summa, kui kõikide teiste Tabelis 8 esitatud riikide brutokuupalk vastaval ametikohal. Palgavõrdlus kinnitab finantskeskuste Eestisse rajamise argumenti madalamate tööjõukulude tõttu.

F4 tõi välja mitmeid põhjuseid, miks finantsteenuste keskus Eestisse tuli. Siin on soodne majandus- ning investeerimiskliima, tähtsal kohal on neil riskide jaotamine ja Eestis toimub kiire IT lahenduste ja -süsteemide areng. Lisaks on majandusülikoolide valik lai, eestlastel on kõrge haridustase ja sellest tulenevalt on nende sõnul suur ka tudengite arv. Töötajatel on hea inglise keele oskus ja lähedus muude Eesti naaberriikidega kultuuris ja ajaloos.

### **2.3.2 Töötajate taust ja nende esitatavad nõuded**

Vastavalt järgmisele teemaplokile, esitati küsimused finantsteenuste keskuses/osakonnas töötavate inimeste arvu kohta ja nende tausta kohta. Lisaks ametikohtadele esitatavate nõuete ja liikumiste kohta tööpositsioonidel.

F1 finantsteenuste keskuses töötab alla kümne inimese, kellest üks on mees ning keskmine vanus töötajate seas on umbes 41 eluaastat, kelledest kõigil on kõrgharidust. Pooled töötajatest on tippspetsialistid, kolmandik töötajatest on keskastme spetsialistid ning algtasemel spetsialistide arv on üks. Sarnaselt eelmisele ettevõttele, on F2 töötajatel peamiselt kõrgharidus ja töötajateks naisterahvad, keskmine vanus on 50+. Nendest pooled on keskastme spetsialistid, tipptaseme spetsialistide on kogu töötajate arvust kolmandik ning algtaseme spetsialistide on kolm. F3-s on haridustase ja vanus mitmekesine ning kuigi finantsteenustes töötab mõlemast soost inimesi, on naiste osakaal siiski kõrgem. F4 on keskmine vanus töötajate seas 31 eluaastat ja keskus toob välja statistika töötajate haridustaseme kohta nii: bakalaureusekraadiga töötajaid on 4/5 ja ülejäänud on magistriga või isegi doktorikraadiga. Mehi töötab F4-s 16% ja naisi 84%.



Joonis 3. Intervjuudes osalenud finantsteenuste keskuste töötajate osakaal tasemete kaupa  
Allikas: Autori koostatud uurimistulemuste alusel

F1 ja F2 raamatupidamistiimides eeldatakse raamatupidamise elementaarsetest põhimõtetest arusaamist ning alates vanemraamatupidaja tasemest eeldatakse varasemat töökogemust raamatupidajana. Raamatupidamisprogrammide õpetamine toimub kohapeal. Välja tuuakse head/väga head inglise keele oskust nii kõnes kui kirjas. F2 toob välja kasuna Skandinaavia keelte oskamise, kuid see ei ole primaarne vajadus. F1 ametikohtadel, nagu likviidsusjuhtimine, pangad ja maksekeskus, eeldatakse eelnevat kogemust pangandussektoris. F2: „Kasuks tuleb ka kutsetegevuse taseme olemasolu, kuigi elu on näidanud, et ainult sellest lähtuda ei saa.“

F3 teenuste keskuse kohustuslik nõue töötajatele on inglise keele oskus ja peamise turu keele oskamine tuleb kasuks. Eeldatakse varasemat kogemust ja erialast haridust, lisaks teadmisi raamatupidamisprogrammidest.

F4-s jaotuvad taseme järgi osakondade lõikes nõuded järgmiselt: spetsialistide puhul on vajalik keskharidus, varasem kogemus rahvusvahelises äris, MS Excel, mõne ERP programmi tundmine tuleb kasuks, tuleb osata inglise keelt ja olla analüütiline, täpne ja paindlik. Vanemspetsialist peaks lisaks eelnevale omama/või omandama vähemalt bakalaureuse kraadi või muud kõrgemat haridust, omama 1–3 aastat kogemust vastaval erialal ja ERP süsteemidega, kasuks tuleb KPI-ide ja tulemusjuhtimise kogemus ning erinevad isikuomadused, nagu vaba suhtlusoskus. Eksperdil

peaks olema olemas kraad vastaval erialal ja vähemalt kolmeaastane kogemus, lisaks muudele isikuomadustele peaksid olema väga head presenteerimis- ja avaliku esinemise oskused.

Juhtivatele positsioonidele otsitakse kogemusega inimest, kes on valmis valdkonda arendama. Muidu eeldatakse algteadmiste olemasolu ja kohapeal tegeldakse koolitusega kolleegide poolt. F1-s on igal töötajal isiklik mentor sisseelamisperioodiks, F2-s on olemas inimene, kes tegeleb uue töötajaga, aga seda ei saavat mentorluseks pidada. F1 ei ole kasutanud praktikante, sest tegemist on spetsiifilise tööga ning töötajad jäävad pigem pikemaks ajaks tööle, viimase kahe aasta jooksul on vahetunud vaid kolm inimest. F2 on otsinud praktikante, kuid puudub tugev huvi. Nad on kasutanud ühte praktikanti, kellega on olnud positiivne kogemus, kuid kes on tänaseks ettevõttest lahkunud. Lisaks ei välista nad tulevikus praktikantide kasutamist. F3 jaoks sõltub positsioonist, kas vajatakse spetsialisti või õpetatakse välja ise. Kui võetakse ka inimene ilma eelneva kogemusega, treenitakse ta vastavale tasemele koos mentoriga. Nad võtavad vastu ka praktikante, aga nende arv on pigem madal olnud.

F4 otsib sõltuvalt positsioonist samuti kogemusega inimest, aga on valmis ka ise välja koolitama, olenevalt tasemest. Töötajale antakse üldjuhul mentor sisse elamiseks. F4-s toimub liikumine nii osakondade vahel ehk horisontaalselt kui ka vertikaalselt, kus näiteks vanemspetsialistist saab ekspert või isegi tiimijuht. Tiimijuhid kasvavadki enamasti organisatsioonist. Lisaks võtab organisatsioon vastu praktikante, kellele makstakse töötasu ning nende osakaal on umbes 5% tervest keskusest. Enamus jäävad ettevõttesse tööle ja saavad jätkata nii spetsialisti, seniorspetsialisti, eksperdi või isegi tiimijuhina.

### **2.3.3 Oskustööjõu nõudlus ja pakkumine**

Viimases teemaplokis esitati küsimused kandidaatide arvu kohta tööpakkumistele ja oskustööjõu nõudluse-pakkumise suhte kohta. Lisaks uurimisküsimus: „Kas Eestis on veel piisavalt oskustööjõudu finantskeskuste jaoks?“ ning kui raske on leida uusi töötajaid ja milliseks hindavad nad tööjõuvajadust.

F2 arvates jääb esialgu mulje, et Eestis on piisavalt oskustööjõudu, kuid kui otsima hakata, siis valikut väga palju ei ole. Samas hindavad nad oma tööjõuvajadust väikeseks, sest uusi töötajaid otsitakse umbes kord aastas.

F1 leiab vastavalt tegevusspetsiifikale inimesed valdavalt pankadest ja kvaliteetset tööjõudu on veel piisavalt:

*„Kvaliteetse tööjõu vajadus jätkub. Praegune geopoliitiline olukord on muutnud rahvusvahelised ettevõtted siiski ettevaatlikuks siia piirkonda täiendavate funktsioonide toomisel ja vaadatakse, milline oleks vajadusel back-up tänastele ametikohtadele mujal (kaugemal Venemaast).“*

F3 puhul on kandidaatide arv töökuulutuse kohta kõrge, pakkumistele võib vastata isegi üle 100 inimese, kuid sobilike kandidaatide arv on umbes kolmandik. F3 arvates on veel piisavalt oskustööjõudu. Tuuakse välja, et palgaootused muutuvad järjest kõrgemaks, eriti viimastel aastatel.

F4 arvab, et praegu ei ole konkreetset trendi tööjõuturul ja kandidaatide keskmine arv sõltub positsioonist ning olukorrast. Organisatsiooni algusaegadel oli kandidaatide arv kõrgem, 30–40 inimest. Nüüd on aga pakkumisi tööle rohkem, kui tööotsijaid ehk pigem on turul puudus. Ettevõtte fookuses on hoida olemasolevaid talente endale. F4 arvates konkurents kasvab ja Eesti on väike, oskustööjõudu tuleb otsida muudest EL-i riikidest või isegi väljast poolt. Tänapäeval jääb puudu oskustööjõust ja ettevõtted peavad „sõda“ talentide pärast.

## **2.4. Järeldused**

Dokumendivaatluse ja intervjuude vastuste põhjal loodeti teada saada Eestisse finantsteenuste keskuste rajamise motiive. Intervjuude vastusest võib järeldada, et kuigi finantsteenuste keskuse siia rajamise põhjused on ettevõtetel erinevad, jääb tähtsaks asjaolu, et töötajad on hea võõrkeelte, eriti inglise keele oskusega ning tööjõud on pigem odav. Siin saab tuua seose ka teooriaga, kus selgitatakse, et finantskeskuseid asutatakse kohtadesse, kus tööjõud on odavam.

Selle, millised kompetentsid peavad olema finantsteenuste keskuse töötajal, määrab tema positsioon ettevõttes. Siiski eeldatakse, et finantskeskusesse tööle asudes oleks olemas põhiteadmised raamatupidamise põhitõdedest, olenemata tasemest. Kuna töökohtades antakse isiklik mentor ja/või võimaldatakse sisseelamisperiood, siis ei ole vaja koheselt tunda läbinisti ka raamatupidamistarkvarasid. Kuigi F2 mainis kandideerimisel kasuks tulevat kutsetaset ja tänapäeval teeb arvestatav hulk inimesi kutseeksameid, ei ole selle olemasolu ühelegi

intervjueeritud ettevõttele ega töökuulutuste osas mainitud ettevõttele oluline. Tähtsam on varasem kogemus vastavalt tasemele finantsarvestuse erialal ning pigem kraad või selle omandamine, kui kutsetunnistus. Pigem oodatakse, et kandidaat oleks ise entusiastlik töötama rahvusvahelises meeskonnas finantsvallas, oskaks inglise keelt ja oleks õpihimuline, täpne, kiire ja taluks rutiini ning pinget. 2009. aastaga ei ole muutunud nõuded kandidaatidele ning kutsetunnistuse olemasolu pole aastate jooksul tähtsamaks muutunud.

Uute raamatupidajate, st majandusarvestuse eriala lõpetajate arvus on näha langust, mida võiks seostada näiteks palgavõrdluse ja -prognoosiga, mis jääb keskmise palga lähedale või isegi alla selle. 2021. aastal oli Eesti keskmine brutokuupalk 1548 eurot (Statistikaamet 2022). Kuigi esmapilgul võib tunduda, et tööjõudu jätkub, sest igal aastal lisandub majandusarvestuse eriala lõpetanuid, siis leiavad intervjueeritavad, et oskustööjõu turul on olnud paremaid aegu. Konkurentsi kasvades kasvab ka tööjõu nõudlus ja nii valitseb tööturul pigem kvaliteetse tööjõu puudus. Kuid tööturu nõudlus ja pakkumine ei pruugi olla kõige suurem finantskeskuste siia rajamise mõjutaja, kuivõrd võib seda olla geopoliitiline olukord, mille puhul otsitakse võimalusi teha tööd Venemaast kaugemal.

Nagu mainitud, siis oskustööjõu nõudluse-pakkumise puhul hinnatakse nõudlust tööandjate poolt suuremaks. Ettevõtted peavad olema enda töötajatele atraktiivsed ning tõstma palku, mitte ei saa otsida odavamalt tööjõudu turult, kus oskustööjõudu on vähe. Ettevõtted peavad oskustööjõudu otsima isegi mujalt riikidest. See tähendab, et Eestis ei ole piisavalt oskustööjõudu finantskeskuste jaoks.

Antud uurimismeetod ei võimaldanud saada kõikide finantsteenuste keskuste käest vastuseid. See võib tuleneda ka ettevõtte ärisaladustest, mida siinkohal avaldada pole kohane. Lisaks oleks võinud autor küsimusi rohkem lahti mõtestada, et ka kõige napolisemad vastajad pühendus vastustele rohkem. Kui näiteks F4 seletas mitmelauselisel oma vastuseid, siis F3 selgitas lühidalt ja mõnesõnaliselt. Ka oleks ehk aidanud näost-näku intervjuude läbiviimine, kus teemad oleks arutelu käigus võinud rohkem laieneda.

Eesti on väike riik, kuhu ei mahu palju finantsteenuste keskuseid. Isegi 17 finantsteenuse keskuse juures jääb tööjõudu väheseks ning konkurents tööandjate vahel on suur. Kuna finantskeskuseid on loodud alates 1980ndatest aastatest ja populaarsust on nad kogunud alles 21. sajandil, on autori arvates tõenäoline, et konkurents võib uute finantsteenuste keskuste loomisel kasvada veelgi.

Töö tulemused võiksid kasulikud olla tudengitele, kes näevad neid tingimusi ja annavad endast veel rohkem, et kindlasti töökoht endale saada. Töö puudus on, et kaardistamiseks ei ole mingit kindlat meetodit ja töö autor ei saa garanteerida tulemuste täielikku õigsust. Autor usub, et vajalik oleks võtta ette pikem uurimisperiood, et täpselt teada saada, millised finantsteenuste keskused Eestis tegutsevad. Intervjuude ja töökuulutuste vaatluse põhjal saab väita, et nii lühikese aja jooksul on keeruline tuvastada Eestis tegutsevaid finantsteenuste keskuseid, sest mõned ettevõtted on väiksemad ja otsivad töötajaid vaid ühe korra aastas. Autor pakub välja, et uurimuse teostamisel pikema ajaperioodi jooksul (näiteks üks aasta) saaks täpsema ülevaate tegutsevatest keskustest, nendes pakutavatest positsioonidest ja kandideerijatele esitatavatest nõuetest.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli kaardistada Eesti finantsteenuste keskused, äri- ja jagatud teenuste keskused finantsosakonnaga ning selgitada välja sinna tööle kandideerijatele esitatavad nõuded. Selleks uuriti finantsteenuste keskuste töökuulutusi, tehti päringuid ning intervjueriti Eesti finantsteenuste keskuseid. Intervjuude ning andmeanalüüsi tulemusel selgitati välja peamised tingimused finantsteenuste keskuses töötamiseks ning leiti, milline on seis oskustöäjõu seas.

Töö teooria osas selgitati jagatud teenuste mõistet ja sellest tulenevalt finantsteenuste keskuste mõistet. Selgitati finantsteenuste erinevaid tegevusmudeleid ja keskuste asutamise põhjuseid. Töö autor uuris artikleid, milles on selgitatud Eestisse finantskeskuste rajamise põhjuseid. Anti ülevaade turuseisust oskustöäjõu seas ja uuriti palgaprognoose ja -erinevuseid erinevate raamatupidamisega seotud ametikohtadel.

Uuringus finantsteenuste keskustest kaardistati praegu tegutsevad keskused Eestis. Kokku leiti 17 finantskeskust või jagatud teenuste keskust finantsosakonnaga. Leiti ka, et enamik neist asub Harjumaal või Tallinnas, ainult üks keskus asub Tartus.

Bakalaureusetöö probleemipüstitus oli puudulik informatsioon Eestis tegutsevate finantsteenuste keskuste kohta Eestis. Sellest tulenevalt esitati neli uurimisküsimust, millest vastused leiti kõikidele. Esimese küsimusega sooviti välja selgitada põhjused, miks Eestisse finantskeskuseid üldse rajatakse. Selgus, et põhjuseid on mitmeid ja sõltuvad ettevõtte tegevusalast ja -maast, kuid peamiseks toodi sarnast kultuuriruumi Skandinaaviaga, eestlaste keeleoskust ja kvaliteetset oskustöäjõudu. Järgmine uurimisküsimus oligi seotud oskustöäjõuga, milles selgitati välja töötajate kompetentsid ja hariduse või kutsetunnistuse omamise olulisus. Finantsteenuste keskusesse tööle kandideerijatel oodatakse enim inglise keele oskust, teadmisi raamatupidamise põhitõdedest, kõrgematel positsioonidel mitmeaastast varasemat kogemust ja kõrgharidust, mis keskmisel ja algtasemel võib olla näiteks alles omandamisel. Töökuulutuste analüüsist ja intervjuudest saab järeldada, et vastava hariduse omamine on enamasti oluline, kuid



kutsetunnistust tänapäeval oluliseks ei peeta. Kolmas küsimus uuris Eesti oskustöäjõu nõudlust ja pakkumist raamatupidamise valdkonnas ja selle mõju finantsteenuste keskuste rajamisele Eestis. Selgus, et tööjõu nõudlus kasvab ja konkurents muutub tugevamaks, kuid pigem on Eestisse finantsteenuste keskuste rajamise põhjused seotud ikkagi rohkem geograafilise asukohaga (sh Skandinaaviale lähedal asumisega), kvaliteetse inimkapitali ning ettevõtete tegevusaladega. Viimaseks uuriti, kas Eestis on veel piisavalt oskustöäjõudu finantskeskuste jaoks. Konkurents on kasvamas ning intervjueeritavad leiavad, et oskustöäjõu leidmisega muutub olukord keerulisemaks ja olemasolevaid talente on vaja endale hoida.

Teemat oli vaja uurida, sest autori teada puudub kokkuvõttev info Eesti finantsteenuste keskustest ja nende ametikohtadele esitatavatest nõuetest. Antud teemat üldiselt finantsteenuste keskuste kohta on Eestis vähe käsitletud. Töö autor õppis, et kuigi ingliskeelne erialane kirjandus on lai, on teema laialivalgub ja definitsioonid võivad erineda. Lõputöö autorile andis tehtud uurimistöo teadmisi finantskeskusest, nende olemusest, Eestisse rajamise põhjustest ning nõuetest, mida võivad keskused Eestis kandidaatidele esitada.

## **SUMMARY**

### **FINANCIAL SERVICES CENTERS AND REQUIREMENTS FOR THEIR EMPLOYEES IN ESTONIA**

Brigita-Veronika Pähn

The aim of the bachelor's thesis was to map Estonian financial services centers, businesses, and shared services centers with a finance department and to find out the requirements for the candidates. For this, job advertisements of financial services centers were examined, inquiries were made, and Estonian financial services centers were interviewed. As a result of the interviews and data analysis, the main conditions for working in a financial services center and the situation among skilled workforce was identified.

Regarding the theory of the thesis, the concept of shared services was clarified and consequently the concept of financial services centers, too. In addition, different operating models of financial services and the reasons for establishing the centers were explained. The author of the thesis researched articles that explain the reasons for establishing financial centers in Estonia. An overview of the market situation among the skilled workforce was provided and salary forecasts and differences in various accounting-related positions were examined.

The thesis about financial services centers mapped the currently operating centers in Estonia. A total of 17 financial centers or shared services centers with a finance department were found. It was also found that most of them are in Harju County or Tallinn, only one center is located in Tartu.

The problem statement of the bachelor's thesis was the insufficient information about the financial services centers operating in Estonia. Consequently, four research questions were submitted, all of which were answered. The first question sought to find out the reasons why financial centers are being established in Estonia. It turned out that there are multiple reasons and they depend on the

company's field of activity and location, but the main ones were a similar cultural space to Scandinavia, the language skills that Estonians have and a high-quality skilled workforce. The next research question was related to the skilled workforce, which identified the competencies of employees and the importance of having an education or a professional certificate. Candidates for work in the financial services centers are most expected to have English language skills, knowledge of accounting basics, multiple years of previous experience in higher positions, and higher education, which, for example, may still be acquired at intermediate and primary level. From the analysis of job advertisements and interviews, it can be concluded that having the appropriate education is usually important, but a professional certificate is not considered important today. The third question examined the demand and supply of Estonian skilled labour in the field of accounting and its impact on the establishment of financial services in Estonia. It turned out that the demand for labour is growing, and competition is becoming stronger, but the reasons for establishing a financial services center in Estonia are still more related to geographical location (including being close to Scandinavia), high-quality human capital and business activities. Finally, it was examined whether there is still enough skilled labour in Estonia for financial centers. As competition increases, interviewees find it more difficult to find a skilled workforce and retain existing talent.

It was necessary to study the topic because there is no comprehensive information about the Estonian financial services centers and the requirement for their positions known to the author. This topic about financial services centers in general has received little to no attention in Estonia. The author of the thesis learned that although the professional literature in English is extensive, the topic is diffuse, and the definitions may differ. The thesis gave knowledge about the financial centers, their nature, the reasons for establishing them in Estonia and the requirements for the candidates in Estonia.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Apollo Technical. (2022, Apr 12) SURPRISING WORKING FROM HOME PRODUCTIVITY STATISTICS (2022) [Blog post]. Kättesaadav: <https://www.apollotechnical.com/working-from-home-productivity-statistics/>, 28. aprill 2022.

BNS/TBT Staff. (2022). *ABB to close its business services center in Estonia, lay off 200 people*. Kättesaadav: [https://www.baltictimes.com/abb\\_to\\_close\\_its\\_business\\_services\\_center\\_in\\_estonia\\_lay\\_off\\_200\\_people/](https://www.baltictimes.com/abb_to_close_its_business_services_center_in_estonia_lay_off_200_people/), 28. aprill 2022.

Bangemann, T. O. (2005). *Shared Services in Finance and Accounting* (Kd. I). Aldershot: Gower Publishing Limited.

Bergeron, B. (2003). *ESSENTIALS of Shared Services*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Bondarouk, T. (2014). *Shared Services As a New Organizational Form*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.

CMA CGM. (2022). *Careers*. Kättesaadav: <https://careers.gbsestonia.com>, 28. aprill 2022.

Cacciaguiddi-Fahy, S., Currie, J., & Fahy, M. (2002). *Financial Shared Services Centres: Opportunities and Challenges for the Accounting Profession*. London: Certified Accountants Educational Trust.

EASi ja KredExi ühendasutus. (2015). *Eesti tulevik võib olla teenus- ja arenduskeskuste päralt. Suuri nimesid tuleb siia aina juurde*. Kättesaadav: <https://eas.ee/eesti-tulevik-voib-olla-teenus-ja-arenduskeskuste-paeralt-suuri-nimesid-tuleb-siia-aina-juurde/?cn-reloaded=1>, 21. aprill 2022.

Finantsjuhtimise Infoleht. (2018). *Milline on finantsteenuste tulevik?* Kättesaadav: <https://www.finantsuudised.ee/analuusid/2018/06/06/milline-on-finantsteenuste-tulevik?channels=finants>, 21. aprill 2022.

Haavasalu, V. (2012). *Taavi Rõivas: Eesti sobib kontserni finantskeskuseks*. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2012/01/30/taavi-roivas-eesti-sobib-kontserni-finantskeskuseks?template=comments>, 21. aprill 2022.

Haavasalu, V. (2015). *Suurfirmade salarelv on Eesti tugikeskus*. Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2015/09/28/suurfirmade-tugikeskusi-saadab-ees-tis-edu?returnUrl=https%3A%2F%2Fwww.aripaev.ee%2Fuudised%2F2015%2F09%2F28%2Fsuurfirmade-tugikeskusi-saadab-ees-tis-edu&hasAccess=false>, 20. aprill 2022.

- Haridussilm. (2022). *Kutsehariduse lõpetajad*. Kättesaadav: <https://www.haridussilm.ee/ee/tasemeharidus/haridusliigid/kutseharidus/kutsehariduse-lopetajad>, 6. aprill 2022.
- Haridussilm. (2022). *Kõrghariduse lõpetajad*. Kättesaadav: <https://www.haridussilm.ee/ee/tasemeharidus/haridusliigid/korgharidus/korghariduse-lopetajad>, 6. aprill 2022.
- Invest in Estonia. (2022). *Invest in Estonia*. Kättesaadav: <https://investinestonia.com>, 22. aprill 2022.
- Invest in Estonia. (2022). *business services*. Kättesaadav: <https://investinestonia.com/business-opportunities/business-services/>, 22. aprill 2022.
- Kalku. (2022). *Palga ja maksude kalkulaator*. Kättesaadav: <https://www.kalkulaator.ee/et/palgakalkulaator>, 12. mai 2022.
- Kann, L., & Schneider, K. (2011). *Finantskeskuses Eestisse? Jah, muidugi!* Kättesaadav: <https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2011/05/16/finantskeskused-eestisse-jah-muidugi?channels=raamatupidaja>, 21. aprill 2022.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Kättesaadav: <https://samm.ut.ee/intervjuu> 30. aprill 2022.
- Liu, Y. (2021). Research on the Financial Shared Service Center in the "Internet +" Era. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. Nanjing: IOP Publishing Ltd.
- Pähn, B.-V. (aprill 2022.a). *Onedrive'i koondatud töökuulutused ja intervjuude vastused*. Kättesaadav: <https://1drv.ms/u/s!AuMx2xI4vLOVlyT4EBBWo-69Rlyf?e=904ABY>, 12. mai 2022.
- Personaliuudised.ee. (2017). *ABB käivitab Eestis uudse karjääriprogrammi*. Kättesaadav: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/05/22/abb-kaivitab-eestis-uudse-karjaariprogrammi?channels=personal>, 21. aprill 2022.
- Pilt, M. (2010). *Sissejuhatavalt kvalitatiivsest uurimistööst ja internetist*. Kättesaadav: <https://core.ac.uk/download/pdf/14483208.pdf>, 30. aprill 2022.
- PwC. (2022). *Financial shared service*. Kättesaadav: <https://www.pwccn.com/en/services/consulting/finance/financial-shared-service.html>, 22. aprill 2022.
- Raman, K. (2014, Dec 24) Eight ways why centralization is not shared services [Blog post]. Kättesaadav: <https://www.genpact.com/insight/blog/eight-ways-why-centralization-is-not-shared-services>, 18. aprill 2022.
- Registrite ja Infosüsteemide Keskus. (2022). *Klassifikaatori otsing*. Kättesaadav: <https://emtak.rik.ee/EMTAK/pages/klassifikaatorOtsing.jsp>, 18. aprill 2022.

- Roonemaa, H. (2017). *Bo Henriksson: The Great Reputation of ABB Estonia Creates Growth Opportunities*. Kättesaadav: <https://investinestonia.com/bo-henriksson-the-great-reputation-of-abb-estonia-creates-growth-opportunities/>, 18. aprill 2022.
- SA Kutsekoda. (2022). *Kutsetunnistused*. Kättesaadav: <https://www.kutsereregister.ee/ctrl/et/Tunnistused/showKutsetunnistused/>, 6. aprill 2022.
- Salary Expert. (2022). *Research Salaries*. Kättesaadav: <https://www.salaryexpert.com/salary/job/invoice-clerk/finland>, 12. mai 2022.
- SolveXia. (2020, Sep 30) Finance Shared Services: Pros and Cons [Blog post]. Kättesaadav: <https://www.solvexia.com/blog/finance-shared-services-pros-and-cons>, 18. aprill 2022.
- Statistikaamet. (2022). *Keskmine brutokuupalk*. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/tooelu/palk-ja-toojoukulu/keskmine-brutokuupalk>, 7. mai 2022.
- Statistikaamet. (2022). *Palgarakendus*. Kättesaadav: <https://palgad.stat.ee/palgaproгноos>, 6. aprill 2022.
- Stockmann. (2022). *EAS TOETUS*. Stockmann: Kättesaadav: <https://www.stockmann.ee/eas-toetus/>, 28. aprill 2022.
- Whitmire, M. (2020, Nov 12) What are Financial Shared Services? [Blog post]: Kättesaadav: <https://floqast.com/blog/what-are-financial-shared-services/>, 20. aprill 2022.
- Yang, Y., Li, W., Feng, R., & Xu, X. (2015). Study on Influencing Factors of Value Improving for Enterprise Groups' Finance Shared Service Central. *3rd International Conference on Management, Education, Information and Control*.
- Zhang, S. (2020). The key influencing factors for the successful construction of a Financial Shared Service Center. *2020 2nd International Conference on Global Economy and Business Management*. Nanjing: CSP.
- Zhao, X. (2020). Research on the Construction of Financial Shared Service Center. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 126.
- Äripäeva infopank. (2022). *ABB AS*. Kättesaadav: <https://infopank.ee/ettevote/25434/abb-as>, 14. aprill 2022.
- Äripäeva infopank. (2022). *Äripäeva infopank*. Kättesaadav: <https://infopank.ee/otsing/ettevotted>, 14. aprill 2022.
- Ülemiste City. (2022). *Meist*. Kättesaadav: <https://www.ulemistecity.ee/meist/>, 28. aprill 2022.

## LISAD

### Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused (eesti keeles)

#### MOTIIVID

Miks tuli organisatsiooni finantsteenuste keskus Eestisse?

#### TURUSEIS JA KOMPETENTSID

Kui palju inimesi töötab finantsteenuste keskus/osakonnas?
Töötajate haridustase, vanus, sugu?
Millised on ametikohtadele esitatavad nõuded (ameti kaupa)? (erialale vastavad tingimused/võõrkeelte oskus/programmide kasutamise oskus)
Kas koolitate töötaja ise välja või otsite spetsialisti? Kas töötajale antakse mentor?
Millised on liikumised tööpositsioonidel? Kas võtate vastu praktikante? Kui suur osakaal praktikantidest jääb tööle teie firmasse?

## Lisa 1 järg

### NÕUDLUS JA PAKKUMINE

Kui suur on keskmine kandidaatide arv tööpakkumise kohta? Milline on nõudluse-pakkumise suhe?	
Kas Eestis on veel piisavalt oskustööjõudu finantskeskuste jaoks? Kui raske on leida uusi töötajaid? Kuidas hindate tööjõuvajadust?	
Finantsosakonnas töötavate inimeste arv kokku:	
Algtaseme spetsialistide arv:	
Kesktaseme spetsialistide arv:	
Tiipataseme spetsialistide arv:	
Praktikantide arv:	

Omapoolsed kommentaarid:

Allikas: autori koostatud



## Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused (inglise keeles)

### MOTIVES

Why did the organization's financial services centre come to Estonia?

### MARKET SITUATION AND COMPETENCES

How many people work in the financial service centre/department?
Education level, age, gender of employees?
What are the requirements for the candidates? (Requirements corresponding to the specialty, foreign languages, ability to use programs)
Are you training an employee yourself or are you looking for a specialist? Is the employee given a mentor?
Do you accept trainees? What percentage of trainees remains in the company?

## Lisa 2 järg

### DEMAND AND SUPPLY

What is the average number of candidates per job offer? What is the demand-supply ratio?	
Is there still enough skilled labour in Estonia for financial centres? How hard is it to find new employees?	
Number of people working in the finance department:	
Number of entry level specialists:	
Number of intermediate specialists:	
Number of top specialists:	
Number of trainees:	

Comments:

Allikas: autori koostatud

### Lisa 3. Lihtlitsents

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

Mina, Brigita-Veronika Pähn

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Finantsteenuste keskused ning nende töötajatele esitatavad nõuded Eestis“, mille juhendaja on Kaidi Kallaste,
    - 1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
    - 1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
  2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
  3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.
- 

12.05.2022

---

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