



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
EESTI MEREAKADEEMIA
Merenduskeskus

Jana Aganitseva

**Ettevõtte personalihalduse
väljastellimine ja "make or buy" analüüs
OÜ Tallinna Bekkeri sadama näitel**

Lõputöö

Juhendaja: lektor, Ain Kiisler

Tallinn, 2019

Olen koostanud töö iseseisvalt.

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

Jana Aganitseva

.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 154440VDSR

Üliõpilase e-posti aadress: Jana.aganitseva@gmail.com

Juhendaja: lektor, Ain Kiisler

Töö vastab lõputööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

JOONISTE LOETELU	4
TABELITE LOETULU.....	5
ANNOTATSIOON.....	6
SISSEJUHATUS	7
1 VÄLJASTTELLIMINE	9
1.1 Väljasttellimise olemus.....	9
1.2 Väljasttellimise kasutamise eelised ja puudused	10
2 PERSONALITEENUSTE VÄLJASTTELLIMINE	14
2.1 Personaliteenuse protsesside väljasttellimine	14
2.2 Personaliteenuste väljasttellimise efektiivsus	16
2.3 Personaliteenuste väljasttellimise riskid	17
2.4 Personaliteenuste partnerite valik	19
2.5 Kas ise hallata või sisse osta ?	21
3 OÜ TALLINNA BEKKERI SADAM	23
3.1 OÜ Tallinna Bekkeri Sadam ülevaade.....	23
3.2 OÜ Tallinna Bekkeri Sadama ettevõtte struktuur ja töötajad	25
4 OÜ TALLINNA BEKKERI SADAM PERSONALIAHALDUSE ISETEGEMISE VÕI VÄLJASTTELLIMINE ANALÜÜS	29
4.1 Kasutatav meetodika.....	29
4.2 OÜ Tallinna Bekkeri Sadama hetkeolukorra kirjeldus.....	30
4.3 OÜ Tallinna Bekkeri Sadama tööjõukulud.....	30
4.4 Ülevaade personaliteenuste pakkumisest.....	32
4.5 Pakutavate teenuste võrdlus.....	34
4.6 Uuringu tulemused ja järeldused	37
KOKKUVÕTE	41
SUMMARY	44
VIIDATUD ALLIKAD.....	46
LISAD	50
Lisa 1	50
Lisa 2	53
Lisa 3	55

JOONISTE LOETELU

Joonis 1. Tarnijate hindamise ja valiku etapid.	20
Joonis 2. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama plaan.	24
Joonis 3. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama ettevõtte struktuur ja töötajad.....	25

TABELITE LOETULU

Tabel 1. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama viimase 5 aasta töötajate statistika.	26
Tabel 2. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama tööjõukulud.	30
Tabel 3. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama töökohad väljasttellimiseks.	31
Tabel 4. Pakutavate teenuste võrdlus.	34
Tabel 5. Kulud personaliteenuste väljasttellimine kasutades valitud firmad.	39

ANNOTATSIOON

Käesolevas lõputöös on põhitähelepanu pööratud personalihalduse teenuste väljasttellimisele.

OÜ Tallinna Bekkeri Sadam kaalub väljasttellimise ettevõtete teenuste kasutamist, kes siis hakkavad tegelema spetsialistide valimise, nende pädevuse kontrollimise ja koolitamisega püstitatud ülesannete piires, alternatiivina ise värbamisele.

Analüüsiti OÜ Tallinna Bekkeri Sadama senise oma personalihalduse kulusid ja korraldust ning valiti välja kolm potentsiaalset personalihalduse teenuse pakkujat – Interim agentuur, Performia ja Arista Executive Search, kelle pakkumisi võrreldi OÜ Tallinna Bekkeri Sadama endapoolse personalihalduse kuludega.

Lõputöös analüüsitakse valitud väljasttellimise ettevõtetelt saadud personaalseid pakkumisi ja töötajate väljasttellimise teenusest tulenevat võimalikku kasu OÜ Tallinna Bekkeri Sadama näitel.

Märksõnad: väljasttellimine, personaliteenuste väljasttellimine, teenuste sisseostmine, personalijuhtimine, personaliteenuste sisseostmine, sadam, personal, tellijaorganisatsioon, personaliagentuur, personalihalduse väljasttellimine.

SISSEJUHATUS

Väljasttellimine ehk teenuste sisseostmine on tänapäeval üks kiiremini arenevaid ärivaldkondi. (Tugiteenusteks ... 2003)

Väljasttellimise keskseks ideeks on keskendumine põhitegevusele, mida ettevõtte suudab teostada kõige efektiivsemalt, kvaliteetsemalt, mida majandusüksus kõige paremini valdab ning muud vajalikud tegevused välisele osapoolle anda. Põhitegevusvaldkonna teenuseid ei tellita väljast mitte kunagi. Väljast on mõttekas ja efektiivne tellida just tugiteenuseid. (Tarend 2008, 11)

Klassikalisteks väljasttellimise tegevusteks on olnud info- ja kommunikatsioonitehnoloogia, laendus ja jaotus, hoonete ja rajatiste haldamine, raamatupidamine ja inimressursid. (Kiisler 2011, 363)

Iga ettevõtte vajab edukaks ja tulemuslikult turul toimimiseks muuhulgas inimressursse, kes oma teadmiste ja oskustega aitavad kaasa ettevõtte strateegiate ellu viimisel ning eesmärkide saavutamisel. Praeguses pidevalt muutuvast ettevõtluskeskkonnas on pädevate töötajate leidmine tõsine pingutus nõudev ülesanne. Vajalik on leida õige inimene õigele ametikohale, kelle abil suudaks ettevõtte saavutada endale püstitatud eesmärgid. (Tamm 2015, 5) Selle tulemusena orienteeruvad edumeelsed ettevõtted üha enam personaliteenustega seotud äriprotsesside andmisele kõrvalise, selleks tööks spetsialiseerunud ettevõtte professionaalsele personalile.

Käesolevas töös on põhitähelepanu pööratud personaliteenuste väljasttellimisele. Personaliteenuse väljasttellimine on sisaldab endas kõiki personali funktsioone alates värbamisest ning lõpetades palga ja muude hüvitiste arvestusega. Tänapäeval on muutunud järjest populaarsemaks kogu personaliteenuste lahenduse väljasttellimine ühelt personaliteenuste pakkujalt. (Vester 2017, 10-11)

Vaatamata sellele, et maailm pöörab üha enam tähelepanu personaliteenuste väljasttellimisele, ei ole seda tänaseks teoreetiliselt ega praktiliselt piisavalt uuritud. Seega on valitud teema Eesti turul aktuaalne, perspektiivikas ja nõutud.

Lõputöö eesmärk on personalihalduse "make or buy" analüüsi tegemine. Uurida, kas personali töökohtade haldamine on kasulikum seda ise tehes või personalihalduse teenuseid väljast tellides.

Lõputöö põhiülesanded:

1. Leida OÜ Tallinna Bekkeri Sadama jaoks sobiv partner töötajate personaliteenuste väljasttellimiseks ja teda põhjalikult uurida.
2. Tutvuda OÜ Tallinna Bekkeri Sadamale tehtud personaliteenuste väljasttellimise personaalpakkumist ja anda sellele hinnang.
3. Analüüsida kvalifitseeritud personaliteenuste väljasttellimise ettevõtte teenuste kasutamise kasulikkust ettevõttele OÜ Tallinna Bekkeri Sadam.

Lõputöö hüpotees on, et väljasttellimise ettevõtte personali kasutamine aitab OÜ Tallinna Bekkeri Sadamal tõsta ettevõtte tõhusust ja vähendada kulusid.

Käesolev lõputöö koosneb nelja osast:

Esimeses osas antakse ülevade väljasttellimise olumusest. Veel antakse välja väljasttellimise eelised ja puudused.

Lõputöö teise osa vastavas peatükis kirjeldatakse personaliteenuste väljasttellimist ja antud valdkonnaga seotud põhilisi teooriad. Samas antakse ka ülevaade personaliteenuste väljasttellimise peamistest põhjustest kui ka eelistest ja riskidest.

Kolmas osas antakse lühiülevaade OÜ Tallinna Bekkeri Sadamast. Vastavas peatükis kirjeldatakse OÜ Tallinna Bekkeri Sadama ettevõtte tegevusest nagu teenuste osutamine ja laeva teenindamine.

Viimases osas kirjeldatakse põhjused, miks OÜ Tallinna Bekkeri Sadam personaliteenuste väljasttellimisest huvitatud. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama põhjuse põhjal oli valitud kolm ettevõtet, kes koostid personaalsed hinnapakumised. Pärast põhjalikku hinnapakumise tutvumist antakse välja uuringu tulemused ja järeldused.

Töö lõpus on kirjeldatud, kuidas lahendati lõputöö peamised ülesanded. Saadud tulemused tõestavad, et lõputöö hüpoteesi saab nii tõestada kui ümber lükkata.

1 VÄLJASTTELLIMINE

1.1 Väljasttellimise olemus

Väljasttellimise all mõeldakse juhtimiskontseptsiooni, mis lubab delegerida ettevõttevälisele operaatorile operatiivvastutuse selliste protsesside või teenuste eest, mida on traditsiooniliselt teinud ettevõtte ise. Teisisõnu tähendab väljasttellimine traditsiooniliselt ettevõtte enda poolt teostatud tegevuse või funktsiooni täita andmist lepingulisele tootjale või kolmanda poole teenusepakkujale, nii et varem ettevõtte siseselt toodetud toodet või teenust ostetakse sisse väliselt tarnijalt. (Kiisler 2011, 362 – 363)

Väljasttellimine võimaldab ettevõtetel kasutada oma üldjuhul piiratud ressursse maksimaalse tõhususega. Ressursid kontsentreeritakse põhitegevustele, mida suudetakse teha kõige paremini ja millel rajaneb ettevõtte konkurentsieelis. Funktsioonid, mis põhitegevuste alla ei kuulu, antakse täita välistele organisatsioonidele, kellele need on põhitegevusteks ja kes seetõttu suudavad teha neid paremini kui ettevõtte ise. (Kiisler 2011, 362 – 363) Põhitegevusvaldkonna teenuseid ei tellita väljast mitte kunagi. Väljast on mõttekas ja efektiivne tellida just tugiteenuseid, mis on vajalik põhiteenuse osutamiseks (näiteks agenteerimine, ekspedeerimine, stividoriteenused). (Tarend 2008, 11)

Mõiste outsourcing moodustub inglisekeelsetest sõnadest *outside* ja *resource* ning tähendab väliste ressursside kasutamist. Sõnale outsourcing annab J Silveti Inglise-Eesti sõnaraamat (2002) vaste väljasttellimine (sünonüüm – sisseostmin ja allhange). (Villemi 2008, 72)

Praegu on väljasttellimine kasvav ilming ja seda tuleb hinnata laiemalt, sest tegemist on uue ajaloolise etapiga ülemaailmses tootmises ja tööülesannete ülemaailmses jaotuses. (Taplin 2008, 1)

Väljasttellimise järele on sagedamini vajadus kiiresti arenevatel ettevõtetel. Neil ei ole tavaliselt kas aega või ressursse, mitte ainult põhiülesannete, vaid ka täiendavate äriülesannete lahendamiseks. Seepärast keskendavad nad tähelepanu põhiülesannetele

suundadele, kõik abistavad funktsioonid aga antakse väljasttellimisele. (Аалдерс 2004, 11)

Ettevõtte käsitleb teenuste väljasttellimist kui tähtsat, partneri erioskuste kasutamisega seotud valdkonda. Tihti saavutatakse läbi koostöö konkurentsieelis teenuse osutaja spetsialistide paremate teadmiste ja oskuste ning tema vahendite ja võimaluste ärakasutamise kaudu. (Tulvi 2007, 170)

1.2 Väljasttellimise kasutamise eelised ja puudused

Eelised:

- Kulude vähendamine.

Väljasttellimist teostatakse kulude kokkuhoiu eesmärgil. Eriline vajadus väljasttellimiseks tekib juhul, kui teatud ressursi, kas siis inimressursi või varustuse järele ei ole regulaarset vajadust või ressursside hankimisele tehtavad jõupingutused ei ole õigustatud. Näiteks on keskmise suurusega ettevõtte puhul tehniline ekspertiis ja hooldus vajalikud ainult aeg-ajalt. Kuna arvuti tugiteenuste eest vastutava spetsialisti palkamise ja koolitamise tasu on liiga kõrge, on ettevõttele kasulikum tellida antud teenust väljast. (Tayauova 2012, 190) Kaasates spetsialiste väljast, vabastab organisatsioon end töötajatele töötasu maksmisest ja muude maksude arvestamisest. Lisaks sellele võtab väljasttellimise ettevõtte enda peale kõik seatud ülesannete mittetähtaegse täitmise ja kahjude tekkimisega seotud kahjud ja riskid. (Лукашевич, 1-3)

- Ülesannete täitmise minimaalsed tähtajad.

Väljasttellimise ettevõtted kindlustavad püstitatud ülesannete täitmise lühimate võimalike tähtaegadega. (Лукашевич, 1-3). Enamikel juhtudel toimub väljasttellimine konkreetses valdkonnas spetsialiseerunud ettevõttelt, kes suudab tagada oma töö teatud ülesannete täitmisel. Väljasttellitud teenusepakkujal on spetsiifiline varustus ja tehniline pädevus. See tähendab, et ülesanded peaksid saama täidetud kiiremini. (Somjai 2017, 158-159)

- Täitjate kõrge kvalifikatsioon.

Tellijal ei pea muretsema väljasttellimise ettevõtte kvalifikatsiooni pärast. Selliste ettevõtete töötajateks on reeglina ainult kõrge kvalifikatsiooniga ja kogunud spetsialistid, kellel on vastav haridus ja kes külastavad oma valdkonnaga seotud koolitusi. Tänu igapäevasele tööle vastavas valdkonnas saavad töötajad hulga kogemusi ning suudavad lahendada isegi kõige keerukamad küsimused. (Аутсорсинг (Outsourcing ...))

- Ressursside koondamine põhiküsimuste lahendamisele.

Andes osa funktsioone üle välistele spetsialistidele saab organisatsiooni juhtkond täielikult keskenduda põhitegevustele, tootmissfääri ülesannete täitmisele või süveneda käesolevate projektide elluviimisele. (Лукашевич, 1-3) Paljud teadlased on ühel meelel, et andes ettevõtte põhitegevusega mitte seotud tegevused üle kolmandale osapoolle, saab ettevõtte keskenduda oma põhitegevustele, mida ta suudab teostada kõige efektiivsemalt ja kvaliteetsemalt, ja mida majandusüksus kõige paremini valdab, ning see aitab seega suurendada tema konkurentsivõimet. (Таяуова 2012, 190)

- Riskide minimeerimine

Väljasttellimise ettevõtted on teadlikud pakutava teenuse kõikvõimalikest riskidest ja nii võimaldab selline informeeritus neil teatud liiki riske vähendada või need üldse välistada. (Лукашевич, 1-3) Risk sisaldab endas nii ohtu kui ka võimalust. Väljasttellimise ettevõtte ei tegele mitte ainult kahjude vältimisega, vaid eelkõige õige tasakaalu leidmisega ohtude ja võimaluste vahel. Äärmiselt oluline on kokku leppida taguevusplaan riskiolukorda sattudes käitumiseks ning sellest ka kinni pidada. (Mis on ... 2019)

Puudused:

- Vastutus rikkumiste eest.

Firmad, mis pakuvad väljasttellimise teenuseid, on kohustatud osutama ja teostama lepingus täpselt kirjeldatud teenuseid ja ülesandeid. Kahjuks ei ole organisatsioonil

võimalik alati tekitatud kahjusid sisse nõuda, hoolimata sellest, et lepingus on olemas sätted täitja vastutuse määra kohta. Lisaks kõigele toimub kahjude väljanõudmine kokkuleppel või kohtuotsuse alusel. (Лукашевич, 1-3)

- Kontrolli kaotamine

Üks suurimaid väljasttellimise riske on nähtavuse ja kontrolli kaotamine. Nähtavuse ja kontrolli kaotamine on levinud hirm, mille hind võib olla kõrge: värvatakse inimesi töö tegemiseks, suhtlemine on piiratud, juhtimine kaugeneb oluliselt inimestest, kes tegelikult tööd teevad ja sellest tulenev toode ei toimi hästi või pakutud teenus ei saavuta oodatud tulemust. Kontrolli kaotamine väljasttellimises võib tähendada ülisuuri kulusid koos nigela tootega, mille arendus toimus kavandatust hiljem. (Outsourcing ... 2013)

Mis tahes funktsioonide andmine väljasttellimisele spetsialiseerunud organisatsioonile ei tähenda ettevõtja täielikku vabastust nende küsimuste lahendamisest. Sellega tekib nende ülesannete täitmisel vajadus kontrollida. Paljud ettevõtted muretsevad, et väljasttellimise tagajärjeks on kontrolli kaotamine äri üle. See omakorda põhjustab täiendavate riskide võtmist. Kuid samas on olukord tegelikult vastupidine. Uuringud näitavad selgelt, et väljasttellimine ei too kaasa kontrolli vähenemist, vaid võimaldab seda hoopis tugevdada. Ettevõtte teatud protsesside üle andmine allhankesse tähendab, et ettevõtte ei anna võõrastesse kätte seda, mida tahes. Vastupidi, ettevõtte saab täpselt määratletud, mõõdetavad ja tuntavad tulemused ning ennustatava teenindustaseme. See võimaldab just tugevdada kontrolli ettevõtte tegevuse üle ja parandada selle operatsioone. (Доннеллан и др 2006, 14)

- Konfidentsiaalsuse eiramise oht.

Peaaegu igas väljasttellimise lepingus on sätestatud turvalisuse ja konfidentsiaalsuse tingimused, ent nende täitmine ja järelevalve on alati keeruline. (Tayauova 2012, 190) Infoleke võib võimaldada konkurentidel luua parema kvaliteediga toodet või teenust, võites sellega kliendi endale. Tavaliselt garanteerib väljasttellimise ettevõtte infolekete välistamise. Väljasttellimise ettevõtetes toimib kliendi ärisaladuse klausel, mille rikkumine kahjustab peamiselt väljasttellimise ettevõtet ennast. Vastastikune usaldus,

mida toetavad asjakohased juriidilised dokumendid, on ainus toimiv lahendus. (Минько и др. 2014, 285)

- Kõrge hind.

Tavaliselt on väljastellimise üks põhieesmärke kulude vähendamine. Tuleb läbi viia põhjalik analüüs, mis aitab välja selgitada, kas teenuse sisseost on vajalik ja rahaliselt kasulik. Väljastellimise ettevõtte teenuste maksumus võib ületada neid kulutusi, mis ettevõtte küsimusi iseseisvalt lahendades teeks. Asjatundlik lähenemine võib aidata viia kulutused miinimumini. (Лукашевич, 1-3)

- Vale partner.

Valitud partneri poolne määratud ülesannete puudulik täitmine võib olla seotud ettevõtte ebapiisava arengutasemega. Samuti võib ettevõtte ekslikult üle hinnata oma jõudu, tehes sellega vea ja alustades koostööd suure hulga ettevõtetega. Seega ei pruugi ettevõtte püstitatud ülesannetega hakkama saada. See viib tähtaegade ületamiseni, kulude kasvuni, klientide minetamiseni, samuti muude mittepositiivsete tulemusteni. (Аутсорсинг в ... 2018) Seetõttu ei pruugi partner keskenduda täielikult teie organisatsiooni ülesannetele ja püstitatud eesmärkidele. (Somjai 2017, 158-159)

2 PERSONALITEENUSTE VÄLJASTTELLIMINE

2.1 Personaliteenuse protsesside väljasttellimine

Personaliteenuse väljasttellimine on üks osa äriprotsesside väljasttellimisest ning sisaldab endas kõiki personalijuhtimise funktsioone alates töötajate värbamisega ning lõpetades palga ja muude hüvitiste arvestusega. Tänapäeval on muutunud järjest populaarsemaks kogu personalijuhtimise lahenduse väljasttellimine ühelt personaliteenuste pakkujalt, varasemalt osteti üksikuid funktsioone nagu palgaarvestus või värbamine erinevatelt teenuse pakkujatel, lootes, et konkreetsele funktsioonile keskendunud ettevõtte pakub paremat teenust. (Vester 2017, 10-11)

Personalihaldusest on saanud otsekui imerohi tänapäeva tööandjate jaoks, kes ühelt poolt tunnevad suurenevat vajadust kvalifitseeritud tööjõu järgi, aga samas püüavad oma kulusid minimeerida. Iga ettevõtte, sõltumata oma arenguetapist, peab pidevalt analüüsima personali täiendavaid funktsioone. Seda kõike eesmärgiga vaadata läbi võimalused nende üleandmiseks teisele täitjale, seda kas tervikuna või osaliselt ja kas pikaajaliselt või lühikeseks perioodiks (Одегов и др. 2015, 4). On asjaolusid, kus personali väljasttellimine on soovitatav või isegi vajalik, nagu oma kogemuste puudumine, kiire vajadus tööde tegemiseks, milleks on vaja kvalifitseeritud töötajaid. (Kodwani 2007, 38).

Tellijorganisatsioon ei vastuta personali eest, ei maksa töötasu, ei paku töölepingu seadusega ettenähtud garantiisid, vaid maksab kord kuus tööjõuagentuurile tasu vastavalt teenuselepingule. Personali väljasttellimise protseduuri huvitavaks iseärasuseks on, et väljasttellimise teenuse pakkuja alati ei vastuta tellijaorganisatsioonile üle antud kvalifitseeritud personali töö kvaliteedi ja tulemuse eest. Väljasttellimise firmad pakuvad oma poolt garantii. Näiteks antud valituks osutunud kandidaadile garantii: juhul kui kandidaat lahkub ettevõttest garantiiperioodi jooksul omal soovil, ebalojaalsuse või ebakompetentsuse tõttu, siis väljasttellimise firma korraldab antud ametikohale uue otsingu täiendava teenustasuta. Garantii täpsed tingimused on kirjeldatud sõlmitavas teenuslepingus. Väljasttellimise lepingu esemeks on mitte töötajad, vaid nende rentimise (pakumise) teenus. Siis töötajate töö kvaliteet

kontrollib tellijaorganisatsioon juba tööajal. Kui on firma ei ole rahul valitud töötajate , siis ta peab informeerima väljasttellimise teenuse pakkujale. Lahendus ja otsus tehakse sõlmitud teenuslepingu alusel. (Минева 2013, 137 – 138)

Tänapäeva ärikeskkonnas on personalihalduse väljasttellimine väga levinud ja selle all mõistetakse:

- Personali värbamine ja valik

Termineid „värbamine“ ja „valik“ kasutatakse tihtipeale koos, kuid personalitöös on tegemist kahe erineva tegevusega (Taylor 2005, 166). Värbamise all mõistetakse protsessi, mille käigus tehakse tegevusi eesmärgiga ligi meelitada ametikoha täitmiseks sobivaid kandidaate. Värbamisprotsess algab uue töötaja otsingu vajadus teadvustamisega ning lõppeb kui kandidaat on kandideerimisdokumendid esitanud. Värbamise tulemuseks on kandidaatide kogum, kelle seast valitakse ametikohale sobivaim töötaja. Personali valiku tulemusena otsustatakse, milline töökohale kandideerija on kõige sobivam. (Penter 2015, 6)

- Personali hindamine

Personali hindamine toimub juba tööprotsessi ajal. Personali hindamise eesmärgid on teha kindlaks iga töötaja tugevad ja nõrgad küljed, võimaldada inimestel oma tööd parandada, kaasata töötajaid paremini firma eesmärkide saavutamisse, motiveerida töötajaid. (Alas 2005, 76)

- Koolitusüritused

Ettevõtte, kes pakub personaliteenuste väljasttellimist, peab pidevalt hoolitsema selle eest, et nii vanad kui ka uued töötajad omaksid vastavaid oskusi ja teadmisi, mis võimaldaksid neil edukalt tööga hakkama saada. Seega on vanade ja uute töötajate arendamine ja koolitamine väga vajalik. Personaliteenuste ettevõtte peavad pidevalt organiseerima koolitusi, et töötajad oleks oma tööülesanneteks väga hästi ette valmistatud. (Mägi 2013, 34)

- Töötajate palgaarvestus

Ükskõik kui ulatuslik on ettevõtte, üheks olulisemaks lõiguks on raamatupidamine ja maksuarvestus (palkade, maksude ja töötajate kohustuslike maksude arvestamine). Tellija ei pea sellega ise tegelema, kuna väljastellimise ettevõtte korraldab ja teeb kõik vajalikud maksed ise. (Kodwani 2007, 38-43)

Personali haldamise funktsiooni üleandmine kõrvalisele organisatsioonile võimaldab hoida koosseisus üksnes kõige väärtuslikumaid kitsalt spetsialiseeritud töötajaid, kes keskenduvad ainult ettevõtte kasumit tootvale põhitegevusele (Kodwani 2007: 38-43). Viimase kümne aasta jooksul on väljastellimised ettevõtet oluliselt muutnud paljude ettevõtete strateegiat ja struktuuri. Nende abil on ettevõtted püüavad oma äritegevust muule keskendada, vähendada kulusid paralleelselt teenuste suurendamisega ning parandada äritegevuse edaspidistele katsumustele vastuastumise võimekust. (Greer *et al.* 1999, 86)

2.2 Personaliteenuste väljastellimise efektiivsus

Kirjanduses on personaliteenuste väljastellimise eelistamist põhjendatud mitmete erinevate stiimulitega. Nendeks on näiteks rahalised kärped, järsk töömahu kasv või langus, globaliseerumine ning ka suurenenud konkurents. Nagu eelnevalt mainitud teenuste väljastellimise põhjuseks, on ka personaliteenuste sisseostmise kaheks suuremaks põhjuseks siiski peetud põhitegevustele keskendumist ning kulude kokkuhoidu. (Vester 2017, 10-11)

Personaliteenuste väljastellimisel on tõesti oluline mõju ettevõtte tulemuslikkusele. (Gilley *et al.* 2004, 57) Ettevõtete tulemuslikkuse saavutamine on otseselt seotud, mitte ainult väljastellimisega, vaid ka ettevõtte strateegiliste eesmärkide ja tulemusanalüüsiga, vastavate plaanide väljatöötamise, majandustulemuste analüüsi, vajalike meetmete ning parimate lahenduste leidmisega (Majandusorganisatsioonide ...). Kõige üldisemalt võib tulemuslikkust mõista kui mingi töö tegemist või kohustuse täitmist. Ehk siis püstitatud eesmärgini jõudmist. (Tulemusjuhtimine ja ... 2012)

Personaliteenust sisse ostes, vabastab ettevõtte end töötajate otsimisest ja valimisest ning ka nende koolitamise vajadusest ja pidevast kvaliteedi kontrollist töös kui ka palga ja muude hüvitiste arvestusest. Kõik need kohustused võtab enda kanda väljasttellimise ettevõtte. Tellija määrab ainult ülesande. (Аутстаффинг и ...)

Uuringud on näidanud, et tööjõu renditurg on oma olemuselt viimastel aastatel muutunud. Kui algsest oli selle eesmärk tööjõu nõudluse kõikumisi katta, siis praegu võimaldab vastav teenus hoida suuresti kokku koondamiskulusid. Seda eriti valdkondades, kus töötajate volavus on kõrge. Renditöötaja tööandjaks ja töötasu maksjaks on agentuur, seega vähenevad tööandja kulud. (Vester 2017, 15-16) Vähenevad personalihalduse kulud. Kui töötajaid koosseisu ei arvata, ei ole vaja vormistada vastavaid dokumendipakette, teostada finantsarvestusi. Seetõttu on personalihalduseks vaja vähem spetsialiste, mis vähendab kulusid. Jäävad ära tööseisakud. Haiguse, vastutustundetuse või vääramatu jõu tõttu ei pruugi töötaja tööle minna. Sellisel juhul tekivad tööseisakud, mis põhjustavad rahalisi kaotusi. Väljasttellimise ettevõtted välistavad sellised probleemid, sest töövõtja asendab "probleemse" töötaja kiiresti (Аутстаффинг и ..., Vester 2017, 10-11). Lisaks kulude kokkuhoiule aitab vastav teenus tööandjal leida töötajaid ametikohtadele, kuhu tavaliselt on keeruline inimesi leida, nagu näiteks füüsiliselt väga raske töö või töö vajab kvalifitseeritud jõude (spetsiifilisi oskusi ja haridus) . Osad tööandjad kasutavad renditöötajaid aga plaaniga nad hiljem endale tähtajatult tööle vormistada. Sedasi tehes, vähendavad nad kulusid, mis tekiks vale värbamisotuse tegemisel. (Vester 2017, 15-16)

Pole välistatud, et personaliagentuur kõiki töötajalt makstavaid makse kliendilt teenustasuna sisse ei kasseeri. Täpsed tingimused ja kohustused on kirjeldatud sõlmitavas teenuslepingus. (Vester 2017, 15-16)

2.3 Personaliteenuste väljasttellimise riskid

Kui mitmed autorid on leidnud palju personali teenuste väljasttellimist toetavaid tegureid ja näinud seda küllaltki efektiivse lahendusena, et organisatsiooni eesmärke saavutada ja tööd paremini korraldada, siis paratamatult on vastaval tegevusel ka teine pool. Mitmed uurimused on analüüsinud ka personaliteenuste väljasttellimise

võimalikke riske ja probleemseid külgi. (Vester 2017, 16) Vaatamata sellele, et väljasttellimise ettevõtte kohustub pakkuma personaliagentuur kliendi jaoks tähtsate ja pakiliste ülesannete täitmiseks, jääb siiski alles tõenäosus, et teenus ei pruugi olla kvaliteetne ning üldjuhul õnnestub tulemust hinnata alles aja möödudes. On võimalik, et täitja viga põhjustab tellijale suuri kahjusid või toob kaasa teisi ebameeldivaid tagajärgi. Loomulikult võivad sellised tagajärgi põhjustada ka koosseisulised töötajad ja järelkult võib selle võimaluse välja tuua ainult tinglikult. (Kodwani 2007, 38-43)

Mitmed uurimused on küllaltki skeptilised personali teenuste väljasttellimise osas, väites, et see võib vähendada ettevõttel võimalust arendada tööjõu erilisi kompetentse ning ühtlasi on see küllaltki ebaefektiivne, kuna partnerid ei ole teadlikud kliendi strateegiast ja organisatsioonikultuurist. (Vester 2017, 16)

Tööjõurenditeenuse põhilise miinusena on välja toodud renditöötajate madalat lojaalsust ettevõtte vastu- kuna renditöötajad on enamasti lühiajalised, siis ei tekki neil lojaalsust firma vastu ning sõlmitud konfidentsiaalsuslepingud võivad nende jaoks osutuda tühisteks. (Vester 2017, 16)

Olemas on ka teabelekke võimalus. Kõrvalised inimesed saavad juurdepääsu konfidentsiaalsetele andmetele, see aga sisaldab alati potsentsiaalset ohtu, mis võib konkurentsiturul kaasa tuua tõsiseid tagajärgi. Ärisaladuse teada saanud konkurentteetvõtted saavad võimaluse äri lämmatada. (Kodwani 2007, 38-43)

Vähene lojaalsus ei toeta ka vastavate töötajate panust ettevõtte misiooni ega visiooni elluviimisel. Lisaks sellele võib renditöötajate puhul olla tehtud vigade arv tunduvalt suurem kui ettevõtte lepingulistel töötajatel, kuna neile ei tehta niivõrd põhjalikke koolitusi. (Vester 2017, 16-17)

Lisaks on leitud, et personaliteenuste väljasttellimine võib kaasa tuua madala teeninduse kvaliteedi, partnerid, kellel on vähe teadmisi kliendi organisatsioonist ja seeläbi ka oodatust kõrgemad kulud. Leitud on, et tugiteenuste väljasttellimine ei pruugi alati viia kulude kokkuhoiuni, mõnel juhul võivad kulud lausa kasvata. Kui personaliteenuste partneri teenuste kvaliteet ei ole väga hea, siis partneri vahetamine toob kaasa küllaltki

suured kulud ning pikaajalised lepingud takistavad igasuguseid koheseid muutuseid. (Vester 2017, 16-17)

Samuti seisab ettevõtte silmitsi väljastellija ettevõtte teenuste ostutamise keeldumisega või pankroti korral vajadusega leida kiirkorras uusi partnereid, kes tuleb kiirkorras organisatsiooniga tegemistega kurssi viia. Või siis täita iseseisvalt funktsioonid, mis eelnevalt olid väljastellija õlul. Viimane pole aga sugugi lihtne. Puuduvad vajalikud teadmised ja kogemused, kuna organisatsioon kasutas pikka aega oma spetsialistide koolitamise asemel kaasatud tööjõu teenuseid. (Vester 2017, 16-17, Kodwani 2007, 39-40)

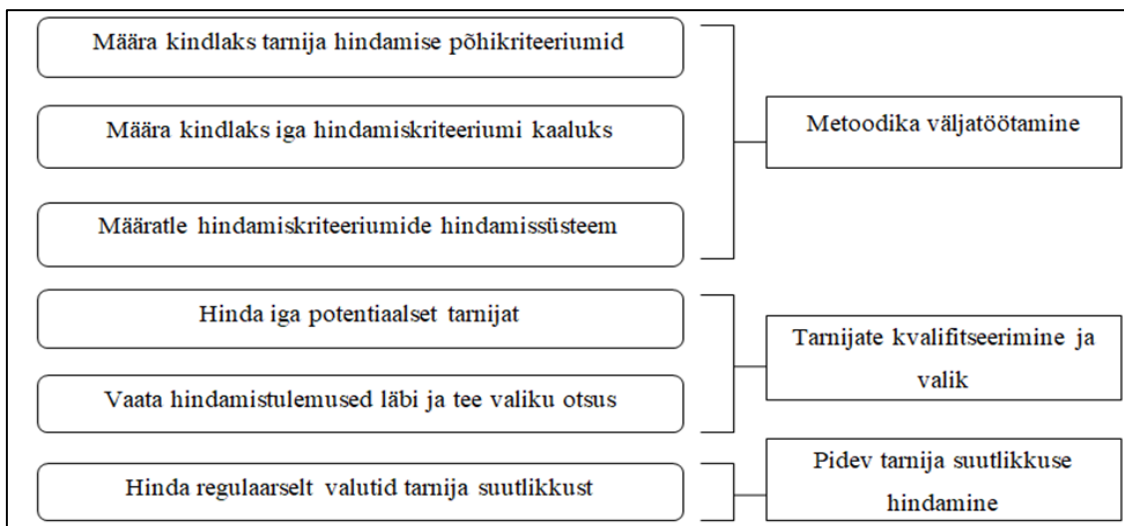
2.4 Personaliteenuste partnerite valik

Mitmed uurimused väidavad, et personaliteenuste väljastellimine on aastate jooksul tunduvalt populaarsemaks muutunud. Siiski on küllaltki vähe uuritud seda, mille põhjal otsustatakse milliseid funktsioone tuleks sisse osta ning millistega peaksid tegelema ettevõttesisesed personalispetsialistid ja kuidas valida õiget koostööpartnerit, säilitada häid suhteid ning mõõta partnerite tulemuslikkust. (Vester 2017, 13)

Hankeprotsessis on arvatavasti kõige tähtsamaks tegevuseks parima partnerite väljavalimine mitmete võimalike hulgest. Õige personaliteenuse tarnija valik on tähts element kvaliteetsete teenuste tootmisel. Võimalike tarnijate väljaselgitamisel võivad teabeallikateks olla Internet, tarnijate koduleheküljed, ärikataloogid, erialaorganisatsioonid, ärialased kohtumised, tarnijate kataloogid ja reklaamid, osalemine erinäitustel. Objektivse teenusepakkujate valiku protsessi aluseks on üksikasjalike andmete ja info edastamine potentsiaalsetele teenuseosutajatele, mida need kasutavad soovitud teenuste plaanimiseks ja kuluarvestuseks, mis on omakorda aluseks tehtavale pakkumisele. Tellija võrdleb saadud pakkumisi ja valib välja ühe või piiratud arvu pakkujaid, kellega alustada lõplikke läbirääkimisi. (Kiisler 2011, 393)

Väljastellimise turu tundmaõppimisel on vaja hankida iga võimaliku teenusepakkuja kohta võimalikult üksikasjalikku teavet, mis on vajalik kvaliteetse analüüsi läbiviimiseks konkreetse partneri valikul. (Аникин и др. 2009, 136)

Loomulikult sõltub võimalike partnerite väljaselgitamiseks tehtava töö ulatuslikkus ja põhjalikkus konkreetse hanke ostumahust, olulisusest ettevõtte tegevusele ja sellest, kas tegemist on uue/esmakordse hankega või rutiinse, juba toimuva hanke jätkamisega. Tavapärasest palju põhjalikumad tuleb tarnjaturgu ja võimalike partnerite tausta uurida eelkõige selliste teenuste hangete puhul, mis on ettevõtte jaoks väga olulised, suure keerukusega või mille järele on jätkuv vajadus. (Kiisler 2011, 364)



Joonis 1. Tarnijate hindamise ja valiku etapid.

Allikas: Ain Kiisler, Logistika ja tarneahela juhtimine, 2011

Koostöö partnerite valikuprotsessi tähtis osa on partnerite hindamine. Ostutegevuses on tuleviku partneri hindamisel kaks erinevat tähendust. (Kiisler 2011, 363-364)

- Partneri kvalifitseerimine on ostueelne tegevus ja tähendab nende võimalike tarnijate valikut ja hindamist, kellega ostja võib astuda ärisuhtesse.
- Partneri suutlikkuse hindamine on süstemaatiline ja pidev olemasolevate tarnijate tulemuslikkuse hindamine (Kiisler 2011, 363-364)

Partnerite valik algab alati otsustamisest, milliseid tegureid hindamiskriteeriumidena kasutada. Partnerite hindamiseks on palju erinevaid meetodeid. Vaatamata kasutatavale meetodile toimub hindamine ja valik esitatud loogiliselt järgnevate etappidena. (Kiisler 2011, 363-364)

Koostööpartnerite valikul tuleb arvesse võtta seda, kui palju teadmisi ja kogemusi on vastaval partneril just antud tootmisharuga, sest personalijuhtimise praktikad erinevad suuresti valdkonniti. Seetõttu tuleb olulist rõhku panna ka soovitajatele. Isegi kui suurel personalijuhtimise tugiteenuseid pakkuval firmal on väga hea reputatsioon ja maine, ei taga see seda, et nende spetsialiseerumine vastavale valdkonnale oleks väga heal tasemel. Ühtlasi tuleb ettevõtetel panna tähele seda, et partneri vahetamine võib kaasa tuua kõrged kulud, seega tuleks esialgsele valikule panna väga olulist rõhku. (Baron, 1999)

Pikaajalise koostöö edukuse seisukohalt on ülitähtis, et solmitud leping on äri- liselt rakendatav mõlema poole jaoks ning selles on kristallselgelt sonastatud kummagi poole ootused teise suhtes. Pärast lepingute sõlmimist peavad tellijaorganisatsioon ja väljasttellimise teenuse pakkuja panustama pikaajalistele heade suhete arendamisele ja hoidmisele oma vahel. (Vester 2017, 13-14) Tellijaorganisatsioon jätkub teenuste osutaja tegevuse kontrollimise ja jälgimisega, et tagada väljasttellimise eesmärkide täitmist. Üldjuhul määratakse klientorganisatsioonis kindlaks lepingu haldamise eest vastutav isik. Viimase ülesandeks on tavaliselt tagada, et lepingu kulu -ja teeninduse eesmärgid oleksid täidetud ning leida võimalusi ja toetada algatusi tegevuse pidevaks täiustamiseks. Need eesmärgid saavutatakse esmajoones teenuseosutaja tulemuslikkuse mõõtmise ja selleks sobivate mõõtarvude kasutamise abil. Vastutav isik on organisatsioonis ka teenuseosutaja peamiseks kommunikatsioonikanaliks. Tõenäoliselt kohtub ta regulaarselt teenusepakkuja esindajatega lepingu täitmisel analüüsimiseks. Peale lepingu kulu- ja teeninduse eesmärkide täitmise analüüsi lahendatakse sellistel kohtumistel jooksvaid koostööprobleeme ning teavitatakse teist poolt võimalikest lepingu täitmist mõjutavatest prognoositavatest muutustest tulevikus. (Kiisler 2011, 397)

2.5 Kas ise hallata või sisse osta ?

Teha ise – või – osta küsimus (*inglise keeles - make or buy question*) on alati olnud keerukat laadi murekoht, mille näol on tegemist alusdilemmaga, millega paljud ettevõtted silmitsi seisavad. Armutu konkurents sunnib kõiki tootmis-ja teenindusettevõtteid ümber hindama oma olemasolevaid protsesse, tehnoloogiaid,

tooteid ja ka teenuseid. Seda kõike selleks, et leida võimalus positiivselt mõjutada strateegiliselt koostatud lõpptulemust. Kas teha ise või osta? Teha ise – või – osta otsus on strateegilise valiku tegemine toote sisemise (ettevõttesisese) tootmise või väljastpoolt ostmise (välismüüjalt) vahel. Väljasttellimise otsused põhinevad välistarnijalt toote või teenuse ostmise kulu erinevusel võrreldes ettevõttesiseselt toote valmistamise või teenuse pakkumise kuluga. Kulude haldamise üheks oluliseks aspektiks on määratleda, kas tootekomponente toota või osta. Kulu eri elementide täielik ja nõuetekohane hindamine on kaalutletud majandusotsuste tegemisel oluline. (Katarikar *et al.* 2012, 1)

Ehkki personaliteenuste väljasttellimine on laialt levinud, ei ole see kõikidele ettevõtetele just parim lahendus. Seetõttu peabki ettevõtte selgeks tegema, miks väljasttellimise otsus üldse arutusele tuli ja miks seda vaja on. Kui peamiseks põhjuseks on kulude kärpimine, siis tuleb kindlasti arvestada kõiki hetkel organsiatsiooni enda poolt teostatavate toimingute tegelikke kulusid. Ja siis peab seda sisuliselt võrdlema personaliteenuste firmade hinnapakumistega. Kui peamiseks eesmärgiks on teatud moel klienditeeninduse parendamine siis peab ettevõtte olema kindel, et välja valitud teenuseosutaja suudab soovitud teenindustaseme paranemise teoks teha. (Kiisler 2011,393)

3 OÜ TALLINNA BEKKERI SADAM

3.1 OÜ Tallinna Bekkeri Sadam ülevaade

OÜ Tallinna Bekkeri Sadam tegutseb osaihinguna oma põhikirja ja äriseadustiku ning teiste Eesti Vabariigis kehtivate õigusaktide alusel. OÜ Tallinna Bekkeri Sadam on erakapitalil põhinev merekaubasadam kõikide kaubagruppide käsitlemiseks. Eelnevalt nimetatud ettevõtte on Bekkeri ja Meeruse kaksiksadama operaator. Sadam asub Tallinnas Kopli lahe idakaldal. (Sander 2018, 8-9) OÜ Tallinna Bekkeri Sadam on dünaamiliselt arenev erasadam, mis oma suurepärase asukoha tõttu on võimeline pakkuma klientidele häid logistilisi lahendusi. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadam, 2008)

OÜ Tallinna Bekkeri sadam on praktiliselt jäävaba ja navigatsiooniks aastaringselt avatud. Sadamal on soodne asukoht edasivedude toimetamiseks laevast sihtkohta mööda raudteed ja maanteed. Olemas on oma raudteeharu Bekkeri sadama ja Kopli kaubajaama vahel kogupikkusega ca 1,5 km, mis aitab pakkuda kiiret ja kvaliteetset logistika- ja sadamateenust. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadam, 2008)

OÜ Tallinna Bekkeri Sadam tegutseb eksport/import sadamana.

Sadamas osutatavate põhiteenuste alla kuuluvad:

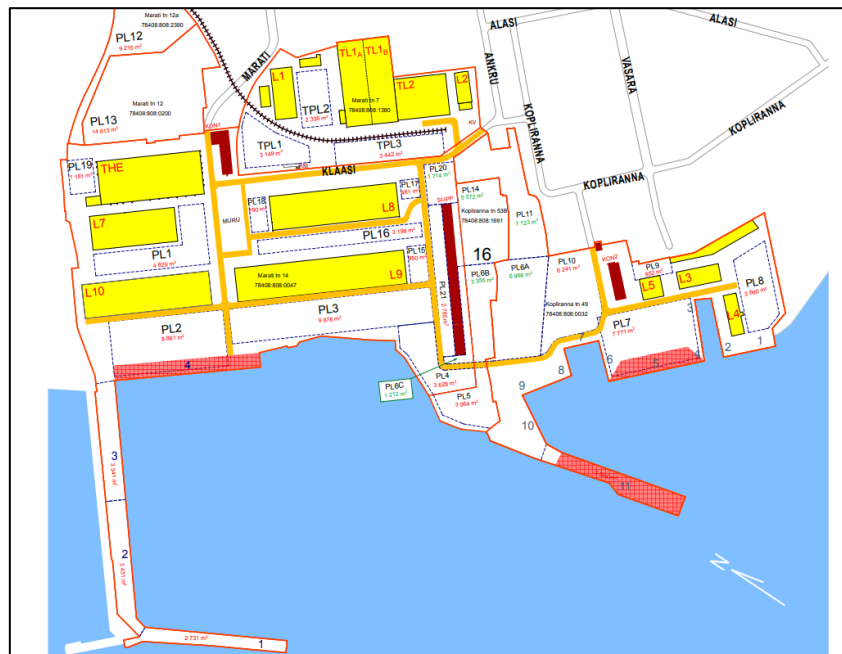
- laevade laadimine ja lossimine,
- kaupade ümberlaadimine eri tüüpi transpordiliikide vahel,
- kaupade ladustamine kinnistel ja avatud laoplatsidel. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadam, 2008)

Samuti pakub sadam ka tugiteenuseid:

- kaubaülevaatus,
- kauba sorteerimine - ja markeerimisteenus,
- kauba kaalumine,
- kauba proovide võtmine,
- transporditeenuseid. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadam, 2008)

Sadama kaubagrupideks on: puidugraanul saematerjal, killustik, sool, väetis. (Sander 2018, 8-9)

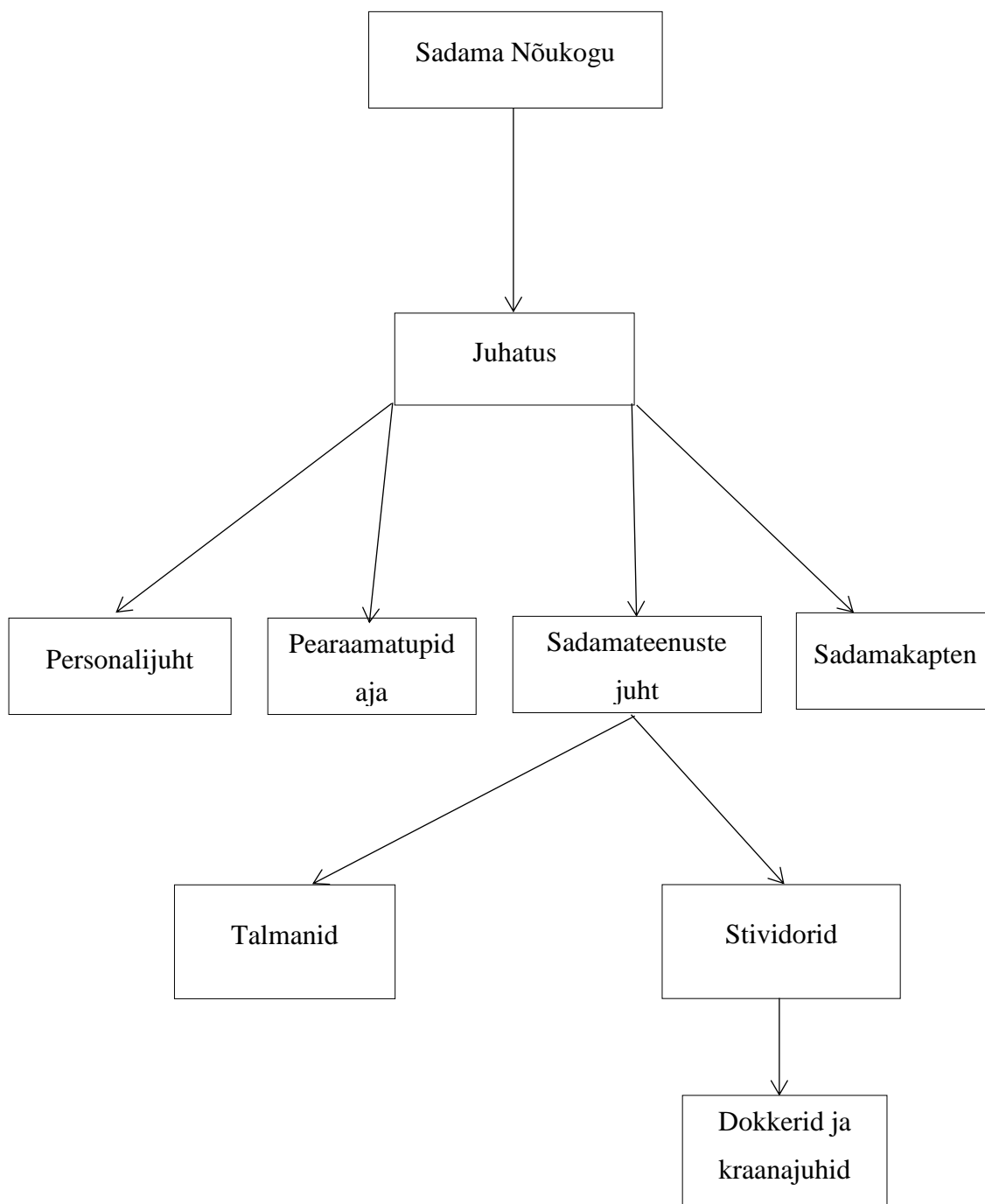
Sadamal on kokku 15 kaid, millest sügavaim on 8,9 m. Kaide kogupikkus on 1410 meetrit. Kogu territooriumi moodustavad kinnised laopinnad, mida on 42 473 m² ja avatud laopinnad, mida on 150 00 m². Kokku on sadama territoorium 30 hektarit. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadam, 2008)



Joonis 2. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama plaan.

Allikas: OÜ Tallinna Bekkeri Sadama koduleht

3.2 OÜ Tallinna Bekkeri Sadama töötajate struktuur



Joonis 3. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama ettevõtte struktuur ja töötajad

Allikas: Koostatud autori poolt OÜ Tallinna Bekkeri Sadama andmete alusel

Tabel 1. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama viimase 5 aasta töötajate statistika.

Allikas: Koostatud autori poolt OÜ Tallinna Bekkeri Sadama andmete alusel

	Töötajate arv
2015.aastal	40
2016.aastal	40
2017.aastal	42
2018.aastal	50
2019.aastal	50

OÜ Tallinna Bekkeri Sadamas töötab 50 töötajat. 32 töötajat on vahetult seotud sadamateenuste osutamisega ja nad töötavad töölepingu alusel. Ülejäänud töötajad on väljastellitud teenuseid osutavate ettevõtete personal (näiteks koristajad, elektrikud, remondigrupp ja turvamehed).

Tabel 1. näitab, et töötajate arv on viie aasta jooksul 25% kasvanud. Töötajate arvu suurenemine on seotud töömahtude ja kaubakoguse kasvamisega. Sadama kauba- ja laevakäive on võrreldes möödunud aastatega kasvanud. Kvaliteetse teeninduse pakkumiseks palkab OÜ Tallinna Bekkeri Sadam rohkem töölisi.

Juhatus reguleerib kõiki sadama osakondi ning tegeleb klientide otsimise ja suhtlemisega.

Sadamateenuste juhi ülesandeks on oma töötajate tegevuse hea ja katkematu töö korraldamine ja juhtimine ning nõuetekohane dokumentaalne asjaajamine vastavalt tööprotsessidele.

- Sadamateenuste töötajate tulemuslikuks tegevuseks vajalike tingimuste tagamine.
- Kasutatava töötehnika tulemusliku tootmistegevuse tagamine, et kindlustada tööprotsesside õigeaegne ja kvaliteetne täitmine.
- Koostöös sadamakapteniga laevade liikumise, haalamise ja ümberpaigutuste järjekorra määramine. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadama sadamateenuste juhi ametijuhend, 2013)

Sadamakapteni põhiülesanne on laevaliikluse juhtimine.

- Kontroll kehtiva seadusandluse, rahvusvaheliste meresõiduohutuse ja merereostuse konventsioonide rakendamise üle.
- OÜ Tallinna Bekkeri Sadama meresõiduohutuse eeskirjade ja laevade merele väljalaskmise instruksioonide täitmise järelevalve. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadama sadamakapteni ametijuhend, 2013)

Talmani põhiülesanded on lasti vastuvõtmine, üleandmine ja kaalumine. Ta tunneb sadamat, laomajanduse aluseid, laadimismasinaid, eri veoste omadusi ning nende mõju veo-, hoidmis- ja ümberlaadimistingimustele. Talman tegeleb ka erineva dokumentatsiooniga (saatelehed, läbipääsuluba). (OÜ Tallinna Bekkeri Sadama talmani ametijuhend, 2013)

Stividori põhiülesanne on laeva, raudteeveeremi ja autotranspordi laadimislossimistöode organiseerimine ning kontroll lähtuvalt kehtivatest tehnoloogilistest kaartidest, tööohutus- ja töötervishoiualastest eeskirjadest, tööprotsessidest, tehnilise eksploatatsiooni eeskirjadest ning instruksioonist. Vahetuses töötavate alluvate tööohutus- ja töötervishoiualaste nõuete täitmise tagamine ning kontroll tehnoloogilise distsipliini järgimise üle. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadama stividori ametijuhend, 2013)

Dokker peab tundma üldist sadamategevust, laadimismasinaid, veoste liigitust ja nende omadusi, laadimistöid ning veoste troppimist. Samuti tuleb tunda laevade lastirume, laadimisseadmeid, laevade sildumisega seotud tegevust. Lisaks on nõutav kuni kümnetonnise kandejõuga autolaadurite ja elektriajamiga laadimismasinate juhtimise oskus, tehnikajuhtimistunnistus. Samuti kauba laadimine ja lossimine, ümberlaadimine ning ladustamine erinevatel transpordivahenditel ja ladudes erinevate laadimismasinatega ja vajaduse korral käsitsi. Kauba troppimine, lahtivõtmine, separeerimine ja kinnitamine. Töö signaliseerijana ja kaimadrusena. Vajadusel osalemine sadamas teostatavatel heakorratöödel. Tööks antud kasutatava tehnika hooldus. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadama dokkeri ametijuhend, 2013)

Personalijuht korraldab personali tööalast tegevust vastavalt OÜ-s Tallinna Bekkeri Sadam kehtestatud tööprotsessidele ning aitab seeläbi kaasa ettevõtte eesmärkide

saavutamisele. Haldab personali dokumentatsiooni (näiteks haiguslehed ja isikutoimikuid puudutav dokumentatsioon) lähtuvalt seadusandlusest ja ettevõtte sisemisest korrast, peab töötajate andmebaasi ja personaliarhiivi ning korraldab töötajate värbamist. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadama personalijuhi ametijuhend, 2013)

Pearaamatupidaja eesmärgiks on OÜ Tallinna Bekkeri Sadama vara ja rahaliste vahendite optimaalse kasutamise planeerimine eelarve kaudu, nende arvestus ning kasutuse kontrollimine õigusaktidest lähtuvalt. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadama pearaamatupidaja ametijuhend, 2013)

4 OÜ TALLINNA BEKKERI SADAM PERSONALIHALDUSE ISETEGEMISE VÕI VÄLJASTTELLIMINE ANALÜÜS

4.1 Kasutatav meetodika

Uurimuse põhiülesannete täitmiseks kasutatakse kombineeritud meetodit, mis ühendab endas andmete kvalitatiivset ja kvantitatiivset analüüsi.

Kvalitatiivse uuringu eesmärgiks on selgitada personaliteenuste väljasttellimise toimimist teoreetilisest raamistikust lähtudes, kogudes sealjuures andmeid vaatluse, individuaalse intervjuu või tekstianalüüsi käigus.

Lõputööd alustati informatsiooni kogumisega personaliteenuste sisseostmise ja OÜ Tallinna Bekkeri Sadama personalikorralduse kohta. Palju informatsiooni saadi OÜ Tallinna Bekkeri Sadama kodulehelt, töötajate ametijuhendist ja vestlustest personalijuhiga.

OÜ Tallinna Bekkeri Sadam korraldas vestluse oma personalijuhiga, et paremini mõista personali struktuuri sadamas ja saada kõik vajalik informatsioon personali kohta. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama personaliameti dokumentide anlüüs aitas paremini aru saada personalijuhtimise protsessist.

Samuti korraldati intervjuu valitud ettevõtete personalispetsialistidega, et saada vajalikku teavet ja personaalseid pakkumisi OÜ Tallinna Bekkeri Sadamale.

Uuringu kvantitatiivne aspekt hõlmas OÜ Tallinna Bekkeri Sadama personalihalduse kulude väljaselgitamist ning OÜ Tallinna Bekkeri Sadama oma kliendihalduse kulude ja valitud personalifirmade pakkumiste võrdlevat analüüsi.

Viimaseks etapiks on järelduste ja ettepanekute tegemine, mille eesmärgiks on analüüsida väljasttellimise ettevõtetelt saadud personaalseid pakkumisi ja väljasttellimise personaliteenusest tulenevat võimalikku kasu OÜ Tallinna Bekkeri Sadama näitel.

4.2 OÜ Tallinna Bekkeri Sadama hetkeolukorra kirjeldus

OÜ Tallinna Bekkeri Sadama peamiseks tegevussuunaks on praegu pakutavate sadamateenuste parendamine, sest kvaliteetne ja kiire teenindus ja kvaliteetsete teenuste pakkumine on üks tähtsamaid konkurentsieeliseid. Seega tahabki OÜ Tallinna Bekkeri Sadam suunata kõik jõud ja finantsvõimalused selles suunas, aga mitte kvalifitseeritud tööjõu otsimisele. Sellega hoitakse kokku aega ja vähendatakse kulusid. Siiski ei saa ükski töö tehtud kvaliteetsete teenuste pakkumiseks vajaliku kvalifitseeritud personalita. Seepärast kaalub OÜ Tallinna Bekkeri Sadam väljasttellimise ettevõtete teenuste kasutamist, kes hakkavad tegelema spetsialistide valimise, nende pädevuse kontrollimise ja koolitamisega püstitatud ülesannete piires, alternatiivina ise värbamisele.

4.3 OÜ Tallinna Bekkeri Sadama tööjõukulud

Tabelis 2. on antud töökohtade personalikulud kuus, kui OÜ Tallinna Bekkeri Sadam ise personali haldab.

Tabel 2. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama tööjõukulud.

Allikas: OÜ Tallinna Bekkeri Sadam majandus aruanded

Tööjõukulud	Ühe kuu jooksul (eurodes)
Palgakulud (palgafond)	46 152
Koolitused	235
Värbamiskulud	1 891
Tööriided ja töövahedid	400
Kokku	48 678

Palgakulud (palgafond) on kokku tööandjakulud (töötajate palk + sotsiaalmaks 33% + tööandja töötuskindlustusmaks 0,8%).

Koolitused ei toimu iga kuu, aga tööturvalisuse alase kompetentsi tõstmiseks organiseeritakse kõige sagedamini esmaabi, tööohutuse ja tulekaitse kursuseid.

Töövahendid – tööriiete ja töövahendite vahetamise kulud kuus. Vajadus pidevalt vahetada kindaid, mütse, kiivreid, kingi ja prille. OÜ Tallinna Bekkeri Sadamal on olemas partner, kes pakub tööriideid ja töövahendeid 50%-lise soodustusega.

Värbamiskulud – personalijuhhi palgafond, kes tegeleb värbamisega ja värbamiskuulutuste avaldamine ühe kuu jooksul.

OÜ Tallinna Bekkeri Sadam soovib väljast tellida järgmised töökohti (vt Tabel 3):

Tabel 3. OÜ Tallinna Bekkeri Sadama töökohad väljasttellimiseks.

Allikas: Koostatud autori poolt OÜ Tallinna Bekkeri Sadama andmete alusel

Ametikoht	Töötajate arv
Sadamateenuste juht	1
Stividor	4
Talman	4
Kraanajuhid	5
Dokkerid	10
Raamatupidaja	1

Viidi läbi intervjuu personalijuhiga. Vestluse käigus käsitleti kõiki töötajate pidamisega seotud kulusid, samuti töö kvaliteeti ja personali kvalifikatsiooni. Tuvastati personali volavusega seotud probleemid. Haiguse, vastutustundetuse või väärmatu jõu tõttu ei pruugi töötaja tööle tulla. Tabelis 3 loetletud viis töötajat (sadamateenuste juht, stividor, talman, kraanajuhid ja dokkerid) on sadamateenuste pakkumise lahutamatu osa. Sellistes tingimustes ei ole alati võimalik kiiresti asendust leida. Sellisel juhul tekivad tööseisakud, mis põhjustavad rahalisi kaotusi. (Kodwani 2007, 42)

Seetõttu plaanib OÜ Tallinna Bekkeri Sadam tulevikus loobuda täielikult kõigist personaliga seotud funktsioonidest ja anda need üle väljasttellimise ettevõtetele. OÜ Tallinna Bekkeri Sadam loodab, et see aitab vähendada oma personalikulud 5% võrra kuus. OÜ Tallinna Bekkeri Sadam vajab täistööajaga töötajaid, kellel on valitud ametikohale vastav haridus, diplom või tunnistused, lisaks on oluline ka eesti ja vene

keele oskus. Töötajad peavad olema valmis tegema kuus ületunde, kui kauba- ja laevakäive on suured, sest need ületunnid saavad täiendavalt tasustatud.

OÜ Tallinna Bekkeri Sadama äripartnerid (tulenevalt äripartnerite soovist jäävad nad anonüümseteks) jagasid oma positiivset töökogemust kolme ettevõttega: Interim Agentuur, Performia ja Arista Executive Search. OÜ Tallinna Bekkeri Sadam pole varem nende organisatsioonidega koostööd teinud. Äripartnerite nõuannete põhjal võttis autor koos OÜ Tallinna Bekkeri Sadamaga vastu ühisotsuse käesoleva lõputöö kirjutamise kohta, mis aitab OÜ Tallinna Bekkeri Sadamal tulevikus mõista, kas on mõtet kasutada väljasttellimise ettevõtete teenuseid, ja teha õige ja kaalutletud otsus partneri valimisel. Selle tõttu on lõputöös analüüsiks valitud personaliteenuseid osutavad ettevõtted nagu Interim Agentuur, Performia ja Arista Executive Search.

4.4 Ülevaade personaliteenuste pakkumisest

Nimetatud kolmele ettevõttele saadeti teabe saamiseks e-kiri. Küsimused väljasttellimise ettevõtetele koostasid autor ja OÜ Tallinna Bekkeri Sadama personalijuht. Need olid järgmised:

- Milliseid teenuseid ettevõtte pakub?
- Kuidas üldiselt toimub personali väljasttellimise protsess?

Ettevõtted reageerisid teatele väga kiiresti ja näitasid üles tõsist ja personaalset lähenemist.

Esimese sammuna on vajalik saada olemasolevate vakantside kohta lähemat infot: ametijuhend, tööpakkumise kirjeldus, palgapakkumise vahemik, tähtaeg, millal uus inimene peaks tööandja juures alustama. Sama oluline on kõigi vajalike seadmete (tööriided ja töövahendid) täpne kirjeldus töötajate tõhusa töö nimel. Lisaks oleks vaja ära kaardistada tööandja ootused teenuse sisule.

Teiseks on vaja otsustada, kas soovitakse abi täisteenuse näol, kus teenusepakkuja täielikult juhib värbamis- ja kandidaatide hindamisprotsessi. Täisteenuse puhul delegeeritakse ülesanne teenusepakkujale. Tulemusena viib teenusepakkuja läbi

ametikoha analüüsi, sealhulgas selgitab ootusi ja eesmäärke, mis tagavad eduka töösoorituse. Lisaks kaardistatakse ettevõtte profiil. Analüüsi tulemusena koostatakse dokumendid, mis on aluseks värbamistegevuse, otsingukanalite ja hindamismetoodika planeerimisele. Ettevõtte ja vakantsi profiili kasutatakse ka potentsiaalsete kandidaatide informeerimise eesmärgil, et neil tekiks selge arusaam positsiooni sisust, eesmärkidest ja nõuetest. Selle tulemusena on kõigil osapooltel selge arusaam ja oskus sobivust, motivatsiooni ja aspekte hinnata. Täiustamise sisuks on lisaks lähteinfo kogumisele kõik muud tegevused soovitud tulemuse saamiseks, sh otsingutegevuste läbiviimine, kandidaatide eel- ja süvahindamine (fokuseeritud intervjuud, taustauuringud, psühhomeetriselised testimised jne). Tulemuseks on edukas värbamine.

Personaliteenuste väljastellimise hind sõltub värvatava inimese positsiooni tasemest. See tähendab, kas on tegemist tavatöötaja, spetsialisti või tippjuhiga. Enamasti on teenuse hinna kujunemise aluseks positsiooni täitjale makstav töötasu ja vajalikud kulud töötajate töökohtade nõutaval viisil seadmestamiseks.

Taotletavate teenuste üksikasjalikumaks kirjeldamiseks esitati kogu vajalik teave, mida ettevõtte arutelu käigus küsisid. Valitud ettevõtte analüüsisid kogu esitatud teavet ja tegid OÜ Tallinna Bekkeri Sadamale personaalse pakkumise, võttes arvesse kõiki soovet. (Lisa 1, Lisa 2, Lisa 3)

4.5 Pakutavate teenuste võrdlus

Tabel 4. Pakutavate teenuste võrdlus.

Allikas: Koostatud autori poolt

	Interim agentuur	Performia	Arista Executive Search
1.Värbamine	✓	✓	✓
2.Töötaja hindamine	✓	✓	✓
3.Personali dokumentatsioon	-	-	-
4.Palgaarvestus	-	-	-
5. Koolitused	-	✓	-
5.Teenuse tasu	6000 – 9500	3000	7700 ja 6000
6.Otsingu periood	8 nädalat	4 nädalat	6 nädalat

Personaliteenuste väljastellimise firmade valimisse valiti kolm Eesti personaliteenuste väljastellimise ettevõtet. Kõik vastavad ettevõtted pakuvad värbamisteenust. Samal ajal ei pakuta palgaarvestuse, personali dokumentatsiooni, töötajate arendus- ja koolitusplaanide koostamist.

- Värbamine

Iga valitud ettevõtte esitas personali värbamise kohta üksikasjaliku informatsiooni. Igal ettevõttel on kvalifitseeritud personali otsinguks oma meetodika.

Firmad Arista Executive Search ja Interim Agentuur kasutavad töötajate hindamiseks Neo-Tri ja VVS teste.

Isiksuseküsimustik (Neo-Tri) kirjeldab individuaalset isiksuseomaduste profiili, mis kujuneb viie baasilise omaduse kombinatsioonina. Nendeks omadusteks on emotsionaalne stabiilsus (pingetaluvus ja enesekontroll), ekstraversus (suhtlemisvalmidus ja aktiivsus), sotsiaalsus (vastutulelikkus ja heatahtlikkus), meelekindlus (eesmärgipärasus ja sihikindlus) ja avatus (loovus ja ideed). Iga viie loomuomaduse lõikes antakse lisaks hinnang kolmele detailsemale näitajale. (Eemal 2013)

Vaimse võimekuse skaala (VVS) hindab seda osa kognitiivsetest võimetest, millest eelkõige sõltub arutus- ja üldistusoskus, võime omandada tõhusalt uusi teadmisi ning oskus lahendada kiirelt ja täpselt erilaadseid ülesandeid. (Vaimse võimekuse ... 2016)

Ettevõtte Performia kasutab hindamiseks isiksuse testi, mis mõõdab kandidaadi potentsiaali ning tema tugevaid ja nõrku külgi, IQ-testi, mis võimaldab mõõta kandidaadi mõtlemiskiirust ja analüüsivõimet ning lõpuks tagasiside testi, millega Performia mõõdab kandidaadi võimet teavet edasi anda ja vastu võtta seda moonutamata.

- Koolitused

Ükski valitud ettevõtte ei paku koolitusi tabelis 3 loetletud töötajatele. Performia pakub ainult omaniku või kõrgema astme juhi personaalset koolitust produktiivsete töötajate valimise ja personali isikuomaduste efektiivsuse hindamise täieliku tehnoloogia omandamiseks.

- Teenuse maksumus

Värbamisteenuste hind sõltub otseselt ettevõtte tegevuse spetsiifikast, väljastellimise ettevõttele esitatavatest nõudmistest ja pakutavate teenuste tasemest.

Pärast põhjalikku tutvumist töötaja tööülesannetega OÜ Tallinna Bekkeri Sadamas pakkusid kõik valitud ettevõtted välja teenuse hinna. Kõik kolm ettevõtet pakuvad ühekordset teenust, mis tähendab, et kui vajalik teenus on täidetud (antud juhul töötajate värbamine), tuleb selle eest tasuda ainult üks kord. Seetõttu on võimatu arvutada, kui palju OÜ Tallinna Bekkeri Sadam kulutab kuus personaliteenuste väljastellimisele.

Interim agentuur ettevõtte hindas oma teenuseid 6000–9500 eurole. Summa oleneb töötaja positsioonist, tööülesannetest ja palgast, mis tähendab, et iga talmani ja dokkeri otsimisele kulub 6000 eurot, kuna need ametikohad on Eestis populaarsed ja töötaja leidmine ei valmista erilisi raskusi. Stividoride ja kraanajuhtide otsimine maksab 7500 eurot. Sadamateenuste juhtide ja raamatupidajate leidmiseks kulub rohkem – 9500 eurot, kuna need ametid nõuavad põhjalikumat analüüsi ja nende palk on kõrgem.

Performia ettevõtte küsib iga töötaja leidmise eest 3000 eurot ja selleks, et ettevõtte hakkaks töötaja kandidaati otsima, tuleb teha 50% ettemaksu.

Arista Executive Search ettevõtte kahjuks ei paku töötajaid kõigile ametikohtadele, vaid esitas üksnes nimekirja pakutavatest spetsialistidest:

- Kombineeritud otsingu ja eelhindamise teenuse hind sadamateenuste juhi leidmiseks on 7 700 eurot.

Teenustasu (sadamateenuste juhi leidmine) tasutakse etappide kaupa:

1. Esimene osamakse – otsingutasu – 2 900 eurot kuulub tasumisele peale teenuslepingu sõlmimist.
2. Teine osamakse – esitlustasu – 2 900 eurot kuulub tasumisele peale pika nimekirja kandidaatide esitlust.
3. Kolmas osamakse – tulemustasu – 1 900 eurot kuulub tasumisele peale töölepingu sõlmimist valitud kandidaadiga.

- Kombineeritud otsingu ja eelhindamise teenuse hind raamatupidaja leidmiseks on 6000 eurot.

Teenustasu (raamatupidaja leidmine) tasutakse etappide kaupa:

1. Esimene osamakse – otsingutasu – 2 900 eurot kuulub tasumisele peale teenuslepingu sõlmimist.
2. Teine osamakse – esitlustasu – 2 500 eurot kuulub tasumisele peale pika nimekirja kandidaatide esitlust.
3. Kolmas osamakse – tulemustasu – 600 eurot kuulub tasumisele peale töölepingu sõlmimist valitud kandidaadiga.

- Otsingu periood

Ettevõtete valimisel mängib olulist rolli kandidaatide otsimisele kuluv aeg. Iga ettevõtte pakkus välja kandidaadi otsimiseks kuluva aja.

Iga ettevõtte esitas kandidaadi leidmiseks vajaliku aja:

- Interim agentuur – 8 nädalat
- Performia – 4 nädalat
- Arista Executive Search – 6 nädalat

4.6 Uuringu tulemused ja järeldused

Käesolevas peatükis tuuakse välja järeldused pakutavate personaliteenuste kohta OÜ Tallinna Bekkeri Sadama jaoks. Järgnevalt võrreldakse teoreetilisi seisukohti kvalitatiivse ja kvantitatiivse uuringu tulemustega ning tehakse nende põhjal järeldused.

OÜ Tallinna Bekkeri Sadam kaalub kõigi personaliga seotud funktsioonide üleandmist väljasttellimise ettevõtetele. OÜ Tallinna Bekkeri Sadam esitas kolmele valitud ettevõttele kõik personaliga seotud funktsioonid, mida soovib väljast tellida. Uuringu käigus selgus, et valitud ettevõtted ei paku kõiki teenuseid, mida OÜ Tallinna Bekkeri Sadam vajab. Kõik vastavad ettevõtted pakuvad värbamisteenust. Samal ajal ei paku nad palgaarvestuse, personali dokumentatsiooni, töötajate arendus- ja koolitusplaanide koostamise teenust. Samuti loetakse nende teenuseid ühekordseteks. Ühekordset teenust pakutakse vajaduse korral kliendi tellimuse alusel. Klient tegi tellimuse konkreetsele vabale ametikohale, väljasttellimise ettevõtte teostas uue töötaja värbamise täismahus, klient tasus teenuse eest raha ja sellega nende töö lõppes. Väljasttellimise ettevõtted ei paku kestvaid partnersuhteid.

Personaliotsingu firmad pakuvad omalt poolt 4 - 6 kuud garantiid. Näiteks antakse valituks osutunud kandidaadile garantii: juhul kui kandidaat lahkub ettevõttest garantiiperioodi jooksul omal soovil, ebalojaalsuse või ebakompetentsuse tõttu, siis väljasttellimise firma korraldab antud ametikohale uue otsingu täiendava teenustasuta. Kahjuks peab OÜ Tallinna Bekkeri Sadam vajaduse korral otsima töötajat, kui garantiiaeg lõpeb või kui töötajat on vaja muule vabale ametikohale. OÜ Tallinna Bekkeri Sadamale on kõige olulisem võimalus kiiresti leida asendaja töötajale, kes mingil põhjusel ei saanud tööle tulla. Valitud ettevõtted kulutavad 4 - 8 nädalat uue kvalifitseeritud töötaja leidmiseks, mis ei ole OÜ Tallinna Bekkeri Sadamale kaugeltki sobiv, sest vabad ametikohad, mida sadam soovib üle anda väljasttellimise ettevõtetele

hallata, on sadamateenuste pakkumise lahutamatu osa. Kui uue töötaja leidmine või asendamine võtab palju aega, võib OÜ Tallinna Bekkeri Sadam kanda rahalist kahju, sest nende pakutavaid teenuseid ei saa täies mahus osutada.

Uuringu käigus selgus, et kaks agentuuri kolmest on keskendunud spetsialistide ja juhtide värbamisteenustele ja kolmas värbab lisaks juhtidele ja spetsialistidele ka liht- ja oskustöölisi. See on tingitud asjaolust, et tavatöötaja (näiteks talman või dokker) leidmiseks ei kulu palju aega ja oskusi. Seega võivad ettevõtted seda ise teha. Teatava kogemuse või haridusega spetsialisti leidmine nõuab rohkem aega ja oskusi. Sel põhjusel pakuvad valitud väljasttellimise ettevõtted teenuseid spetsialistide või juhtide värbamiseks.

Tabel 5. Kulud personaliteenuste väljastellimine kasutades valitud firmad.

Allikas: Koostatud autori poolt

Ametikoht	Personaliteenuste väljastellimine kasutatdes Interim Agentuur (eurodes)	Personaliteenuste väljastellimine kasutatdes Performia (eurodes)	Personaliteenuste väljastellimine kasutatdes Arista Executive Search (eurodes)
Sadamateenuste juht	9 500	3 000	7 700
Stividor	30 000	12 000	
Talman	24 000	12 000	
Kraanajuhid	37 500	15 000	
Dokkerid	60 000	30 000	
Raamatupidaja	9 500	3 000	6 000
Kokku:	170 500	75 000	13 700

Tabelis 5 on näidatud kulud, mida OÜ Tallinna Bekkeri Sadam peab kandma, kui ta soovib kasutada ühe nimetatud ettevõtte teenust. Kõik need väljamaksed on ühekordsed. See tähendab, et tellitakse teenus, antud juhul töötajate värbamine, ja kui see on edukalt lõpule viidud, tuleb selle eest tasuda nõutav summa. Seetõttu on võimatu arvutada, kui palju hakkab OÜ Tallinna Bekkeri Sadam iga kuu maksma.

Kui OÜ Tallinna Bekkeri Sadam soovib tellida ettevõttelt Interim Agentuur vajalike vabade töökohtade värbamisteenust, peab ta tasuma 170 500 eurot. Ettevõtte Performia teenuste eest tuleb tasuda 75 000 eurot. Kuna Arista Executive Searchi firma pakub ainult sadamateenuste juhi ja pearaamatupidaja värbamist, tuleb nende vabade töökohtade eest tasuda 13 700 eurot.

OÜ Tallinna Bekkeri Sadam on seisukohal, et valitud ettevõtete teenuste maksumus on väga kõrge arvestades, et nad ei paku OÜ Tallinna Bekkeri Sadamale kõiki vajalikke teenuseid.

Autor tegi ettepaneku, et sama raha eest, mida tuleb tasuda valitud ettevõtete teenuste eest, võiks OÜ Tallinna Bekkeri Sadam luua ja ettevõttesiseselt alal hoida samasuguse rühma personalijuhtidest, kes võiksid täita kõiki samu funktsioone, mida pakuvad personaliteenuste väljasttellimise ettevõtted. OÜ Tallinna Bekkeri Sadam andis kommentaari selle kohta, et hinnanguliselt ei ole selline otsus mõistlik ja selle järele puudub vajadus, kuna see võib kaasa tuua täiendavaid kulusid. Samuti märkis OÜ Tallinna Bekkeri Sadam, et nende personalijuht (üks inimene) on väga korrektne ja tuleb oma tööülesannetega õigeaegselt toime.

Nendele samadele teenustele, mida pakuvad valitud väljasttellimise ettevõtted, kulutab OÜ Tallinna Bekkeri Sadam 1 605 eurot kuus. See summa on personalijuhi palgafond. Personalijuht korraldab personali tööalast tegevust vastavalt OÜ-s Tallinna Bekkeri Sadam kehtestatud tööprotsessidele ning aitab seeläbi kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele. Haldab personali dokumentatsiooni (näiteks haiguslehed ja isikutoimikuid puudutav dokumentatsioon) lähtuvalt seadusandlusest ja ettevõtte sisemisest korrast, peab töötajate andmebaasi ja personaliarhiivi ning korraldab töötajate värbamist. (OÜ Tallinna Bekkeri Sadama personalijuhi ametijuhend, 2013) Värbamise puhul tekivad OÜ Tallinna Bekkeri Sadamal lisaks personalijuhi palgale värbamise korraldamiseks ka täiendavad kulud, näiteks tööotsimiskulutuste avaldamiseks. Kõik veebilehed, kus tööandja saab vabade töökohtade kulutusi avaldada, on tasulised. Tavaliselt kasutab OÜ Tallinna Bekkeri Sadam tööportaali CV.ee, kus standardse töökuulutuse avaldamine (30 päeva) maksab 239 eurot + käibemaks.

OÜ Tallinna Bekkeri Sadam soovib vähendada tööjõukulusid 5% võrra. Personalihalduse väljasttellimise ettevõtteid kasutades ei ole see võimalik. Sellega ei suuda OÜ Tallinna Bekkeri Sadam oma kulusid vähendada, ainult suurendab neid. Saadud tulemuste põhjal saab öelda, et see variant on üpris kulukas. Seega ületavad väljasttellimise ettevõtete kaasamisele tehtavad kulutused oluliselt ettevõtte algseid kulutusi töötajate otsimisele.

KOKKUVÕTE

Käesolevas lõputöös on põhitähelepanu pööratud personalihalduse teenuste väljasttellimisele. Personaliteenuse väljasttellimine sisaldab endas kõiki personalihalduse funktsioone alates värbamisest ning lõpetades palga ja muude hüvitiste arvestusega.

Töö käigus selgitati välja personaliteenuste väljasttellimise eelised ja puudused. Eelistena on välja toodud sellised asjaolud, nagu võimalus keskenduda tähtsate ülesannete täitmisele ja vähendada oma personalihalduse kulusid. Seda eesmärgiga tõsta ettevõtte tõhusust ja pigem suunata personalihaldusega seotud riskid teenusepakkujale. Puudusena on välja toodud risk kaotada kontroll äriprotsesside üle. Seda võimaluse tõttu, et väljast tellitud töötaja lekitab ärisaladusi või ei täida oma tööülesandeid.

OÜ Tallinna Bekkeri Sadam kaalub väljasttellimise ettevõtete teenuste kasutamist, kes siis hakkavad tegelema spetsialistide valimise, nende pädevuse kontrollimise ja koolitamisega püstitatud ülesannete piires, alternatiivina ise värbamisele.

Lõputöö eesmärk on personalihalduse "make or buy" analüüsi tegemine. Uurida, kas personali töökohtade haldamine on kasulikum seda ise tehes või personalihalduse teenuseid väljast tellides.

Järelduste tegemiseks ja analüüsimiseks, kas personaliteenuste väljasttellimine on OÜ Tallinna Bekkeri Sadamale kasulik, viidi läbi analüüs „Kas osta või ise teha” (inglise keeles make or buy analysis), mis aitas paremini mõista, kas ikka on mõtet kõigi personaliga seotud ülesannetega ise tegeleda või on mõistlikum usaldada need antud valdkonnas kogunud väljasttellimise ettevõtete hooleks. Make or buy seisukohalt on kõige tähtsam võrreldavate personalihalduse tegevuste maksumuse ja kvaliteedi võrdlus ise tehes ja teenust väljast tellides.

Põhiülesande lahendamiseks analüüsitati OÜ Tallinna Bekkeri Sadama senise oma personalihalduse kulusid ja korraldust ning valiti välja kolm potentsiaalset personalihalduse teenuse pakkujat – Interim agentuur, Performia ja Arista Executive

Search, kelle pakkumisi võrreldi OÜ Tallinna Bekkeri Sadama endapoolse personalihalduse kuludega.

Esiteks viidi läbi intervjuu personalijuhiga. Vestluse käigus käsitleti kõiki töötajate pidamisega seotud kulusid, samuti töö kvaliteeti ja personali kvalifikatsiooni.

Potentsiaalsete teenusepakkujate ettevõtete spetsialistidega viidi läbi intervjuud, mille käigus selgus, milliseid teenuseid pakutakse, kuidas protsess kulgeb ja kui kaua aega kulub teenuse pakkumisele. Sama oluline oli ka saada teavet nende teenuste maksumuse kohta.

Taodeldavate teenuste üksikasjalikumaks kirjelduseks on esitatud kogu vajalik informatsioon. Valitud ettevõtted analüüsisid kogu esitatud teavet ja tegid OÜ Tallinna Bekkeri Sadamale personaalse pakkumise, võttes arvesse kõiki soove.

Olles pakkumistega tutvunud, peab märkima, et valitud ettevõtted ei paku kõiki soovitud teenuseid. Interim agentuur, Performia ja Arista Executive Search ei paku dokumentide vormistamist (töölepingute, ametijuhendite, töösisekorraeeskirjade ja muude dokumentide koostamine, lepingute sõlmimine) ja palgaarvestust. Leida Eestis personaliteenuste väljasttellimise ettevõtte, mis suudab pakkuda kõiki mainitud teenuseid, on väga keeruline. Nagu uuring näitas, antakse teisele ettevõttele kõige sagedamini üle töötajate valimise ja otsinguga, harvem kaadrihalduse ja palgaarvestusega seotud asjaajamine. Valitud ettevõtted leiavad, et see ei ole Eesti turu jaoks kuigi vajalik teenus. Igal ettevõttel on oma ettevõtte sees juba juhid ja raamatupidaja. Juhid tunnevad oma ettevõtte tööd paremini, sest nad sooritavad iga päev samu tööülesandeid. Sellest tulenevalt on neil töökogemus ja nad saavad töötajate tööd pädevalt korraldada. Palkade ja preemiade arvutamisel tuleb arvesse võtta suurt hulka nüansse. Seega saab selle ülesandega paremini hakkama firmasisene raamatupidaja, kes tunneb hästi ettevõtte raamatupidamist.

Oma teenuste maksumuse täieliku kirjelduse esitasid valitud personaliteenuste väljasttellimise ettevõtted. Pärast saadud andmete analüüsimist on OÜ Tallinna Bekkeri Sadam seisukohal, et valitud ettevõtete teenuste maksumus on liiga kõrge võrreldes oma

personalihalduse kuludega, arvestades seda, et nad ei paku OÜ Tallinna Bekkeri Sadamale kõiki vajalikke teenuseid.

OÜ Tallinna Bekkeri Sadam soovib vähendada tööjõukulusid 5% võrra. See ei ole personalihalduse väljastellimise ettevõtteid kasutades võimalik. Sellega ei suuda OÜ Tallinna Bekkeri Sadam oma kulusid vähendada, ainult suurendab neid. Personalihalduse toimingute väljastellimine isetegemise asemel ei ole OÜ Tallinna Bekkeri Sadama jaoks majanduslikult põhjendatud.

Väljastellimise ettevõtte personali kasutamine ei aita OÜ Tallinna Bekkeri Sadamal tõsta ettevõtte tõhusust. Arvestades ise värbamisega võrreldes kõrgemaid personalifirmade värbamiskulusid. Tähendavad need kõrgemaid OÜ Tallinna Bekkeri Sadama tööjõukulusid osutatavate teenuste omahinna ühiku kohta.

Sellega seoses saab teha järelduse, et suurte kulude tõttu ei ole väljastellimine sellisel kujul OÜ Tallinna Bekkeri Sadama jaoks sobiv lahendus.

Lõputöös esitatud hüpotees „väljastellimise ettevõtte personali kasutamine aitab OÜ Tallinna Bekkeri Sadamal tõsta ettevõtte tõhusust ja vähendada kulusid” on uuringu tulemusel ümber lükatud.

SUMMARY

Jana Aganitseva

“ Enterprise Human Resource function outsourcing and make or buy decision analysis Tallinn Bekkeri Sadam OÜ case study,,

The work is written in Estonian. Consist of 58 pages, contains 3 drawing, 5 tables and 3 applications. For the compilation work was used 46 sources.

The primary focus of this thesis is on human resource (HR) management outsourcing. Human resource management outsourcing includes all the functions of the personnel management, from recruiting to calculating salaries and other compensations.

Advantages and disadvantages of outsourcing HR tasks were identified in this paper. The pros are the reduction of the company costs and possibility to concentrate on the main business tasks without spending much time and money on HR function. This also contributes to the greater company efficiency and transfers the risks associated with human resource management to the service provider. The shortcoming mentioned constitutes the risk of losing control over the business processes. This is due to the possibility of an outsourced worker disclosing business secrets or not performing his duties.

Tallinna Bekkeri Sadam OÜ considers using the recruitment firm services as an alternative to the inhouse personnel management. Recruitment companies will then be responsible for the specialist selection, their competence check and training.

The aim of this research is to conduct a comparative study of “make and buy” decisions in the context of the human resource management to conclude whether HR outsourcing is cost beneficial. It is important to compare the cost and quality of personnel management. To perform the analysis, the costs and other arrangements of the personnel management of Tallinna Bekkeri Sadam OÜ were analyzed and compared to the three potential personnel management service providers: Interim agentuur, Performia and Arista Executive Search.

Initially, the interview was conducted with the head of HR department in Tallinna Bekkeri Sadam OÜ. The conversation dealt with all the costs involved in keeping staff, as well as the quality of work and staff qualifications.

Then, interviews with specialists from potential service provider companies took place, which revealed what services were being offered, how the process is structured and how long it would take to provide the service. It was equally substantial to get information on the cost of these services.

Selected companies submitted their tenders to Tallinna Bekkeri Sadam OÜ, considering all the requirements. After the tender examination, it was revealed that companies do not provide all the services required. Interim agentuur, Performia, and Arista Executive Search do not offer document duty (employment contracts, job descriptions, internal rules) and payroll accounting.

After analyzing the data received, Tallinna Bekkeri Sadam OÜ considers the cost of selected companies to be too high compared to its own costs of personnel management, given that the companies do not provide all the necessary services.

Tallinna Bekkeri Sadam OÜ wants to reduce its labor costs by 5%, which is impossible using the services of the staffing agencies. This way it will be unable to reduce its costs, but merely increase them. Outsourcing the services of HR management instead of performing these services themselves is economically unjustified for Tallinna Bekkeri Sadam OÜ. It can thus be concluded that, because of the excessive costs, outsourcing in this form does not represent an appropriate solution for Tallinna Bekkeri Sadam OÜ.

All things considered, it makes sense for Tallinna Bekkeri Sadam OÜ and other companies having similar service requirements and personnel costs to deal with all staff-related tasks themselves rather than entrust these obligations to the staffing firms.

Keywords: outsourcing, outsourcing personnel services, purchasing services, human resources management, purchasing personnel services, the port, personnel, contracting organization, staffing agency, outsourcing of personnel administration.

VIIDATUD ALLIKAD

Raamatud ja akadeemilised allikad

- Alas, R. (2005). *Personaali juhtimine: Käsiraamat*. Külim OÜ.
- Baron, J. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. Wiley.
- Gilley, M. Greer, C. Rasheed, A. (2004). Human Resource Outsourcing and Organizational Performance in Manufacturing Firms. *Journal of Business Research*, 57(3) (pp. 232-240).
- Greer, C. Youngblood, S. (1999). Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision, *Academy of Management Executive*, 13(3) (pp. 85-96).
- Katkar, R. Pawar, M. (2012). Cost Analysis For 'Make-Or-Buy' Decisions For Manufacturing Industries. *International Research journal of commerce, Business and Social science*, 1(9) (pp. 151-156).
- Kiisler, A. (2011). *Logistika ja tarneahela juhtimine*. Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
- Kodwani, A. (2007). Human Resource Outsourcing: Issues and Challenges. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 4(1) (pp. 38-46).
- Mägi, J. (2013). *Personalijuhtimine*. Õppematerjal.
- Penter, K. (2015). *Personali värbamise ja valiku juhendi väljatöötamise Balteco Mööbel OÜ-le*. Lõputöö, Eesti Ettevõtluskõrgkool Mainor, juh. Karin Kuimet.
- Sander, K. (2018). *Bekkeri, Kunda, Pärnu ja Sillamäe sadamate sadamatasude võrdlus*. Diplomitöö, Tallinna Tehnikaülikooli Eesti Mereakadeemia, juh. Andres Tolli.
- Somjai, S. (2017). Advantages and disadvantages of outsourcing. *The Business and Management Review*, 9(1) (pp. 157-160).
- Tamm, K. (2015). *Personali värbamise meetodid ja valikukriteeriumid Eesti ettevõtete näitel*. Tallinna Tehnikaülikool, juh. Gerndorf Kostel.
- Taplin, R. (2008). *Outsourcing and Human Resource Management: An International Survey*. Routledge.
- Tarend, L. (2008). *Tarkvaraarenduse väljastellimine avalikus sektoris*. Magistritöö, Tallinna Ülikool, juh. Priit Parmakson, Tallinn.

- Tayauova, G. (2012). Advantages and disadvantages of outsourcing: analysis of outsourcing practices of Kazakhstan banks. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41 (pp. 188–195).
- Taylor, S. (2005). *People Resourcing*, 3rd, ed. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tulvi, A. (2007). *Logistika ja laondus*. Õppematerjal.
- Vester, K. (2017). *Personaliteenuste sisseostmise turg Eestis: pakumise ja ootuste analüüs*. Magistritöö, Tallinna Tehnikaülikool, jud. Maris Zernand-Vilson.
- Villemi, M. (2008). *Logistika alused*. Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
- Аалдерс, Р. (2004). *ИТ аутсорсинг. Практическое руководство*. Original title *IT Outsourcing Guide*. Альпина Паблишер.
- Аникин, Б. Рудая, И. (2009). *Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента*. Москва, Инфра-М.
- Доннеллан, М. Стюарт, К. Седрик, Р. (2006). *Аутсорсинг бизнес-процессов. советы финансового директора*. Вершина.
- Минева, О. (2013). Правовые основы аутсорсинга персонала. *Гуманитарные исследования*, 2(46) (стр. 137-139).
- Минько, Э. Минько, А. Завьялов, О. (2014). *Оценка эффективности коммерческих проектов*. Учебное пособие. Питер, 2014.
- Одегов, Ю. Долженкова, Ю. Малинин, С. (2015). *Аутсорсинг в управлении персоналом*. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Гриф УМО ВО.

Õppematerjalid ja muu materjal

- Bekkeri sadamast sai Tallinna Bekkeri Sadam. Sirje Niitra, Postimees Majandus, 8. detsember, 2008. URL = <https://majandus24.postimees.ee/56031/bekkeri-sadamast-sai-tallinna-bekkeri-sadam> (25.03.2019)
- Economic-Definition. Аутсорсинг (Outsourcing). URL = http://economic-definition.com/Business/Autsorsing_Outourcing__eto.html (31.03.2019)
- Eemal, E. (2013). Isiksuseküsimustik NEO-TRI/V2. URL = <https://media.voog.com/0000/0035/0145/files/Isiksusetest-NEO-TRI2-n%C3%A4idisraport-Tripod.pdf> (15.04.2019)

- Külalispõistus: Personalijuhtimise outsourcing - mis, kes ja kuidas? URL = <https://www.upsteem.com/blogi/kulalispõistus-personalijuhtimise-outsourcing-mis-kes-ja-kuidas#.XLxdOthn2JD> (04.04.2019)
- Majandusorganisatsioonide tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine. Majanduspartner. URL = <https://majanduspartner.ee/majandusorganisatsioonide-tulemuslikkuse-hindamine-ja-juhtimine/> (17.05.2019)
- Mis on ettevõtte jaoks kõige. Raamatupidaja, 2019.04.11. URL = <https://www.raamatupidaja.ee/uudised/2019/04/11/mis-on-ettevõtte-jaoks-koige> (03.03.2019)
- Outsourcing Risk Management: Loss of Visibility and Control. Intetics, Nov. 20, 2013. URL = <https://intetics.com/blog/outsourcing-risk-management-loss-of-visibility-and-control> (29.04.2019)
- Tugiteenusteks kulub 350 mld USD. Äripäev, 16.09.2003. URL = <https://www.aripaev.ee/uudised/2003/09/15/tugiteenusteks-kulub-350-mld-usd> (13.05.2019)
- Tulemusjuhtimine ja tulemuslikkus. Majanduspartner, Toomas Türnpuu koduleht. URL = <https://majanduspartnerdotcom.wordpress.com/2012/12/18/tulemusjuhtimine-ja-tulemuslikkus/> (18.04.2019)
- Vaimse võimekuse skaala (VVS/6) -testitulemuste koondraport. URL = <https://media.voog.com/0000/0035/0145/files/VVS6-v%C3%B5rdlev-raport-n%C3%A4idis-Tripod.pdf> (04.04.2019)
- Аутсорсинг (Outsourcing) – это. URL = http://economic-definition.com/Business/Autsorsing_Outsourcing__eto.html (25.03.2018)
- Аутсорсинг в преимуществах, рисках и примерах. Генеральный директор, 24.08.2018. URL = <https://www.gd.ru/articles/9910-autsorsing> (31.03.2019)
- Аутстаффинг и аутсорсинг персонала – возможность оптимизации рабочего процесса. URL = <https://www.kp.ru/guide/autstaffing-i-autsorsing-personala.html> (17.04.2019)
- Преимущества и недостатки аутсорсинг.* Лукашевич Дарья Игоревна, Российский Экономический Университет им. Г.В. Плеханова. URL = <http://www.rusnauka.com/pdf/237347.pdf> (10.03.2019)

Ametlikud juhendid

OÜ Tallinna Bekkeri Sadama sadamateeniste juhi ametijuhend, 2013.

OÜ Tallinna Bekkeri Sadama sadamakapteni ametijuhend, 2013

OÜ Tallinna Bekkeri Sadama talmani ametijuhend, 2013

OÜ Tallinna Bekkeri Sadama stividi ametijuhend, 2013

OÜ Tallinna Bekkeri Sadama dokkeri ametijuhend, 2013

OÜ Tallinna Bekkeri Sadama personalijuhi ametijuhend, 2013

OÜ Tallinna Bekkeri Sadama pearaamatupidaja ametijuhend, 2013

LISAD

Lisa 1

Performia pakkumine

SAMM 1: ÕIGETE KANDIDAATIDE TUVASTAMISE STRATEEGIA

- Sihtauditooriumile huvipakkuva kuulutuse loomine;
- Kandidaati otsimine avalikes allikates;
- Vabade töökohtade lehekülje loomine;
- Sihipärase otsingu läbiviimine meie kandidaatide ja cv-online andmebaasidest.

Sammu tulemus: Vaba töökoht on potentsiaalsetele töötajatele atraktiivne, seda on lihtne leida ja esitada sooviavaldus.

SAMM 2: VÄRBAMISE KOGU TSÜKLI KORRALDUS

Värbamine toimub meie Interspeedia kandidaatide töötlemise süsteemis

- Me anname Teile juurdepääsu kõikidele protsessi andmetele, et te saaksite osaleda ja kontrollida seda protsessi;
- Esimene valik toimub on-line, kus kandidaat vastab kuulutusele lisatud küsimustikule;
- Selles süsteemis toimub kogu edasine suhtlemine, näiteks täiendavate testide saatmine, kirjavahetus ja kandidaadile äraütlemine.

Sammu tulemus: Hästi korraldatud ja süstematiseeritud teie organisatsiooni värbamise protsess

SAMM 3: PARIMATE KANDIDAATIDEGA ISIKLIKE KOHTUMISTE LÄBIVIIMINE

- Valitud kandidaatidele viiakse läbi meie eri produktiivsuse intervjuu: lühidalt ja asjalikult eelmistest tulemustest;

- Selgitakse välja kandidaadi motivatsiooni tase;
- Esitatakse täpsustavad küsimused kompetentsuse osas.

Sammu tulemus: Kandidaat, kes suudab teie ettevõttes tulemusi anda.

SAMM 4: PRODUKTIIVSETE KANDIDAATIDE TESTIMINE

- Isikuomaduste test (kandidaadi potentsiaali mõõtmine, tema tugevad ja nõrgad kohad);
- IQ test (mõõdetakse kandidaadi mõtlemise kiirust, tema analüütilised võimed);
- Taasesitlustest (mõõdetakse kandidaadi võimet edastada informatsiooni moonutamata).

Sammu tulemus: Kandidaadi tugevused ja nõrkused on tuvastatud.

SAMM 5: SOOVITUSTE KONTROLLIMINE

- Kontrollitakse kandidaadi tulemusi ja saavutusi minevikus. Viiakse kõik kontrollid läbi intervjuude ja testitulemuste põhjal, et kinnitada kõik tugevused ja mõista täpselt tema nõrkade külgede mõju edaspidisele tööle.

Sammu tulemus: Kinnitatud kandidaadi produktiivsus.

SAMM 6: KIRJALIK ARUANNE VALITUD KANDIDAADI OSAS

- Kandidaadi kohta, kelle olete heaks kiitnud ja kelle olete otsustanud katseajaks võtta tööle, koostatakse täielik kirjalik aruanne, mis sisaldab iseloomustusi ja soovitusi tõhusaks koostöömiseks.

Sammu tulemus: Teate hästi, mida kandidaat oskab ja kuidas teda tõhusalt juhtida.

SAMM 7: KANDIDAADI SISENEMINE AMETISSE

- Esimesed sammud uues kohas kandidaat meie järelevalve all. Antakse soovitusi, kuidas esimestel etappidel määrata töötaja tulemuslikkust.

Sammu tulemus: Teie uus töötaja on harjunud uues töökohas ja hakkas andma tulemusi.

- KOOLITUSED

Ettevõtte omaniku või kõrgema astme juhi personaalne koolitus produktiivsete töötajate valimise ja personali isikuomaduste efektiivsuse hindamise täieliku tehnoloogia omandamiseks. (Performia, 2019)

- TASUMINE

Teenuse hind on ühe töötaja kohta 3000 eurot bruto. Ettemaks on 50% teenuse hinnast ja 50% peale kandidaadiga töölepingu sõlmimist. Töötasu ei kuulu hinna sisse. Juhi koolituskulu on 1490 € bruto.

GARANTII

- Kui valitud kandidaat ei õigusta talle antud usaldust, leiame teise.
- Kui ka teine kandidaat ei ole võimeline teha määratud tööd, tagastame teile ettemaksu ja tühistame meievahelised lepingud.

Allikas: Performia pakkumine 2019

Lisa 2

Interim agentuur pakkumine

- VÄRBAMINE (nädal 1-3)

Eesmärk on otsinguprofiilile vastavate ja motiveeritud kandidaatide konkursile kaasamine.

Defineerime otsingu strateegia, kaardistame kandidaatide sihtgrupi, valime kontakti võtmise meetodid ja kanalid. Selge fookus on sihtgrupi kandidaatidega otsekontaktide tegemisel ja laial soovitajate/agentide võrgustiku kasutamisel. Selle etapi tulemusena tekib laiendatud nimekiri kandidaatidest, kes vastavad otsinguprofiilile.

- EELVALIK (nädal 3-5)

Vahendame põhjalikku infot, viime läbi telefoniintervjuud ja hindame sobivaimaid kandidaate struktureeritud süvaintervjuude käigus. Eesmärgiks on selgitada parimad ja kõrge motivatsiooniga kandidaadid. Intervjuude tulemustena koostame esitlemiseks valiknimekirja kandidaatide (tavapäraselt 3-5) isikuprofiilid koos konsultandi kommentaaridega.

- HINDAMINE (nädal 5-6)

Selles etapis viime kokku eelvaliku läbinud kandidaatidega, pakume igakülgset tuge kohtumiste korraldamisel, vajadusel osaleme ka ise intervjuudel. Kliendi eelistusel hindame lõppvooru kandidaate isiksus- ja võimekustestidega. Kasutame Tripodi Neo-Tri ja VVS teste, neid viib läbi ja tõlgendab sertifitseeritud testikonsultant. Vajadusel viime läbi lõppkandidaatide taustakontrolli.

- VALIK JA TÖÖPAKKUMINE (nädal 7)

Edastame kogu protsessi jooksul kogutud lõppkandidaatide info, intervjuude ja testimiste tulemused lõppotsuse tegemiseks. Vajadusel nõustame otsustusprotsessis ja töösuhte alustamise küsimustes.

- TAGASISIDE (nädal 8)

Koostame konkursi käigus kogutud info põhjal ettevõtte tööandja maineraporti. Samuti palume hinnata Interim Agentuuri sihtotsingu protsessi ja kommenteerida ootustele vastavust. Oma tulemuslikkuse hindamiseks teeme 4-5 kuu möödudes nõu follow-up telefoniintervjuu nii värvatu juhi kui ka kandidaadiga.

- AJAKAVA

Lõplik ajagraafik sõltub palju kandidaatide ja ettevõtte esindajate ostustamise kiirusest kuid Interim Agentuuri esindajad teevad omalt poolt kõik kiireks ja efektiivseks projekti arenguks. Lõppkandidaate valiknimekirja esitleme hiljemalt 5 nädalat pärast koostöölepingu ja ametiprofiili allkirjastamist.

- TASUMINE

Teenuse tasu on keskmiselt 6000 – 9500 eur positsiooni kohta.

Allikas: Interim agentuur pakkumine 2019

Lisa 3

Arista Executive Search pakkumine

OTSINGUSTRATEEGIA, OTSINGU LÄBIVIIMINE: (Nädal 1-3)

Otsingutegevuse planeerimise aluseks on ametiprofiil ning kliendipoolsed ootused.

Käesoleva vakantsi täitmiseks soovib ARISTA kasutada kombineeritud otsingumeetodit, st nii avaliku konkursi korraldamist, andmebaasi- kui ka sihtotsingut, kus viimasel kahel meetodil on kandev roll. Protsessi eest vastutab otsingukonsultant, kelle ülesandeks on 21 päevaga koostada potentsiaalsete kandidaatide andmebaas (nn pikk nimekiri).

KANDIDAATIDE SELEKTSIOON JA EELHINDAMINE (Nädal 3-5)

Otsingukonsultant kogub otsingutegevuste tulemusena vakantsist huvitatud kandidaatide kandideerimisdokumendid ja teostab sobivuse eelhindamise ametikohale.

Esimene samm - Eelvalik

- Kandideerimisdokumentide (CV-d, kaaskirjad, kirjavahetus) kogumine ja selekteerimine (eelhindamine). Esmase analüüsi ja selektsiooni põhjal määratakse konkursil osalevate kandidaatide sobivuse formaalsetele baasnõuetele;
- Tegemaks kindlaks kandideerinud kandidaatide vastavuse ametikohal esitatud baasnõuetele, viime läbi telefoniintervjuud puuduoleva informatsiooni saamiseks ning motiveerituse kontrollimiseks. Telefoniintervjuuga kaetakse järgmised valdkonnad: tööalane taust, kogemused, oskused, palgasoov, kandideerimismotiivid ja teised ootused;
- Esmane taustauuring läbi avalikult kättesaadavate andmebaaside;
- Tööpakkumistele avatud, antud vakantsist huvitatud ja eelvalikud läbinud pika nimekirja (long-list) kandidaatide esitlemine kliendile (soovi korral).

Teine samm - Kompetentsipõhine hindamine

- Tugevamate kandidaatidega viib projektijuht läbi fookustatud intervjuud. Fookustatud intervjuude eesmärk on vajalike erialaspetsiifiliste ja sotsiaalsete kompetentside kindlaks tegemine. Intervjuu etapis peavad kandidaadid tõestama enda sobivust ametikohale, toetudes omandatud praktilistele teadmistele ning varasematele kogemustele. Juhipositsioonidele kandideerimisel viiakse kandidaadi puhul läbi kaks intervjuuvooru: esimene keskendub töökäigu ja kandideerimismotiivide analüüsile ning teine kompetentside hindamisele;
- Vajadusel valdkonna kaasuste või probleemülesannete lahendamine (valdkonnaspetsiifiliste teadmiste kontroll – kliendiga lepitakse eelnevalt praktilise ülesande sisus kokku. Soovitav on lasta kandidaatidel lahendada igapäevaselt olulisi ülesandeid selleks, et veenduda professionaalsete kompetentside olemasolus) intervjuu osana;
- Esmane võõrkeel(t)e oskus(t)e kontroll (suuline ja/või kirjalik);
- Fookustatud intervjuu järgselt selguvad kandidaadid, keda presenteeritakse kliendile.

LÜHIKESE NIMEKIRJA (SHORT – LIST) KANDIDAATIDE ESITLEMINE KLIENDILE (Nädal 5)

Peale eelhindamisi ja fookustatud intervjuusid esitleb projektijuht kliendile konkursil edukalt edasipääsenud kandidaadid, so kuni 5 inimest positsioonile sh kandidaatide esmased kirjalikud isikuprofiilid ning CV-d ja kommenteerib suuliselt kliendile nende sisu. Raportid sisaldavad võrreldavat infot järgmiste alapunktide osas: konsultandi üldhinnang sobivusele, võtmekompetentsidele, kandideerimismotiividele, palgaootustele, riskidele. Klient kohtub kandidaatidega ning teostab esmase omapoolse sobivuse hindamise. Koostatakse nimekiri inimestest, kelle osas jätkatakse protsessi ja hindamisprotseduure.

KANDIDAATIDE SÜVAHINDAMINE – KOMPETENTSIPÕHINE NING AMETIALASE POTENTSIAALI JA RISKIDE HINDAMINE (Nädal 5)

Esimene samm – psühholoogiline testimine

- Kandidaatide isiksuslikku sobivust hinnatakse testiga Neo-Tri, mille abil saame hinnata kandidaadi loomuomaseid eeldusi antud ametikohal töötamiseks, tema sobivust organisatsioonikultuuri ja meeskonda;
- Kandidaatide vaimset võimekust hinnatakse testiga Tripod VVS/6, mille põhjal saab hinnata kandidaatide õppimis- ja omandamiskiirust ning efektiivsust.

Teine samm – Multidimensiooniline taustauuring

Hindamiste järgselt selgunud tugevama(te) kandidaatide osas, keda ka klient eelistab, viiakse läbi multidimensioonilised taustauuringud. Taustauuringute käigus intervjueritakse kandidaatide eelnevaid vahetuid juhte, koostööpartnereid, juhtide puhul ka alluvaid ja sõltuvalt positsioonist suuremate klientide ja tellijate esindajaid (2-4 inimest). Taustauuringuid ei teostata kandidaatide teadmata isikutega, kellega kontakteerumiseks ei ole luba antud. Taustauuringute eesmärgiks on hinnata korrektset suhtumist töökultuuri, kompetentside avaldumist varasemates töökohtades, vastavust kriitilistele profiilieeldustele ning esitatud faktide paikapidavust ning töökultuuri.

LÕPPVALIK (Nädal 6)

Peale süvahindamist ja taustauuringuid esitab projektijuht kõik tulemused Kliendile, misjärel analüüsitakse koos ja eraldi kandidaatide hindamistulemusi. Kõikidele intervjuudel käinutele antakse tagasisidet konkursi tulemuste kohta, samuti põhjendatakse valikuotsust. Tööandja brändingu seisukohalt on kasulik, kui seda teeb klient. Konsultant informeerib samuti ka kõiki ülejäänuid kandidaate konkursi tulemustest.

GARANTII

Anname valituks osutunud kandidaadile garantii: juhul kui kandidaat lahkub ettevõttest 6 kuu (garantiiperioodi) jooksul omal soovil, ebalojaalsuse või ebakompetentsuse tõttu, siis korraldame antud ametikohale uue otsingu täiendava teenustasuta va meediakulud.

TASU

Kombineeritud otsingu ja eelhindamise teenuse hind **SADAMATEENUSTE JUHI** leidmiseks on 7 700.00 eurot.

Kombineeritud otsingu ja eelhindamise teenuse hind **RAAMATUPIDAJA** leidmiseks on 6 000.00 eurot.

Märkused:

- Tööportaalides, sotsiaalmeedias kuulutamine sisaldub teenuse hinnas.
- Ühe finalistkandidaadi süvahindamine sisaldub teenushinnas vakantsi kohta.
- Täiendavate süvahindamiste korral lisandub 650.00 eurot kandidaadi kohta (testimine - tööalane isiksuslik potentsiaal, riskid ja taustauuringud).
- Hindadele lisandub käibemaks.

Allikas: Arista Executive Search pakkumine 2019