

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Elen Eensaar

**KARJÄÄRIJÄTKU TEENUSE ARENDAMINE  
TEENUSEDISAINI TOEL  
OÜ MANPOWER NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Riina Tomast, MBA

Pärnu 2023

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)  
Riina Tomast

Lubatud kaitsmisele

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)  
Gerda Mihhailova

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(allkirjastatud digitaalselt)

Elen Eensaar

# SISUKORD

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Sissejuhatus .....                                                                                  | 5  |
| 1. Teenusedisaini rakendusvõimalused karjäärijätku teenuse arendamisel.....                         | 10 |
| 1.1 Karjäärijätku teenuse olemus ja olulisus koondatute toetamisel.....                             | 10 |
| 1.2 Teenusedisaini ja selle võimalused teenuste arendamisel .....                                   | 19 |
| 1.3 Topeltteemandi mudeli rakendusvõimalused karjäärijätku teenuse arendamisel ..                   | 26 |
| 2. Karjäärijätku teenuse disainiuring manpower oü-le teenuse arendamiseks.....                      | 32 |
| 2.1 Ülevaade karjäärijätku teenusest Eestis ja Manpower OÜ-s, disainiuringu metoodika ja valim..... | 32 |
| 2.2 Tulemused karjäärijätku teenuse disainiuringust .....                                           | 39 |
| 2.3 Uuringu järeldused ja ettepanekud karjäärijätku teenuse rakendamiseks Manpower OÜ-s.....        | 56 |
| Kokkuvõte .....                                                                                     | 61 |
| Viidatud allikad.....                                                                               | 64 |
| Lisad.....                                                                                          | 74 |
| Lisa 1. Ankeetküsimustik koondatud töötajatele .....                                                | 74 |
| Lisa 2. Intervjuu küsimustik personalijuhiga .....                                                  | 80 |
| Lisa 3. Eksperdiintervjuu .....                                                                     | 82 |
| Lisa 4. Ankeetküsimustiku analüüsitud vastused.....                                                 | 83 |
| Lisa 5. Teenuseplaan <i>as-is</i> .....                                                             | 90 |
| Lisa 6. Persoon: Teenust kasutav äriklient .....                                                    | 91 |
| Lisa 7. Persoon: Teenust mittekasutav äriklient.....                                                | 92 |
| Lisa 8. Emptaatiakaart: Teenust kasutav äriklient .....                                             | 93 |
| Lisa 9. Emptaatiakaart: Teenust mittekasutav äriklient .....                                        | 94 |
| Lisa 10. Persoon: teenust kasutanud koondatu.....                                                   | 95 |
| Lisa 11. Persoon: Teenust mittekasutanud koondatu .....                                             | 96 |
| Lisa 12. Mõttekaart .....                                                                           | 97 |
| Lisa 13. Hindamismaatriks.....                                                                      | 98 |
| Lisa 14. Ajurünnaku visuaal .....                                                                   | 99 |

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| Lisa 15. Prototüüp .....                     | 100 |
| Lisa 16. Teenuseplaan <i>to-be</i> .....     | 101 |
| Lisa 17. Väärtuspakkumine ärikliendile ..... | 102 |
| Summary .....                                | 103 |

## SISSEJUHATUS

Globaalset majandust on viimastel aastatel tabanud mitmed kriisid. COVID pandeemia tekitas 2020. aastal enneolematu tööturukriisi, kus ettevõtted olid sunnitud leidma uusi lahendusi, oma tegevuse peatama või üldse lõpetama. 2022. aasta alguses mõjutas tööturгу sõda Ukrainas, mis lisaks häiretele kaubandus- ja toormeturul koos kiire hinnatõusuga, tõi kaasa suurel hulgal pagulaste sissetände riiki ja tööturule. Üldine majanduslik ja poliitiline keskkond on tunduvalt ebakindlam kui 2022. aasta alguses. (International Labour Organization, 2022, May, lk 3). Rahvusvaheline Tööorganisatsioon (ILO) soovib kõige haavatavamaid inimesi ja ettevõtteid tööturul kriiside ajal toetada aktiivsete tööturu meetmetega, mis hõlmavad muuhulgas oskuste arendamist ja tuge ettevõtetele, et soodustada töötajate töökohavahetust (International Labour Organization, 2022, Oct, lk 19). Kuna Eesti on ka ILO liige, siis kehtivad need soovitused ka Eestile.

Eesti tööturg on samuti mõjutatud COVID-19 kriisist ja Ukraina sõjast. 2022. aasta alguseks oli Eesti tööturg koroonakriisist juba hästi taastunud ja tööandjad tunnetasid taas tööjõupuudust ning palgasurvet (Matsulevitš *et al.*, 2022, lk 4, 15). Vene-Ukraina sõja tagajärjel tekkinud järsk energiahindade tõus vallandas Eestis majanduslanguse. Majanduse muutused ilmnevad tööturul mõningase viitega, kuid ettevaatlikkust ja värbamisaktiivsuse langust on juba märgata, koondamiste arv kasvab ja tööjõunõudlus langeb. (Urke *et al.*, 2023, lk 4, 10, 14) Eesti tööturгу mõjutab Vene-Ukraina sõda kõige otsesemalt sõjapõgenike näol ning oluline on nende kiire lõimumine ja tööturul erialase töö leidmine, kuid esialgne töötuse kasv on vältimatu (Arenguseire Keskus, 2022, lk 25).

Erinevate tegevusalade haavatavus koroonaviiruse kriisis on olnud erinev. Ühelt poolt vabanes tööjõudu teenindussektori tegevusaladelt, hotellidest ja restoranidest ning vaba

aja, meelelahutuse ja kunsti valdkonnast, kuid teiselt poolt otsitavate töötajate profiil erines tööta jäänute omast. (Urke *et al.*, 2020, lk 4, 7; Arenguseire Keskus, 2020, lk 9) Seega on suurenenud struktuurne tööpuudus. Arenguseire Keskuse (2020, lk 51) kriiside mõju prognoos aastani 2030 pakub riigi majandusele kolm võimalikku stsenaariumi, kuid igal juhul nähakse ette mõõdukat või kiiret tööpuuduse kasvu.

Statistikaameti andmetel lõpetati 2022. aastal koondamise tõttu töösuhe keskmiselt 1300 inimesega kuus (Statistikaamet, s. a.), koondamise tõttu töötuks registreeris keskmiselt 800 inimest kuus (Eesti Töötukassa, 2023). Et koondatud inimesed ei jääks töötuks, on võimalik ettevõtetel aidata neil sujuvalt liikuda järgmisele tööle. Organisatsiooni- ja personalijuhtimise kirjanduses nimetatakse neid tegevusi *outplacement*-tegevusteks (Borghouts-van de Pas *et al.*, 2021, lk 106), millele sisuliselt eestikeelset vastet ei ole ning üheselt mõistetavuse huvides kasutatakse eestikeelsetes tekstides ingliskeelset sõna. Ka juhul, kui Eesti ettevõtted, kes seda teenust pakuvad, on püüdnud terminit eestikeelseks tõlkida, kasutatakse sulgudes ikkagi viidet ingliskeelsele sõnale. Kuna teenuse sisuks on vältida inimeste töötuks jäämist ja pakkuda sujuvat üleminekut ühelt töölt teisele, on töö autor otsustanud nimetada selle karjäärijätku teenuseks, et hoida sõnal positiivsemat ja tulevikku vaatavat tähendust. Magistritöös kasutatakse *outplacement* mõistet eelkõige siis, kui ei saa kasutada uut nimetust "karjäärijätku teenus" teooriast või praktikast tulenevatel põhjustel.

Karjäärijätku teenuse algusaastad jäävad teise maailmasõja järgsesse aega, mistõttu tegemist ei ole uudse teenusega, kuid iga kriis, mis mõjutab tööturгу ja sunnib tööandjaid personali koondama, toob vajaduse selle teenuse järgi taas päevakorda. Lisaks kriisidele on tööturгу mõjutanud ka tehnoloogia areng, automatiseerimine ja globaliseerumine (Arenguseire Keskus, 2020, lk 9), mille tõttu samuti mõned tööd lõppevad. Uute töökohtade loomine tööturul on aeglasem võrreldes töökohtade kaotamisega (Chatpibal & Chaveesuk, 2022, lk 211). Seetõttu on koondatutel keerulisem leida uut tööd ning karjäärijätku teenuse aktuaalsus kasvab.

*Outplacementi* Eesti üliõpilastöodes viimase kümne aasta jooksul uuritud ei ole. Varasemalt on kirjutatud 2 lõputööd: 2012. aastal "*Outplacement* osana personali

planeerimisest Politsei- ja Piirivalveameti näitel”, autor Triin Kärtman ja 2004. aastal “*Outplacement* – toetusprogramm lahkuvale töötajale”, autor Heli Künnapas. Koondamiste teemalisi lõputöid on Eestis tehtud üle kümne, kus on peamiselt uuritud teema õiguslikku probleematikat. Uuringufirmad ja riiklik statistika keskenduvad enamasti töötusele ja psühhosotsiaalsetele probleemidele COVID-19 kriisis. Need on tagajärjed, mida karjäärijätku teenusega ennetada saab.

Teenusedisaini teemalisi uurimistöid on palju, sh on nii uue teenuse arendamist kui olemasoleva parendamist, samuti disaini kasutamise hindamist organisatsioonis, kui ka teenusedisainist üksikute protsesside uurimist konkreetses kontekstis, nt koosloome, kasutajakogemus vms. Rohke teenusedisaini tööde hulk näitab, et see on rakendatav paljude erinevate valdkondade teenuste arendamiseks ning kogub üha suuremat populaarsust.

Käesolev magistritöö keskendub karjäärijätku teenusele, mida pakuvad erinevad personali- ja konsultatsioonifirmad tööandjatele. Sarnaseid toetustegevusi võib teha ka ettevõtte enda personaliosakond. Karjäärijätku teenuse pakkumine on enamasti finantseeritud ettevõtete eelarvelistest vahenditest. Riigipoolset toetust ettevõtetele pakutakse vaid kindlatel juhtudel, mida seaduses määratletakse kollektiivse koondamisena. Sellisel juhul tegeleb inimestega ja nende karjäärinõustamisega ning tööturule tagasi aitavate teenuste ja toetustega Eesti Töötukassa. Lisaks nõustab ja abistab Töötukassa kõiki neid üksikisikuid, kes on saanud koondamisteatise ning abi ise küsivad ja korraldavad.

Tööturul on probleemiks hetkel see, et *outplacement* teenus on küll olemas, teenusepakkujaid on mitmeid, kuid teenuse tarbimine on vähene. Samal ajal prognoositakse koondamiste arvu ja töötuse kasvu (Urke *et al.*, 2023, lk 10, 14). *Outplacement* on ärikliendile suunatud teenus, kus teenuse lõpptarbijaks on koondatav või ettevõttest lahkuv inimene. Aastatel 2019–2022 on personalifirma Manpower OÜ teenust osutanud ühele kuni kolmele ärikliendile aastas, seeläbi on nõustatud keskmiselt viis koondatut aastas ning see ei taga teenuse jätkusuutlikkust. Ettevõtte juhtkond soovib teenuse rolli äriportfellis oluliselt kasvatada. Mõistes, et praegune tööturu

olukord tingib koondamiste arvu kasvu, on personalifirma Manpower OÜ täiustamas pakutavat *outplacement* teenust, et olla valmis turu nõudlusele ja ootusele paremini vastama, muutes teenuse atraktiivsemaks nii äriklientide kui lõpptarbija jaoks ning seeläbi saavutada käibekasvu. Lisaks ärilisele huvile on Manpower OÜ visiooniks luua uuenduslikke tööjõu lahendusi, mis aitavad klientidel olla jätkusuutlikud muutuväl tööjõuturul (Manpower, s. a.), seega sotsiaalse vastutustundlikkuse aspektist soovitakse tööandjate teadlikkust ja koondatute heaolu kasvatada.

Teenuse teoreetilisest kasust ja tööturu olukorrast tulenevalt võiks ettevõtetele karjäärijätku teenuse vastu huvi olla suurem, kuid senine teenuse vähene kasutamine viitab probleemile, et teenuse väärtuspakkumine ei ole ettevõtete jaoks mõistetav või piisav. Sellest tulenevalt on vaja analüüsida, miks ettevõtted teenust nii vähe kasutavad, mõista nii ettevõtete kui koondatute vajadusi ja ootusi, seniseid praktikaid ning parendada teenust ja luua väärtuspakkumine, mis kõnetaks klienti rohkem. Magistritöös keskendutakse järgmistele uurimisküsimustele:

- Kuidas ettevõtted koondamiste korral töötajaid toetavad?
- Miks on karjäärijätku teenus ettevõtete jaoks oluline?
- Millised on koondatute ja ettevõtete vajadused ja ootused koondamisprotsessis?
- Milline on ettevõtete ja koondatute vajadustele vastav karjäärijätku teenus?

Käesoleva magistritöö eesmärk on teenusedisaini toel töötada välja soovitud karjäärijätku teenuse arendamiseks OÜ-le Manpower. Eesmärgini jõudmiseks on seatud järgmised uurimisülesanded:

- Tuua välja seosed karjäärijätku teenuse olemuse, olulisuse ja tööturutrendide vahel.
- Määratleda karjäärijätku teenuse arendamiseks sobiv teenusedisaini mudel ja töötada välja uurimismetoodika.
- Viia läbi disainiuring, kaasates koondamise kogemusega organisatsioone ja inimesi.
- Analüüsida saadud tulemusi ja seostada teoreetiliste seisukohtadega.
- Lähtudes teoreetilistest seisukohtadest ja uuringu tulemustest esitada järeldused ja ettepanekud teenuse arendamiseks.

Teooria osa esimeses peatükis antakse ülevaade karjäärijätku teenusest, selle sisust ja olulisusest, et luua piisav teoreetiline arusaam teenusest. Teoreetilise osa teises peatükis antakse ülevaade teenusedisainist ja topeltteemandi mudeli metoodikast. Teoreetilise osa kolmandas peatükis esitatakse töö autori poolt kohandatud, karjäärijätku teenuse arendamiseks sobiv teenusedisaini protsess ning valik sobivatest meetoditest. Teoreetilises osas baseerutakse peamiselt *outplacementi* ja teenusedisaini käsitlevatel teadusartiklidel ning raamatutel järgmistelt autoritelt: Borghouts-van de Pas, Bosmans, Freese, Kaźmierczyk, Tarasova, Andrianova, Arslan, Stickdorn, Lawrence, Hormess, Schneider.

Töö empiirilises osas keskendutakse karjäärijätku teenuse problemaatika ja võimaluste uurimisele. Lähtudes töö esimeses osas valitud teenusedisaini protsessist, rakendatakse valitud meetodeid läbi topeltteemandi mudeli nelja etapi: avasta, defineeri, arenda ja rakenda, et jõuda ettevõtete ja koondatute vajaduste mõistmiseni, hinnata senist kogemust, praktikat ning hoiakuid karjäärijätku teenuse suhtes, luua arendusvõimalusi ja jõuda parendatud teenuseni, mida esitada Manpower OÜ-le rakendamiseks ja teenuse tarbimise suurendamiseks. Magistritöö on kasutatav erinevate ettevõtete poolt karjäärijätku teenuse pakkumiseks. Arvestades teema aktuaalsust loob käesolev magistritöö väärtust personalijuhtimise valdkonna väheuuritud teemast kaasaegse teadmise saamisega ning panustab valdkonna arengusse.

Autor on tänulik kõigile, kes magistritöö valmimisele kaasa aitasid – eelkõige juhendaja Riina Tomastile, teadustöö metodoloogia õppejõud Kandela Õunale, magistriseminari õppejõud Kulno Türgile, retsensent Gerda Mihhailovale, Manpoweri kolleegidele ning kõikidele uuringus osalenud inimestele, kes aitasid avada teemat praktilisest vaatenurgast. Lisaks tänab autor enda abikaasat ja nelja last hindamatu toetuse ja mõistmise eest.

# **1. TEENUSEDISAINI RAKENDUSVÕIMALUSED**

## **KARJÄÄRIJÄTKU TEENUSE ARENDAMISEL**

### **1.1 Karjäärijätku teenuse olemus ja olulisus koondatute toetamisel**

Selles peatükis antakse ülevaade karjäärijätku teenusest, tuues välja mitmeid põhjuseid, miks ettevõtted seda teenust koondamiste puhul kasutama peaks. Lisaks tehakse lühiülevaate teenuse kujunemise ajaloost ning keskendutakse põhjalikumalt teenuse sisule ning erinevatele karjäärijätku teenuse mudelitele.

Erinevates majanduskriisides on koondamised muutunud tavapäraseks kulude kärpimise ja ümberstruktureerimise vahendiks, et kõikuvate majandustulemustega paremini toime tulla (Sathe, 2017, lk 56). Olukorras, kus lahkumine ei ole vabatahtlik, on töötajatele, kuid isegi veel olulisem ühiskonnale ja organisatsioonidele, et töötaja liiguks sujuvalt ühelt töölt teisele vältides töötuks jäämist. Sellisel juhul võib ühiskond sellest, et koondatud töötajad sõltuvad vähem sotsiaaltoetustest või ei seda koormust ei tekigi riigile. (Borghouts-van de Pas *et al.*, 2021, lk 104) Lisaks on tõestatud, et suurenenud töötus toob kaasa erinevaid vägivalla juhtumeid (Schleimer *et al.*, 2022, lk 89–90), sõltuvusainete kasutamist (Azagba *et al.*, 2021, lk 8), suuremat üksildustunnet (Morrish & Medina-Lara, 2021, lk 19) ning üldist rahvatervise halvenemist (Pratap *et al.*, 2021, lk 2). Seega karjäärijätku teenused vähendavad riski ühiskonna heaolule.

Lisaks ühiskonna kasule, on karjäärijätku teenusest kasu ka organisatsioonidele. Kuigi strateegilise personalijuhtimise teoreetilises käsitluses ei panda veel rõhku töötuse ennetamisele, on organisatsioonidel mitmeid põhjuseid investeerida töötuse ennetamisesse ja toetada koondatud töötajate sujuvat töökohavahetust (Borghouts-van de Pas *et al.*, 2021, lk 106). Karjäärijätku teenuse kasutamine aitab ettevõttel hoida head

mainet tööandjana, säilitada nii lahkuvate kui ka allesjäänud töötajate moraali, ettevõttesisest üldist psühhokliimat ning kindlust tuleviku suhtes (Kaźmierczyk *et al.*, 2020, lk 1–2). Järgnevalt antakse lähemalt ülevaade, millist kasu organisatsioonid karjäärijätku teenusest veel saavad. Kuid teenuse kasude mõistmiseks on eelnevalt vaja lahti selgitada karjäärijätku teenuse mõiste. Kuna teenus on ajalooliselt välja kujunenud ning sisu tänaseni sarnane, siis ka kaasaegsed autorid defineerivad *outplacementi* tihti läbi algsete autorite või nendele sarnaselt (vt tabel 1).

**Tabel 1.** *Outplacementi* mõiste

| Autor                    | Mõiste                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Furler, 1980, lk 363     | <i>Outplacement</i> on teenus, mida ettevõtte pakub töölt lahkuvatele töötajatele, mis hõlmab personaalset nõustamist, hindamist, tööotsingu strateegia väljatöötamist ja juhendamist kuni uue ametikoha leidmiseni.                                                                                                                         |
| Healy, 1982, lk 566      | <i>Outplacementi</i> eesmärk on vähendada ärevust ja pinget, mis on põhjustatud karjääri katkemisest, suurendada töövõimalusi, tagada süsteemne tulemuslik tööotsing, lühendada töötuse kestust, viia läbi karjäärimuutus, mis on parem või samaväärne töötaja eelmise tööga.                                                                |
| Knowdell, 1983, lk 3     | <i>Outplacement</i> nõustamine on protsess, mille käigus aidatakse töölt lahkuval töötajal toime tulla traumaga, hinnatakse individuaalseid tugevusi ja karjäärivõimalusi ning õpitakse tõhusalt tööd otsima.                                                                                                                                |
| Mirabile, 1985, lk 39–40 | <i>Outplacement</i> nõustamine on protsess, mis võimaldab juhtkonnal tegeleda tundliku ja tihti traumeeritud töötajaga, kes tuleb töölt vabastada. See pakub inimestele juhised ja abi, et jõuda selgusele hetkesituatsioonis ja tuleviku võimalustes ning kiirendab sobivate karjäärivõimaluste väljaselgitamist ja uue töökohaga leidmist. |
| Borgen jt, 2018, lk 547  | <i>Outplacement</i> nõustamine on karjäärinõustamise vorm, mida organisatsioonid pakuvad vabastatud töötajatele, et aidata neil toime tulla töökaotusega, arendada tööotsimise oskusi ja edukalt tööle naasta.                                                                                                                               |

Allikas: autori koostatud, tabelis toodud allikate põhjal

Akadeemikud ja praktikud on personalijuhtimise kirjanduses olulist tähelepanu pööranud sellele, kuidas sotsiaalset vastutustundlikkust rakendada personalijuhtimises (Barrena-Martínez *et al.*, 2019, lk 3). Jätkusuutliku personalijuhtimise juures räägitakse palju inimestest hoolimisest. Oluline on töötajast hoolimine mitte ainult töösuhte jooksul, vaid ka peale tema vabastamise otsust, sest eelmised töötajad võivad olla potentsiaalsed uued töötajad, soovitajad, kliendid või partnerid (Mujtaba & Senathip, 2020, lk 221). Kieselbach ja Mader (2002, lk 19) soovivad *outplacement* liita ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegiasse, kuna näevad, et koondatute üleminek ühelt töölt

teisele on ettevõtete vastutus. Ka Borghouts-van de Pas jt (2021, lk 107) toovad välja, et ettevõtted peaksid investeerima koondatud inimeste töökaotusega toimetulekusse ja karjäärijätku teenusesse just sotsiaalse vastutustundlikkuse aspektist. Seega aitab karjäärijätku teenus tööandjatel üles näidata hoolivust oma inimeste suhtes ning olla sotsiaalselt vastutustundlik.

Koondamise enamlevinud tagajärjeks on allesjäänute demoraliseerumine ja usalduse kaotus organisatsiooni vastu, põhjustades organisatsiooni meie-tunde nõrgenemist, töötajate pühendumuse vähenemist, tootlikkuse langust ja töötajate vabatahtlikku lahkumist (Coleman, 2022, lk 270; Langster & Cutrer, 2021, lk 329; Mujtaba & Senathip, 2020, lk 216; Arslan, 2005, lk 141). Allesjäävad töötajad võivad kogeda ebakindlust, kaootilist töökeskkonda ning suurenenud töökoormust ja pinget, samuti on mõjutatud grupisuhted ja -dünaamika (Tsai & Yen, 2020, lk 7). Allesjäänud töötajaid tuleks toetada ka selle tõttu, et psühholoogiliselt keerulistel aegadel organisatsioonis peavad nemad ettevõtte eesmärged täitma ja tulemust tooma (Arslan, 2005, lk 143). Tsai ja Yen (2020, lk 22) selgitasid välja, et allesjäänud töötajate motivatsiooni mõjutab see, kas tajutakse koondamise strateegiat vastutustundlikuna. Nähes, kuidas lahkumine organisatsioonist on toetatud, saavad tuleviku osas turvalise tunde ka need, kes jäävad (Kazmierczyk *et al.*, 2020, lk 12–13). Läbimõeldult korraldatud koondamise puhul on töötajatel lihtsam mõista, et ettevõtetes peab tegema vahel ka raskeid otsuseid.

Lisaks võidavad organisatsioonid etteteatamise ajas või selle aja rahalises kompenseerimises, kui töötaja saab asuda uuele töökohale koheselt (Borghouts-van de Pas *et al.*, 2021, lk 104). Eesti Töölepingu seaduse § 97 järgi on etteteatamise aja pikkus sõltuvalt töötatud ajast 15–90 päeva (Töölepingu seadus, 2009), seega, kui töötaja leiab uue töö koheselt peale koondamisest teada saamist, võib tööandja kokku hoida kuni kolme kuu ulatuses töötaja palgafondi ning koondamishüvitise.

Samuti võidavad organisatsioonid ja ka töötajad sellest, et oskuste tase ei lange (Borghouts-van de Pas *et al.*, 2021, lk 104). Tööturg muutub globaliseerumise, demograafiliste trendide, kiiresti areneva tehnoloogia ja automatiseerimise tõttu (Brunello & Wruuck, 2019, lk 3). Mida kauem on töötaja töötanud, seda rohkem tema

oskused amortiseeruvad, mistõttu väheneb tema produktiivsus ja tööandjatel tuleb kulutada töötajate väljaõppele (Acharya *et al.*, 2022, lk 2008, 2033). Samuti langeb ettevõtete innovatiivsuse tase, tootlikkus ja sissetulekud (Brunello & Wruuck, 2019, lk 26). Karjäärijätku teenus aitab vabastatud töötaja oskused kokku viia tööturu vajadustega. Nii leiab koondatud töötaja kiiremini uue töö ja organisatsioonid saavad olla jätkusuutlikud.

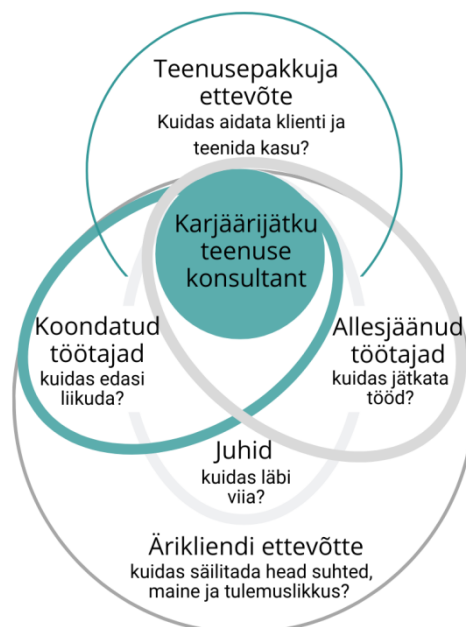
Organisatsioonide jätkusuutlikkuse seisukohast on karjäärijätku korraldamine ka hea turundusvahend (Każmierczyk *et al.*, 2020, lk 13). Tööandja brändi kujundab see, kuidas väljastpoolt inimesed organisatsiooni tajuvad. Mulje kujuneb nii sellest, mida organisatsioon ise välja annab, nt pressiteated, koduleht, kuid veel enam sellest, mida ettevõttest räägitakse avalikus meedias, sh sotsiaalmeedias. Ka väike negatiivne kommentaar võib tuua palju kahju. (Sathe, 2017, lk 56–57) Kui lahkumine kulgeb positiivselt, on tõenäoline, et töötajad soovivad ettevõttega tulevikus taas liituda ega halvusta ettevõtet teiste ees (Klotz *et al.*, 2020, lk 11). Karjäärijätku teenusest loobumine suurendab ettevõtte kohta negatiivse teabe levitamise ohtu (Aleksandrova *et al.*, 2017, lk 1211). Brändi kuvandit mõjutavad lisaks lahkuvatele töötajatele ka nende lähedased ja organisatsiooni alles jäänud töötajad, mistõttu tuleb koondamistele läheneda väga ettevaatlikult (Sathe, 2017, lk 56–57). Talentide ligimeelitamiseks on tugev tööandja bränd olulisem kui hea palk (Sathe, 2017, lk 57). Hea maine tööturul aitab hoida nii olemasolevaid töötajaid, kui ka leida uusi.

Töötajate hoidmine on üks personalijuhtimise põhitegevustest. Töökaotus on koondatu jaoks enamasti ootamatu ja seetõttu enamasti stressirohke olukord ning karjäärijätku teenus aitaks vähendada selle negatiivset mõju, kuna teenus sisaldab erinevaid toetusvorme: tehniliste vahendite pakkumist, aktiivset tööotsimise abi, asjatundlikku karjäärinõustamist, psühholoogi nõustamist, et aidata inimestel rasketel aegadel toime tulla jne (Gyurák Babel'ová *et al.*, 2019, lk 16). Vahel võib juhtuda, et töö ise on väga spetsiifiline või aegunud ning sarnast tööd tööturul ei olegi võimalik leida, siis on karjäärijätku teenuse pakkumine kriitilise tähtsusega (Chatpibal & Chaveesuk, 2022, lk 211), sisaldades lisaks töötajale uute oskuste ja teadmiste andmist (Hancock *et al.*, 2020, lk 7).

*Outplacementi* loojaks peetakse Bernard Haldane'i (Knowdell, 1983, lk 4), kes peale teist maailmasõda, 1945. aastal disainis töötsemise nõustamise süsteemi ja aitas sõjast tulnud veteranidel tööd leida, kuna neid töid, mida nad tegid enne sõda, enam tehnoloogia arengu tõttu ei olnud. Haldane aitas veteranidel tööturu konteksti panna nende sõjaeelsed ja sõjas omandatud oskused ning õpetas neid tööle kandideerima. (Redstrom-Plourd, 1998, lk 1, 145) Kui algsest nõustas Haldane pigem juhte, kes ise soovisid töökohta vahetada (Furler, 1980, lk 364), siis esimene äriklient, kes tellis koondatud töötajatele sarnast programmi oli 1960. a New Jersey õlitootja Humble Oil (Redstrom-Plourd, 1998, lk 2).

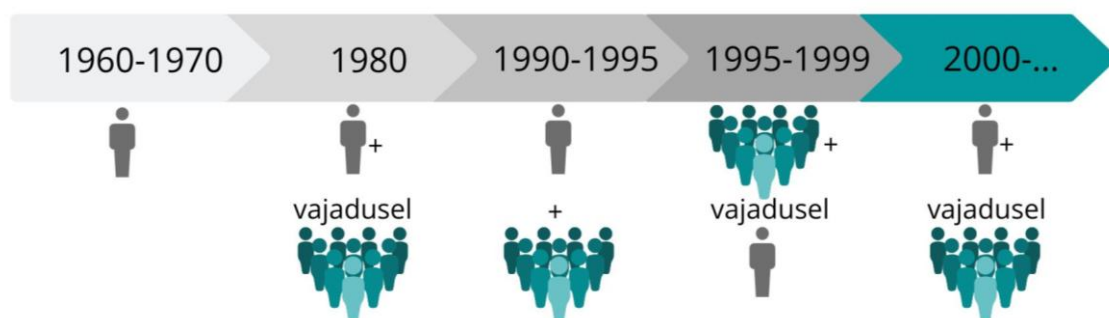
*Outplacement* on jõudnud Euroopa riikidesse globaliseerumise tulemusena rahvusvaheliste ettevõtete kaudu ning siiani peetakse seda modernseks ja kõrget personalijuhtimise taset iseloomustavaks toetusteenuseks. *Outplacementi* võib pakkuda organisatsioon ise või osta sisse teenusena. (Cocuľová, & Bodnárová, 2017, lk 182–183) Teenusena sisse ostmisel on eeliseks välise konsultandi erapooletus, motiveeritus ning professionaalsus (Waraich, 2012, lk 165), lisaks aitab see ära hoida ebapädevalt läbi viidud koondamisi, seega vähendada töö- ja kohtuvaidlusi (Kirk, 1994, lk 10).

Juba 1960. aastal oli teenus suunatud teenusepakkujalt ärikliendi kolmele osapoolale: juhtidele, koondatud töötajatele ja allesjäänud töötajatele. Sama struktuur kehtib ka tänapäeval. Juhte abistatakse koondamiste planeerimisel ning antakse vajalikud oskused koondamiste läbiviimiseks, st kus, kuidas ja millal teavitada töötajat, kuidas julgustada ja olla kommunikatsioonis selge ja konkreetne. Töötajate nõustamine tähendab oskuste, tugevuste ja nõrkuste hindamist, huvide ja saavutuste kaardistamist, töövõimaluste analüüsi ja üheskoos strateegia paika panemist tööturul edukaks läbilöömiseks (sh enesemüük, intervjuudel toimetulek, nõustamine ja pakkumiste hindamine) kuni töö on leitud. Allesjäänud töötajatele pakutakse koondamistega seotud emotsioonidega toimetuleku nõustamist, et leevendada stressi, ärevust, hirmu- ja süütunnet. (Furler, 1980, lk 369, Redstrom-Plourd, 1998, lk 3). Seega on protsessis mitmed osapooled oma erinevate huvidega, mida teenuse osutamisel jälgida (vt joonis 1).



**Joonis 1.** Karjäärijätku teenuse osapooled. Allikad: Furler, 1980, lk 369, Redstrom-Plourd, 1998, lk 3, autori täiendustega

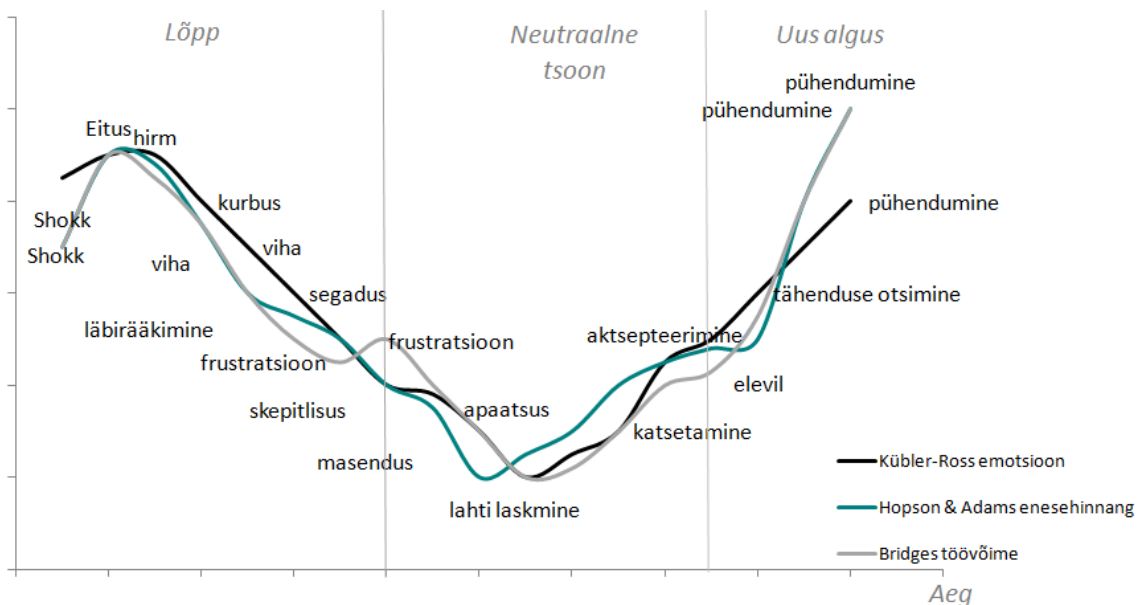
*Outplacement* teenus on läbinud ajas viieastmelise muutuse. Sõltuvalt organisatsioonide vajadustest ja võimalustest, on pakutud individuaalset nõustamist ja grupikonsultatsiooni. Alloleval joonisel 2 on näha, kuidas on teenust pakutud aastakümnete jooksul, kas individuaalsena, grupina, vajadusel liidetuna või selgelt ühendatuna.



**Joonis 2.** Karjäärijätku teenuse areng. Allikad: Redstrom-Plourd, 1998, lk 118; Borghout-van de Pas *et al.*, 2021, lk 2021, lk 111

Kuigi osad nõustajad proovivad leida töökaotusest positiivset ja presenteerivad seda kui uute võimaluste avanemist, on *outplacementi* pakkumisel oluline mõista, et töökaotus on suur kaotus ja esimese asjana tuleb tegeleda selle kaotusega toimetulemisega (De Cuyper *et al.*, 2019, lk 26). Siin on rakendatavad erinevad mudelid, kuidas inimesed

*outplacementi* protsessis emotsioonidega kohanevad. Juba 1980-ndatel sidus Gallagher töö kaotamise Kübler-Rossi leina kõveraga ning tuvastas, et töö kaotusega toimetulekuks läbib inimene samad etapid, mis lähedase kaotusega (Furler, 1980, lk 365–366). Seda kinnitas ka Coleman'i uuring 2022. aastal, tuues välja, et koondamiste edukaks õnnestumiseks ja ärevuse vähendamiseks tuleb arvestada inimeste emotsioonidega ning jätta neile olukorraga kohanemiseks piisavalt aega Kübler-Rossi etappe arvesse võttes (Coleman, 2022, lk 283). Hopson ja Adams (1977, lk 13) on sarnaselt Kübler-Rossile sidunud ülemineku (*transition*) protsessis enesehinnangu kõikumise muutusega kohanemise ajaga. Bridges (2017, lk 257) tuvastas, et iga ülemineku alguseks on kaotus, millele järgneb neutraalne tsoon ning alles siis saab uus alata. Bridges sidus ülemineku faasid ja kogetud tunded töövõimega, vt joonis 3.



**Joonis 3.** Ülemineku mudelite võrdlus. Allikad: Hopson & Adams, 1977, lk 13; Kübler-Ross, 1969; Bridges, 2017, lk 257, autori täiendustega

Ülaltoodud joonisel 3 on koondatud eelmainitud kolme autori nägemused erinevatest etappidest, mis inimesed muutuste protsessis läbivad, et nende emotsionaalset teekonda oleks lihtsam mõista ja toetada. Jooniselt võib järeldada, et koondatud inimeste tunded mõjutavad nende emotsionaalset tasakaalu, enesehinnangut ning töövõimet sarnaselt. Seega Hopson ja Adamsi (1977, lk 13), Kübler-Rossi (1969) ja Bridgesi (2017, lk 257) põhjal võib järeldada, et karjäärijätku teenuse pakkumisel tuleb arvesse võtta, et esialgu

valdab koondatut šoki ja eituse faas, mida saadavad hirm, viha ja segadustunded, isegi masendus ning siis toimub vanast lahtilaskmine, millele võib järgneda apaatus, skeptilisus ja katsetamine, viimases faasis hakkab inimene aktsepteerima uut olukorda, sellele tähendust otsima ja tekib elevus, uus energia ning pühendumine.

Järgmine joonis 4 annab kokkuvõtliku ülevaate neljast *outplacementi* mudelist, grupeerides sarnased tegevused astmetesse üksteise alla. Kuigi mudeleid on palju rohkem, valiti ülevaatesse Mirabile (1984, lk 41–44) loodud astmelise ülemineku nõustamise mudeli, sest seda peetakse esimeseks, Kirki (1994, lk 11–17) tervikliku mudeli, mida kasutavad paljud teenusepakkujad, Aquilanti ja Leroux` (1999, lk 180–190) integreeritud mudeli, mis ühendab endas mitmete eelkäijate teooriaid ja mudeleid (nt Kübler-Rossi, Mirabile, Super, Latack ja Dozier, Kirk) ning SOCOSE ehk Euroopa *outplacement* mudelit aluseks võtva Arslani (2005, lk 141–143) *outplacementi* mudeli, mis on teistest erinev selle poolest, et kaasab *outplacement* nõustamise juba koondamise otsuse faasis.



**Joonis 4.** *Outplacementi* mudelid. Allikas: joonisel esitatud allikad

Joonisel toodud mudelite puhul algab *outplacement* teenuse pakkumine enamasti koondatud töötajate nõustamisega, mis aitab töökaotuse traumast esmalt taastuda. Selles etapis pakutakse psühholoogilist (Mirabile, Kirk, Aquilanti&Leroux, Arslan) ja finantsilist nõustamist (Kirk, Aquilanti&Leroux, Arslan) ning tegeletakse koondatu enesehinnangu taastamisega ja tasakaalu leidmisega (Mirabile, Kirk, Aquilanti&Leroux, Arslan), misjärel on võimalik alustada tegevustega, mis aitavad koondatud töötajal mõelda edasisele tulevikule (oskuste hindamine, karjääriplaneerimine, tööotsimiseks

vajalike oskuste arendamine jms) ja töö otsimisele. Aquilanti ja Leroux` mudelis jääb nõustaja töötaja kõrvale ka uude töösse sisseelamise protsessis.

Arslani mudel erineb teistest kõige rohkem, sest ainsana algab selles mudelis nõustamine juba enne koondamisotsuse tegemist, kus rõhutakse koondamise vastutustundlikule poolele, et leida inimestele alternatiivseid võimalusi täiend- või ümberõppe näol või pakkudes karjäärijätku asutuses sees. Selles etapis nõustatakse juhte, kuidas koondamisi ellu viia ja otsustatakse, millist tuge pakkuda nii lahkuvatele kui allesjäävatele töötajatele, et hoida nende moraali kõrgel. Arslani mudel hoiab allesjäävad töötajad ja koondatud töötajad tähelepanu all kuni olukord on taas normaliseerunud. (Arslan, 2005, lk 141–143) Kuna Arslani mudel käsitleb koondamiste olukorda kõige laiemalt, siis autori hinnangul võiks see olla ettevõtetele kõige kasulikum.

Bergström (2007, lk 403), kes uuris Rootsis suurettevõtete koondamisi järeldas, et ei ole olemas mudelit, mida vastutustundliku koondamise jaoks lihtsalt kohaldada ja ellu viia, vaid erinevate mudelite või parimate praktikate rakendamisel peab arvesse võtma kohalikku, st rahvuslikku ja organisatsioonilist konteksti ning et vastutustundlikkuse tagab kõigi osapoolte vastutustundlik lähenemine (Bergström & Diedrich, 2007, lk 904). Autor leiab, et kohaliku konteksti arvesse võtmine ja koondamise vastutustundlik läbiviimine on karjäärijätku teenuse pakkuja ja ettevõtte ühine vastutus.

Alapeatüki olulisemad teoreetilised seisukohad saab kokku võtta järgmiselt: *outplacement* teenusel on suhteliselt pikk ajalugu, samas on see ajas vastavalt ettevõtete ja koondatute vajadustele pidevalt arenenud ning leiab kasutust eriti majanduse keerulisematel aegadel. Teenusest on kasu nii koondatule, ettevõttele kui ka ühiskonnale üldisemalt. Teenuse juures on oluline arvestada inimeste emotsioonidega ning aidata neil esmalt toime tulla kaotusvaluga ja tegeleda enesehinnangu taastamisega.

## 1.2 Teenusedisain ja selle võimalused teenuste arendamisel

Organisatsioonide arendamisel on läbi aegade kasutatud erinevaid lähenemisi. Selles alapeatükis antakse ülevaade teenusedisainist, kui ühest teenuse arendamise viisist ning tutvustatakse lähemalt, miks teenusedisain järjest populaarsust kogub, teenusedisaini olemust ja peamisi printsiipe. Alapeatüki viimases osas antakse ülevaade teenusedisaini mudelitest ning kirjeldatakse lähemalt topeltteemandi mudeli rakendamist teenuste arendamisel.

Kasvaval teenuste sektoril on ühiskonnale ja majandusele üha suurem mõju, kuna ligi 70% nii Eesti kui ka Euroopa Liidu majandusest on teenuste sektoris (CIA, 2023). Teenuste tarbimist mõjutab klientide kogemus (Moritz, 2005, lk 29, 57). Mõistes kliendi kogemuse olulisust, on organisatsioonid hakanud mõõtma klientide rahulolu. Peamiselt kasutatavad tagasiside- ja rahuloluküsimustikud ning soovitusindeks määratlevad probleemi olemasolu ja suuruse, kuid ei too välja põhjuseid. (Lawrence *et al.*, 2019) Teenusedisain on inimesekeskne ning arvestab kõigi mõjutatud sidusrühmadega ja annab erinevate meetodite kasutamisega võimaluse leida tegelik probleem, millest alustada teenuse parendamist (Meyer, 2020, lk 1). Seetõttu on ettevõtted hakanud mõistma teenusedisaini kasu ja selle populaarsus on järjest kasvanud.

Teenusedisain on saanud võtmeteguriks innovatsioonis ja juhtimises (Lawrence *et al.*, 2019). Strateegilisest vaatest annab teenusedisain konkurentsieelise ning loob lisaväärtust ettevõttele kiiresti muutuvus keskkonnas, kuna seda peetakse organisatsiooni dünaamiliseks võimekuseks, mis aitab organisatsioonidel luua innovatsiooni (Santos *et al.*, 2018, lk 715–716). Liedka (2018) rõhutab, et teenusedisaini sissetoomine organisatsioonidesse võib anda sama erilisi tulemusi kui 1980-ndatel aastatel saavutati tootmissektoris täieliku kvaliteedi juhtimisega, ta nimetab seda “sotsiaaltehnoloogiaks”. On teada, milliseid võimsaid muutusi on organisatsioonidesse toonud infotehnoloogia, seega võib nõustuda, et sotsiaaltehnoloogia on tulevikus sama olulise tähtsusega. Kuna majandus liigub

tootepõhiselt loogikalt teenuspõhisele loogikale (Kwon *et al.*, 2021, lk 3) ning arvesse võttes kliendikogemuse tähtsust teenuste tarbimisel, leiab autor eelnevat kokkuvõttes, et teenusedisain on inimestega seotud teenuste arendamiseks kõige sobivam viis.

Sangiorgi ja Prendiville (2014, lk 61) väidavad, et teenusedisain on suhteliselt uus kontseptsioon, mille alguseks loetakse 1990. aastat, kui mitmed rahvusvahelised teadlased hakkasid sellest kirjutama. Auricchio jt (2018, lk 401) aga vastupidi, toovad välja, et inimesed kipuvad teenusedisaini küll veel tajuma millegi uuena, kuigi rahvusvaheline debatt teenusedisainist teaduses ja hariduses on kõrgel küpsustasemel. Märk sellest, et teenusedisaini valdkond on küpsemas, on temaatiliste haridusprogrammide kasv kogu maailmas (Auricchio *et al.*, 2018, lk 401). Ka Blomkvist (2015, lk 201) viitab teenusedisaini valdkonna küpsusele sellega, et temaatilisi haridusprogramme on üle maailma loodud järjest enam ning tööturule tulevad professionaalsed teenusedisainerid. Valdkonna uue arenguna toob ta välja, et kui varem oli teenusedisain konsultantide töö, siis tänaseks on innovatiivsemates ettevõtetes loodud teenusedisaineri töökohad (Blomkvist, 2015, lk 201). Teenusedisaini kiire integreerimine innovatsiooni on toimunud seni aktiivsemalt Euroopas (Lawrence *et al.*, 2019). Seega võib nõustuda, et teenusedisain ise ei ole uus lähenemine, kuid avastus, et see võimaldab luua innovatsiooni, on.

Teenusedisainist uurides, kohtab tihti kirjanduses ka mõistet “disainmõtlemine”: neid mõisteid kasutatakse samas tähenduses (Lawrence *et al.*, 2019; Stickdorn *et al.*, 2018), harvem kasutatakse ka kogemuse disain, UX (*user experience*), CX (*customer experience*), inimesekeskne disain. Kuna disainmõtlemine on selges raamistikus ja kindlaid meetodeid kasutav, siis ei saa pidada seda vaid mõtlemiseks, vaid pigem on see tegevus (Stickdorn *et al.*, 2018). Teenusedisainil puudub üks kindel definitsioon, see on pidevalt arenev ja täienev lähenemine (Stickdorn & Schneider, 2011, lk 29). Kuigi teenusedisaini üheselt määratleda on keeruline, tuleb erinevate autorite käsitlustes välja selle põhiolemus. Alljärgnevas tabelis 2 antakse ülevaade valitud autorite teenusedisaini määratlustest.

**Tabel 2.** Teenusedisaini määratlused valitud autorite käsitluses

| Autor, aasta               | Määratlus                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Burchardt<br>1980, lk 217  | Disaini peamine fookus peab materiaalse asemel olema lahenduse väärtusel.                                                                                                                                                                                                                              |
| Moritz<br>2005, lk 40      | Teenusedisain on kasulike, kasutatavate, ihaldusväärsete, efektiivsete ja tõhusate teenuskogemuste loomine, ühendades kliendi vajadused, turu nõudluse ja ettevõtte võimalused.                                                                                                                        |
| Mager & Sung<br>2011, lk 1 | Teenusedisaini peamine eesmärk on luua teenuseid, mis oleksid kasulikud, kasutatavad ja ihaldusväärsed kasutaja jaoks ning tõhusad ja efektiivsed teenusepakkuja jaoks.                                                                                                                                |
| Dervojeda jt<br>2014, lk 3 | Teenusedisain on inimeste, infrastruktuuri, suhtlemise ja materiaalsete komponentide korraldamine ja planeerimine, et parandada teenuse kvaliteeti ning teenusepakkuja ja kliendi vahelist suhtlust.                                                                                                   |
| Miller<br>2015             | Teenusedisain on lähenemine teenuste määratlemisele, mis tasakaalustab kliendi ja ettevõtte vajadused, eesmärgiga luua sujuvat ja kvaliteetset teeninduskogemust. Teenusedisain põhineb disainmõtlemisel ja toob loova ja inimesekeskse protsessi teenuste parandamisse ja uute teenuste disainimisse. |
| Lawrence jt<br>2019        | Teenusedisain on konkreetne lähenemine keerukate probleemide mõistmiseks ja lahendamiseks.                                                                                                                                                                                                             |
| Brown<br>2023, IDEO        | Disainmõtlemine on inimesekeskne lähenemine innovatsioonile, mis disai töövahenditega ühendab inimeste vajadused, tehnoloogia võimalused ja äriedu.                                                                                                                                                    |

Allikad: tabelis toodud allikate ja Stickdorn *et al.*, 2018 põhjal

Ülaltoodud seitsme autori teenusedisaini määratlused on peamiselt defineeritud teenuste, teenusepakkuja, kliendi ja loomise kaudu, olulisel kohal on ka vajadused ja teenuskogemus ning omadussõnadena kirjeldatakse enim kasutatavust, kasulikkust, ihaldusväärsust, efektiivsust.

Kuigi disainmõtlemise definitsioone on erinevaid, valitseb suurem üksmeel disaini lähenemisviiside peamiste printsiipide osas, need on (Schumacher & Mayer, 2018; Stickdorn *et al.*, 2018, lk 25; Design Council, 2019):

- Inimesekesksus – kasutajate väljendatud ja varjatud vajaduste mõistmine, empaatia rakendamine ning kasutaja kaasamine teenusedisaini etappidesse. See põhimõte nõuab uurivat, hinnangutevaba mõtteviisi.
- Probleemi määratlemine – julgelt tegeleda keerukate, mitmetähenduslike ja ootamatute sündmustega.
- Katsetamine – teenusedisaini iteratiivne aspekt julgustab avastama võimalikult palju

vigu võimalikult vara, töötama kiire tagasisidega ja kohandama prototüüpe, kuni need on valmis rakendamiseks, tehes seda reaalses keskkonnas, päris kasutajatega.

- Visualiseerimine – soodustab olukorra sügavamat ja ühtsemat mõistmist, väljendades selgelt, mida on teada saadud.
- Mitmekesisus – hõlmab mitmekülgsete meeskondade loomist, mis soodustavad avatust erinevatele vaatenurkadele ja koostööd kõikide huvigruppide vahel.

Teenusedisaini mudelite oluline väärtus on pakkuda piisavat raamistikku “mittedisaineritele” (Bailey *et al.*, 2019, lk 12; Szostak, 2021, lk 117), sest struktuur ja selgus aitavad juhtidel sobitada rolli, kus nad kunagi varem pole pidanud olema (Liedka, 2018, Szostak, 2021, lk 117). Samaselt teenusedisaini definitsioonile valitseb ka mudelites liigne paljus. Mõningane valik leidudest kirjanduses on toodud alljärgneval joonisel 5.



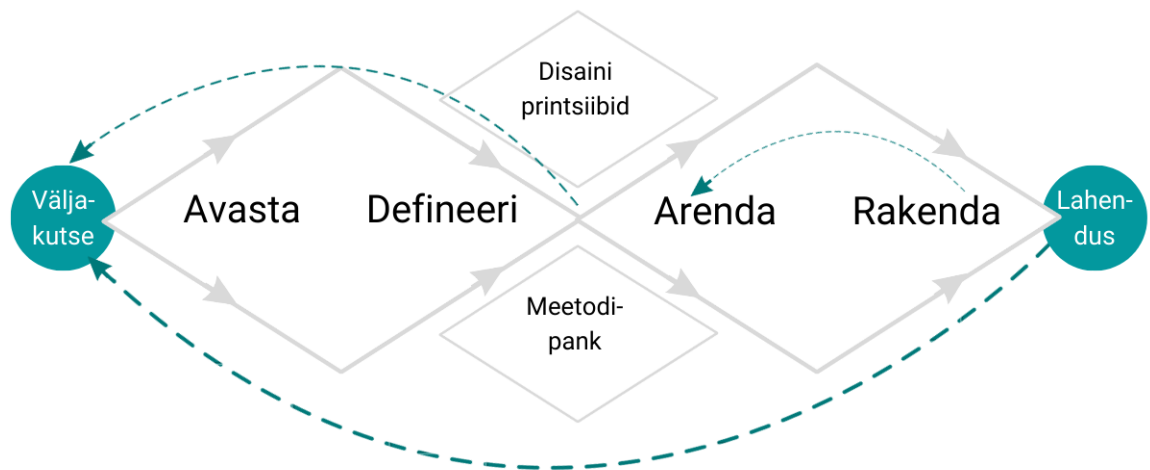
**Joonis 5.** Valik teenusedisaini mudelitest. Allikad: joonisel toodud allikad, Doorley *et al.*, 2018, autori täiendustega

Autor leiab, et mudelite paljususe väärtus on küsitav. Üldiselt on kõik joonisel 6 toodud mudelid oma olemuselt suhteliselt sarnased, mistõttu on väiksemate nüansside lisamise või siis teistsuguse keelekasutuse rakendamine autori hinnangul tarbetu. Kui ülaltoodud joonisel on näha nt Browni, Huertas-García & Consolación-Segura ning IDEO mudelis puuduv samm “defineeri”, siis see sisuliselt ei tähenda, et nendes mudelites ilma selget probleemi leidmata lahendusi otsitakse. Samuti, nt Design Councili mudelis ei ole eraldi etappi nimega “prototüübi”, kuid prototüüpimist kasutatakse arendamise faasis ühe meetodina (Design Council, 2015, lk 9). Ka Stickdorn jt (2018, lk 88) kinnitavad, et erinevad teenusedisaini mudelid jagavad tegelikult sama mõtteviisi, olenemata mudelist tuleb alati mõista kasutajate vajadusi, töötada alati iteratiivselt ning alati on lahkneva ja koondava mõtlemise faasid.

Teenusedisaini mudelitel on enamasti kolm kuni seitse etappi (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 88). Sünteesides infot jooniselt 5, on võimalik tuletada, et peamised tegevused disainiprotsessis on esmalt info kogumine, teiseks ideede loomine ning siis testimine ja rakendamine.

Maailmas enim kasutatav disainiraamistik on Design Councili (2019) andmete põhjal nende poolt 2004. aastal arendatud ja 2019. aastal täiendatud topeltteemandi mudel, millele on viidatud miljoneid kordi, samuti on see mudel integreeritud disainiharidusse kogu maailmas. Design Council on välja töötanud mudelile rakendusjuhise ja pakkunud valiku meetodeid, mida saab erinevate probleemide jaoks kohandada (Design Council, 2015, lk 6). Sõltuvalt teenusest ja valdkonnast on valikus rohkem kui 250 erinevat meetodit (Dervojeda *et al.*, 2014, lk 4). Topeltteemandi mudeli eeliseks on ka toetav visuaal, mis teistest mudelites just selle poolest erineb. Mudel kujutab disainiprotsessi kahe rombikujulise teemandina, sellest ka mudeli nimetus (vt joonis 6).

Avastamise etapp on disainiprojekti algusfaas, mille eesmärk on koguda võimalikult palju infot, st tuvastada probleem, selgitada välja võimalused ja vajadused probleemi lahendamiseks. Infot kogutakse suhtlusest lõppkasutajatega/klientidega ja laiemast turukeskkonnast. (Design Council, 2015, lk 7–8) Huertas-García ja Consolación-Segura



**Joonis 6.** Topeltteemandi mudel. Allikas: Design Council, 2019

(2009, lk 824) lisavad, et oluline on vaadata ka konkurente ning uurida n fot organisatsioonist seest. Doorley jt (2018) rõhutavad empaatia olulisust, et saada põhjalik sissevaade kliendi muredest ja vajadustest. Nii luuakse rikkalik teadmiste pagas, mis saab määravaks edasises protsessis (Design Council, 2015, lk 7–8). Kasutatakse nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid uurimismeetodeid, nt: turu-uuring, kasutajauuring, uurimisgruppide leidmine, klienditeekonna kaardistamine, kliendi päevik, testkliendiks olemine, kasutaja varjutamist, vaatlust ning muid kasutaja ja turu uuringuid (Design Council, 2015, lk 7–8; Doorley *et al.*, 2018; Servicedesigntools, *n.d*)

Defineerimise etapis püütakse eelnevast etapist kogutud infost aru saada, sünteesitakse välja olulisim probleem ning luuakse probleemväide ja teostatavad ülesanded ning kooskõlastatakse organisatsiooni vajadustega. Siin luuakse selge lühikokkuvõte ja lähteülesanne, millest edasises disainis lähtuma hakatakse. (Design Council, 2015, lk 7–8) Doorley jt (2018) soovivad defineerida probleemi konkreetse kasutaja seisukohast. Peamised meetodid, mida kasutatakse on isikute loomine, ajurünnak ja disaini briif (Design Council, 2015, lk 7–8)

Arendamise etapis on oluline luua nii palju lahendusi kui võimalik, st kvantiteedilt kui ka mitmekesisuselt suurt valikut (Doorley *et al.*, 2018), millest hakatakse looma lahendusi, disainitakse teenuse nii detailsed komponendid, kui ka üldine kogemus, prototüübitakse lahendus ning asutakse testima lõppkasutaja peal (Design Council,

2015, lk 7, 9). Prototüüp peab olema kergesti tehtav ja soodne, et kiiresti õppida vigadest (Doorley *et al.*, 2018). Vajadusel parandatakse ning taas korratakse testimist (Design Council, 2015, lk 7, 9). Selles etapis kehtib disaini kordamise mõte enim (Doorley *et al.*, 2018) ning samuti võib siit olla vajadus minna uuesti avastamise etappi, kui veel on jäänud midagi selgusetuks. Selles etapis võib kasutada nt prototüüpimist, teenuseplaani ja ärimudeli lõuendit, multidistsiplinaarset töötamist (Design Council, 2015, lk 7, 9).

Rakendamise etapis saab teenus valmis ning see lansseeritakse. Kui teenus vastab esimeses etapis tuvastatud vajadustele, disainiprojekt lõpetatakse (Design Council, 2015, lk 7–8). Sellest etapist võib selguda vajadus muuta ka teisi protsesse, funktsioone, tarkvara vms, sh ka juhtida muudatuste vastuvõtmist organisatsioonis (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 91) ning õpetada seotud osapooli (Lawrence *et al.*, 2019). Oluline on, et kõik süsteemid töötaksid ning oleks võimalik koguda kasutaja tagasisidet. Meetoditeks siin etapis on teenuse viimane testimine, eesmärkide seadmine, hindamine ja tagasiside. (Design Council, 2015, lk 7–8)

Alapeatükki kokkuvõtva järeldusena võib öelda, et teenusedisain pakub põhjalikku teoreetilist raamistikku ning sobib kasutamiseks erinevates valdkondades oma kerge kohandatavuse tõttu. Paljudest teenuste arendamiseks mõeldud viisidest tuleks teenusedisaini eelistada siis, kui oluline on lõppkasutaja heaolu, kuna see on teenusedisaini fookuses ning eeliseks muude arendamise viiside ees. Teenusedisaini erinevatest mudelitest valiti lähemaks tutvustamiseks topeltteemandi mudeli, mis on oma populaarsuse tõttu põhjalikult läbi katsetatud paljude praktikute poolt. Topeltteemandi mudeli eeliseks on disaini protsessi visualiseerimine, selge raamistik ja rohked meetodid. Sellest tulenevalt ei pea olema professionaalsel tasemel disainer, et seda mudelit teenuste arendamiseks edukalt rakendada, kuid iga kogemus võimaldab professionaalsust kasvatada, mistõttu kasutavad seda edukalt nii algajad kui ka kogenud disainerid.

### 1.3 Topeltteemandi mudeli rakendusvõimalused karjäärijätku teenuse arendamisel

Kui alapeatükis 1.1 anti teoreetiline ülevaade karjäärijätku teenusest ning alapeatükis 1.2 teenusedisainist, siis käesolevas alapeatükis ühendatakse need kaks teemat ja kirjeldatakse, kuidas teenusedisaini karjäärijätku teenuse arendamisel rakendada võiks ning kuidas sinna liita *outplacementi* mudel. Veel analüüsitakse erinevaid teenusedisaini töömeetodeid ja määratletakse karjäärijätku teenuse eripärast lähtuv teenusedisaini protsess, mida kasutatakse töö empiirilises osas.

Deloitte uuring (Durme *et al.*, 2023) tõi välja 2023. aasta trendina, et kiiresti arenev ja pidevalt muutuv maailm on ettevõtete mõtteviisi toonud muutused organisatsiooni sisemiste teenuste kujundamisel. Kõige olulisema muutusena tuuakse välja inimeste kaasamine ja teenuste või muutuste keskmesse asetamine. Töötajaid kaasavad organisatsioonid on olnud Deloitte uuringu põhjal muutuste elluviimisel edukamad. (Durme *et al.*, 2023) Teenusedisaini põhiidee on teenuste arendamine kasutajate vaatest ning nendega koostöös. Karjäärijätku teenuse lõppkasutaja on koondatav inimene. Teenuse eripära on see, et teenuse jõudmine lõppkasutajani sõltub ärikliendist.

"Töötaja kogemus" ja "disainmõtlemine" viivad kokku personalijuhtide olulise rolli töötaja kogemuse disainimisel ning annavad personalijuhi tööle tähenduslikuma sisu, millega saab võimestada organisatsiooni (Mahadevan & Schmitz, 2020, lk 526–527) ning näidata ettevõtte vastutustundlikkust mitte ainult ühiskonna või keskkonna suunal, vaid ka töötajate suunal, mis samuti Deloitte uuringu kohaselt 2023. aastal olulise trendiks tõuseb (Durme *et al.*, 2023). Seega karjäärijätku teenuse arendamisel on teenusedisainiga võimalik mõjutada töötaja kogemust ja tagada töötajate vastutustundlik kohtlemine, mis ka ühe olulise aspektina alapeatükis 1.1 kajastamist leidis.

Peatükis 1.2 anti ülevaade erinevatest teenusedisaini mudelitest ning järeldati, et sisuliselt on mudelite idee sarnane. Sellest tulenevalt ei ole tegelikult vahet, milline mudel karjäärijätku teenuse arendamisel aluseks võtta. Seega valitakse topeltteemandi mudel, mis pakub piisavalt head raamistikku ja meetodeid, et disainida teenus, mis

vastab nii koondatute, ettevõtete kui karjäärijätku teenuse pakkujate vajadustele.

Topeltteemandi mudeli ning ka kogu disainmõtlemise tuumaks on idee, mis julgustab disainerit avastama laialdaselt võimalusi probleemide (avastamise etapis) ja lahenduste (arenduste etapis) leidmiseks läbi divergentse mõtlemise, siin on oluline loobuda piirangutest ja kriitikast, et loovusel oleks vabadust avastada ja otsida. Konvergentne mõtlemine leiab aset, kui paljudest ideedest tuleb teha valik (defineerimise etapis) ja lahendustest otsus (rakendamise etapis). (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 84–86)

Lähtudes teenusedisaini põhilisest seisukohast, et vaadata tuleb tervet kliendi teekonda, sealhulgas kogemusi enne ja pärast teenust (Mager & Sung, 2011, lk 1), tuleb ka karjäärijätku teenuse arendamisel hinnata kogu kogemust seoses töölt vabastamisega. Peatükis 1.1 väljatoodud *outplacementi* mudelitest sobib teenuse arendamisel lähtuda Arslani *outplacementi* mudelist, kuna Arslani mudeli puhul kaasatakse ainsana nõustaja protsessi veel enne, kui koondamiste osas otsus tehakse. Nõustaja roll on siin aidata välja selgitada ettevõtte vajadused ja võimalused ning koostöös leida parimad lahendused, nt lisaks koondamisele on võimalus ka organisatsiooni redisainida või muuta ülesandeid (Arslan, 2005, lk 141–143).

Arslani mudel jagab teenusedisainiga sarnast vaadet töötaja ehk lõppkasutaja heaolust. Eelplaneerimine on oluline selleks, et varakult paika panna, kuidas toetatakse lahkuma sunnitud töötajaid ja ka neid, kes alles jäävad, sh juhte, pakkudes psühholoogilist tuge kaotusega toimetulemiseks ning allesjäävate inimeste muutusega kohanemiseks, et nende pühendumus ei langeks (Arslan, 2005, lk 141–143). Teistes *outplacementi* mudelites algab teenus hetkest, kui koondamine on juba teatavaks tehtud. Arslani *outplacementi* mudelit arvesse võttes valiti topeltteemandi mudelisse meetodid, mida karjäärijätku teenuse arendamisel rakendada on võimalik.

Järgnevalt antakse täpsem ülevaade erinevatest meetoditest läbi nelja disainietapi. Avastamise etapi eesmärgi täitmiseks tuleb koguda võimalikult palju infot erinevatelt osapooltelt. Kui peatükis 1.1 joonisel 1, lk 15 kujutati, et karjäärijätku teenus ühendab ärikliendi kolme osapoolt: koondatud töötaja, alles jäävad töötajad ja juhid, siis

huvigruppide kaart on oluliselt laiem. Huvigruppide kaart aitab läbi mõelda erinevad teenusega seotud osapooled ja nende rollid ning mõju karjäärijätku teenuse pakkumisele (Servicedesigntools, *n.d*). Sellest saab ka infot, milliseid olulisi osapooli on vaja teenuse arendamiseks kaasata (Giordano, *et al.*, 2018, lk 4). Kuna töökaotus on inimese jaoks ka sügavat sisemist emotsiooni tekitav olukord, siis, et avastada seda, mida inimesed mõtlevad, tunnevad ja ootavad, viiakse avastamise etapis läbi uuring, mis sisaldab intervjuusid äriklientide personalijuhtidega ning ankeetküsimustik koondatutele (Moritz, 2005, lk 127, 193). Intervjuude ja uuringu ülesehituse aluseks kasutatakse Arslani *outplacement* mudelit. Eeltoodud viisid aitavad koguda võimalikult laiaulatuslikku infot, mille alusel saab välja joonistada protsessi *as-is* (nagu-on) vaates. See on oluliseks aluseks hilisemal protsessi parendamisel *to-be* (hakkab olema) vaates (Bezdelov, 2020, lk 6).

Defineerimise etapis koondatakse eelnevalt kogutud info pealt kokku persoonad. Need on arhetüübid lõpptarbijast, mis koondavad sarnase huvi ja vajadusega tarbijat, kellest luuakse pildi, nime, soovide ja hirmude, eesmärkidega karakter (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 84–86). Karjäärijätku teenusel on tarbijaks nii personalijuht kui koondatu, mistõttu tuleb hinnata mõlema grupi arhetüüpe. Persoonad tuleb seda täpsem, mida rohkem erinevate meetoditega eelnevalt on infot kogutud (Sokol *et al.*, 2023, lk 20). Salminen jt (2018, lk 50) toovad välja erinevaid autoreid koondades, et persoonad aitavad disainida lõppkasutaja jaoks, hoides teda ka arendustiimil kogu aeg fookuses ja suhtluse keskmes ning nende psühholoogiat on lihtsam mõista, kui nad ei ole ebamäärased sihtgrupid, vaid konkreetsed karakterid; samuti aitavad persoonad olemasolevad eelarvamused klientidest asendada konkreetse teadmisega.

Kriitika osas tuuakse välja nende aeglane ja kallis loomine, kallutatud uurijast, usaldusväärsus ja aegumine (Salminen *et al.*, 2018, lk 51). Praegune tehnoloogiaajastu lahendab mitmed eelmainitud vastuolud, võimaldades persoonasid luua digitaalsete ja pidevalt uuenevate andmete järgi, kuid Salmien jt (2018, lk 60) soovivad parima tulemuse saamiseks digitaalse ja traditsioonilise viisi kombineerida. Koondamiste puhul võib persoonade kujundamisel digitaalseid andmeid saada personalitarkvarast, kuid sisulisemad vajadused ja ootused selguvad intervjuudest ja uuringust. Empaatiakaardid

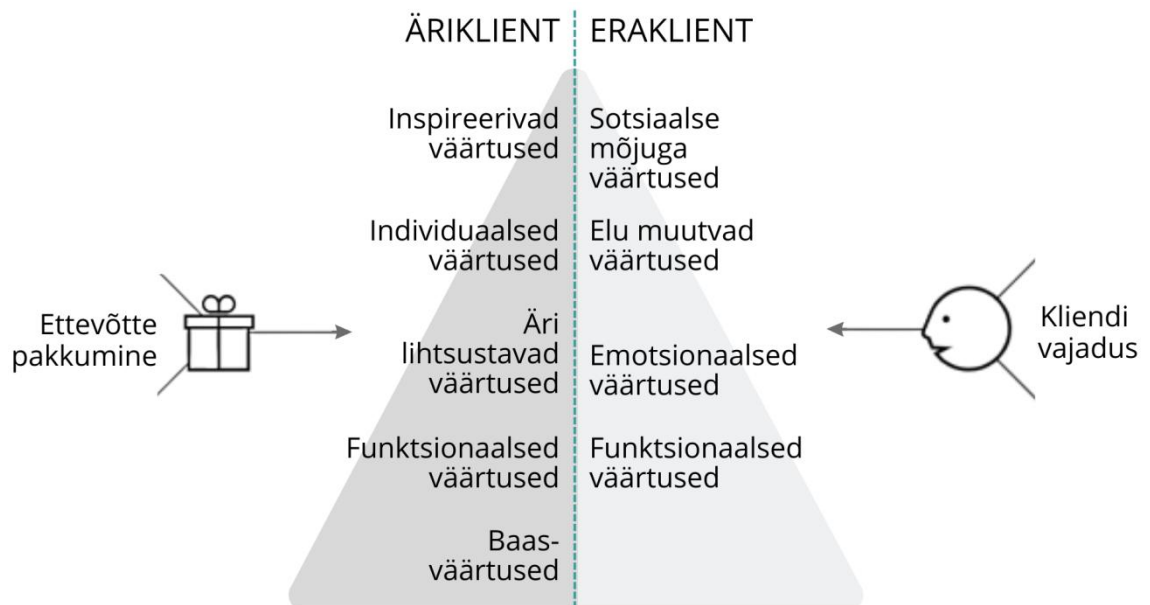
aitavad luua suuremat empaatiat isikute suhtes ning hinnata ka mittenähtavat osa (Ferreira *et al.*, 2015, lk 3), aidates järgida teenusedisaini inimesekeskse printsiipi.

Defineerimise etapis aitab veel infot koondada mõttekaart, kus keskmesse asetatakse põhiline probleem või isik ja ümber selle koondatakse kogutud info (Servicedesigntools, *n.d.*). Kuna inimese aju ei mõtle lineaarselt, menüüdes, listides ega klastrites on parim mõttekaardina kasutada orgaanilist kuju, nt puud või päikest (Buzan, 2018). Ideed defineerida aitab kõikidest leitud probleemidest hindamismatriks, kus telgedele asetatakse nt keerukus ja väärtus või muud olulised konteksti sobituvad omadused (Servicedesigntools, *n.d.*). Defineerimise etapi lõpuks luuakse selge lähteülesanne.

Arendamise etapp algab lähteülesandest. Lähteülesande võib esitada küsimuse vormis: “*Kuidas me saaksime...?*” (*how might we...?*) (Siemon *et al.*, 2018, lk 96–97), sest avatud küsimus suunab otsima lahendusi, mitte põhjust (Ericson, 2022, lk 414) ja see on disainietapi eesmärki toetav. Selleks, et võimalikult palju ideid välja töötada sobib ammutuntud meetodina ajurünnak. Karjäärijätku teenuse puhul võiks ajurünnaku viia läbi teenusepakkuja poolsete inimestega. Rohketest ideedest on võimalik valida mõned prototüüpimiseks (Stickdorn *et al.*, 2018, lk *Ideation*). Prototüübid ei pea olema füüsilised, võivad olla ka lihtsalt kirjeldused, peaasi, et laseksid erinevatel, vahel isegi vastuolulistel arvamustel esile kerkida (Giordano, *et al.*, 2018, lk 4). Prototüübi idee on vigadest õppida ning parendada ja korrata (Doorley *et al.*, 2018). Osapooli rahuldava lahenduseni jõudmisel jätkub lahenduse rakendamine.

Rakendamise etapis viiakse lahendus ellu. Väärtuspakkumise koostamine aitab mõista, kas loodud isik leiab teenusest otsitava väärtuse ning selle koostamiseks on Osterwalder jt (2015, lk 6) loonud lõuendi, mis ühelt poolt kirjeldab kliendi soove, muresid ja rõõme ning teiselt poolt ettevõtte pakutavaid teenuseid, millega kliendi muresid vähendatakse ja rõõme tekitatakse. Kuna väärtuspakkumise koostamiseks tuleb “astuda kliendi kingadesse” (Osterwalder *et al.*, 2015, lk 22), siis on seda lihtne teha, kui eelnevalt on kogutud palju infot ja koostatud isikud ning empaatiakaardid. Kui erakliendi väärtuspakkumine toetub Maslow vajaduste püramiidile, siis ärikliendi

spetsiifikast lähtuvalt tuleb toetuda Baini ärikliendi väärtuste püramiidile. Mõlemad püramiidid koondavad olulised elemendid viiele tasemele (vt joonis 7).



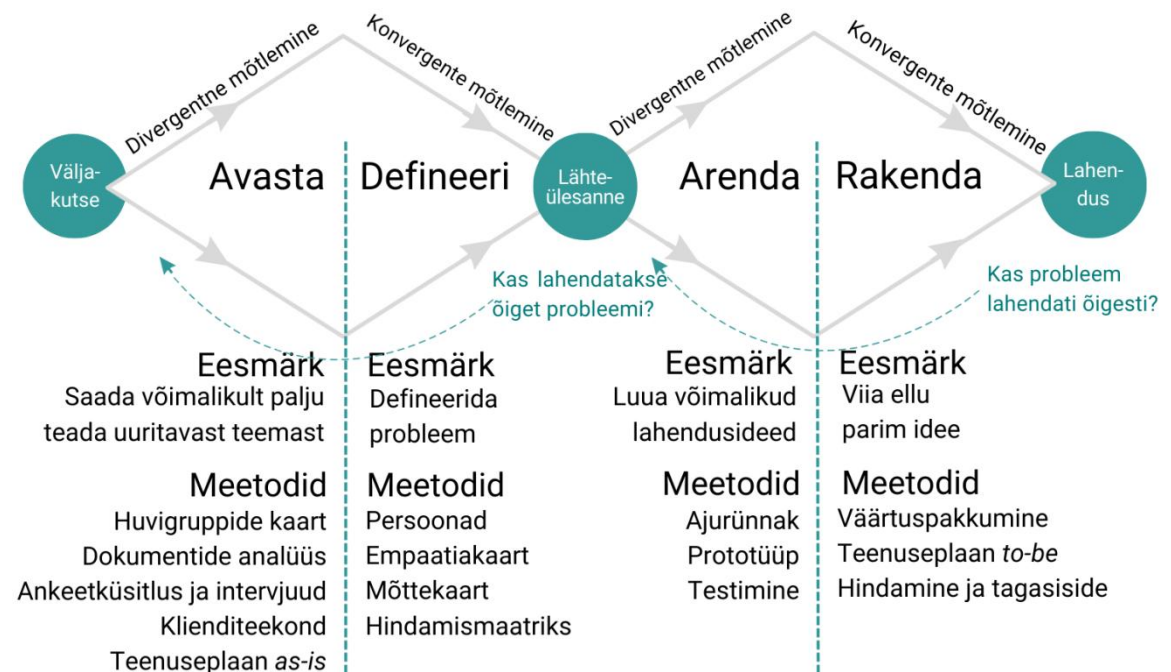
**Joonis 7.** Ärikliendi ja erakliendi lähtekohad väärtuspakkumise koostamisel. Allikad: Almquist *et al.*, 2018, lk 6; Almquist *et al.*, 2016, lk 7; Osterwalder *et al.*, 2015, lk 6, autori täiendustega

Almquist jt (2018, lk 9) leidsid, et teenuse vastavus nõuetele, hind ja eetilisus on ratsionaalsed baasväärtused, kuid ärikliendile tegelikku väärtust loovad ja tema lojaalsust kasvatavad pigem subjektiivsed elemendid Baini püramiidi ülemises osas. Mida rohkem elemente Baini püramiidist ettevõtte väärtuspakkumine sisaldab, seda kõrgemalt kliendid teenust hindavad ja seda lojaalsemad on ka kliendid ettevõttele (Almquist *et al.*, 2018, lk 7). Sama kehtib ka erakliendi kohta. Baini püramiidid on Maslow vajaduste püramiidi edasiarendused eraldi äri- ja erakliendi vaates, mis kaotavad reegli eelmise taseme vajaduse täitmise nõudes. (Almquist *et al.*, 2016, lk 4,6).

Teenuse lõplikul valmimisel on kasulik teha ülevaatus ja kõik punktid omavahel ühendada teenuseplaanis. Teenuseplaan kuvab kogu teenuse osutamise protsessi, loetledes kõik tegevused ning kõik osapooled ja nende rollid, tuues esile toimingud, mis on kasutajaga otse seotud ja need, mis toimuvad taustal (Servicedesigntools, *n.d.*).

Alljärgnev joonis 8 kujutab kogu disainiprotsessi, mida karjäärijätku teenuse arendamiseks kasutada saab. Sellesse on koondatud teenusedisaini topeltteemandi mudeli etapid, mida täiendavad eesmärgid ja teenuse arendamiseks valitud ning eespool lahti kirjeldatud meetodid. Näidatud on divergente ja konvergente mõtlemise suunad ning vahepealsed kontrollküsimused, mis võivad esile kutsuda protsessi iteratiivsuse. Jooniselt nähtub, kuidas väljakutsest formuleerub lähteülesanne ning sellest lahendus.

**Joonis 8.** Karjäärijätku teenuse arendamise mudel. Allikad: Design Council 2015, 2019;



Servicedesigntools, n.d; Stickdorn et al., 2018, autori täiendustega

Selles peatükis tuvastati, et teenusedisaini toel on võimalik väljatöötada karjäärijätku teenus. Lisaks leiti, et topeltteemandi mudeli avastamise etapis saab uuringu (ankeetküsitlus ja intervjuud) struktuuriks kasutada Arslani *outplacement* mudelit. Karjäärijätku teenuse olemusest lähtuvalt valiti topeltteemandi mudeli töövahenditest ja meetoditest sobivad ning kujundati nendest disainiprotsess. Selliselt kujunes välja metoodika töö empiirilises osas rakendamiseks.

## **2. KARJÄÄRIJÄTKU TEENUSE DISAINIUURING MANPOWER OÜ-LE TEENUSE ARENDAMISEKS**

### **2.1 Ülevaade karjäärijätku teenusest Eestis ja Manpower OÜ-s, disainiuuringu metoodika ja valim**

Käesolevas peatükis keskendutakse karjäärijätku teenuse problemaatika ja võimaluste uurimisele. Alapeatükis 2.1 antakse ülevaade karjäärijätku teenuse senisest pakkumisest Eestis ja Manpower OÜ-s ning esitatakse disainiuuringu metoodika ja valimite kirjeldused. Alapeatükis 2.2 tutvustatakse teenusedisaini metoodikal põhineva uuringu tulemusi ja alapeatükis 2.3 tehakse järeldused ja ettepanekud Manpower OÜ-le karjäärijätku teenuse arendamiseks.

Eestis on hetkel ligi kümme-kond ettevõtet, kes pakuvad *outplacement* teenust. Mõned ettevõtted on suuremad, mõned ühe-kahe eksperdi nõustamisfirmad. Enamus selles valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid pakuvad ka muid personaliteenuseid, nt värbamist, personalijuhtimise teenust, mentordamist, nõustamist jms. Teenust nimetatakse enamasti *outplacementiks*, aga ka koondamishõustamiseks, töötajate ettevõttest väljajuhtimiseks (esineb ka inglise keelse väljendina *offboarding*). Info lähtub Google otsingust ja erinevate teenusepakujate kodulehtedelt uuritud teadmisest.

Manpower OÜ on üks tunnustatumaid personaliettevõtteid maailmas. Ettevõtte on asutatud 1948. aastal USA-s, Milwaukeees, registreeritud New Yorgi börsil ning on juhtiv kõiki personalilahendusi ja -teenuseid pakkuv firma maailmas. Eestis on Manpower alates 2004. aastast aidanud inimestel leida nende elu- ja tööstiiliga sobivaid ametikohti. Manpoweri visioon on luua ja rakendada uuenduslikke tööjõu lahendusi ning teenuseid, aidates oma klientidel olla jätkusuutlikult edukas muutuv tööjõuturul. Manpoweri teenuste hulka kuuluvad tööjõu rent, värbamine, hindamisteenus,

konsultatsioonid, bränding, rahvusvahelised teenused ja *outplacement*. (Manpower, 2021, lk 3, Manpower, s. a.)

Manpower OÜ poolt pakutav *outplacement* teenus lubab turvalist töökohavahetust, pakkudes abi uue töökoha leidmisel, sh kaardistatakse koondatud töötajate kompetentsid, hinnatakse nende potentsiaali ja viiakse läbi karjäärivestlused (Manpower, s. a.). *Outplacement* on ärikliendile suunatud teenus, kus teenuse lõpptarbijaks on koondatav, harvemal juhul ettevõttest lahkuv inimene. Teenuse sisu on kujunenud Manpoweri rahvusvahelisele ja kohalikule praktikale tuginedes. Üldiselt ettevõttes teenusedisainiga teenuseid arendatud ei ole.

Ettevõtte juhtkond (K. Altrov, suuline vestlus, 5.05.2023) on huvitatud teenuse arendamisest järgmistel põhjustel:

1. Viia ellu visiooni ehk pakkuda uuenduslikke tööjõu lahendusi ja teenuseid.
2. Olla valmis majanduslanguse tulemusel koondamiste arvu kasvades uuendatud teenust pakkuma.
3. Toetada ettevõtete personalijuhte ja koondatavaid neile väärtustlooval viisil.
4. Kõige eelneva tulemusel kasvatada müügikäivet ja karjäärijätku teenuse rolli äriportfellis.

Teenuse senine roll äriportfellis on väike. Magistritöös vaadeldakse nelja aasta pikkust perioodi alates COVID kriisist ning aastatel 2019–2022 on teenust müüdud vaid ühele kuni kolmele kliendile aastas, seeläbi on keskmiselt nõustatud viis koondatut aastas. Ettevõtte juhtkond hindab teenuse kasvatamise potentsiaali vähemalt viis korda suuremaks, et teenus ise oleks jätkusuutlik ja kataks selle pakkumiseks vajalikud kulud, nt konsultantide pädevuste hoidmine, testimiste litsentsitasud jms. Ideaalis nähakse kasvu kümnekordsena. Teenuse vähese tarbimise põhjused vajavad uurimist. Sellest lähtuvalt on vaja välja selgitada, milline on ettevõtete senine praktika koondamisel ning kas ja kui palju mõeldakse koondatute toetamise peale, millised on ettevõtete ja koondatute ootused ja vajadused koondamise protsessis ning milline oleks neile sobiv karjäärijätku teenus ja väärtuspakkumine. Peatükis 1.3 kujundati metoodika karjäärijätku teenuse arendamiseks. Lähtudes sellest viidi läbi uuring topeltteemandi

modelile toetudes. Tabel 3 kujutab kogu disainiuuringus tehtavaid tegevusi, eesmärgi ja tulemusi, infoallikaid/valimit. Disainiuuring viidi läbi 2023. aasta jaanuarist maini.

**Tabel 3.** Disainiuuringu ülevaade

| Meetod                                                                                       | Tulemus                                                                              | Valim/infoallikad                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Avasta etapp. Peamine eesmärk: Koguda võimalikult palju infot erinevatelt osapooltelt</b> |                                                                                      |                                                                |
| Teaduskirjanduse uurimine                                                                    | Ülevaade karjäärijätku teenuse ja teenusedisaini teoreetilistest alustest            | Teadusartiklid ja -kirjandus                                   |
| Dokumendianalüüs                                                                             | Uurida, kuidas on töötajate lahkumise toetamine kirjeldatud asutuse sisedokumentides | Sisedokumendi organisatsioonist lahkumise osa                  |
| Küsitlusuuring (vt lisa 1)                                                                   | Saada teada koondatud inimeste kogemusest                                            | Koondatud töötajad sotsiaalmeedias                             |
| Poolstruktureeritud intervjuu (vt lisa 2)                                                    | Saada teada ettevõtete kogemusest, ootustest, hoiakutest                             | Koondamisi läbiviinud (personali)juht sihipärase valimi alusel |
| Eksperdiintervjuu (vt lisa 3)                                                                | Uurida teenust kasutava koondatu ja ärikliendi kogemust, rõõme-valusid               | Manpower OÜ konsultant                                         |
| Huvigruppide kaardistamine                                                                   | Tuvastada teenusesse puutuvad osapooled ja nende rollid                              | Kogutud info põhjal                                            |
| Teenuseplaan as-is vaates                                                                    | Kirjeldada kliendi ja lõppkasutaja teekond ja kokkupuutepunktid nagu on praegu       |                                                                |
| <b>Defineeri etapp. Peamine eesmärk: Leida probleem, mida lahendada</b>                      |                                                                                      |                                                                |
| Persoona                                                                                     | Kirjeldada tüüpilise tarbija arhetüübid                                              | Kogutud info põhjal                                            |
| Empaatiakaart                                                                                | Kasvatada empaatiat ja mõista persoonat                                              |                                                                |
| Mõttekaart                                                                                   | Üles tähendada kõik avastamisel tekkinud mõtted seoses uuritava teemaga              |                                                                |
| Hindamismaatriks                                                                             | Valida probleem, millega tegeleda                                                    |                                                                |
| Lähteülesanne                                                                                | Sõnastada “Kuidas me saaksime...” vormis                                             |                                                                |
| <b>Arenda etapp. Peamine eesmärk: Luua võimalikult palju arendusideid</b>                    |                                                                                      |                                                                |
| Ajurünnak                                                                                    | Leida võimalikult palju ideid probleemi lahendamiseks                                | Koosloome Manpoweri töötajatega                                |
| Prototüüp                                                                                    | Luua teenuse versioon, mida saab testida                                             | Ajurünnaku ideede põhjal                                       |
| Testimine                                                                                    | Testida arvamust teenuse kasutatavusest ja leida kitsaskohad parendamiseks           | Koondatud töötaja, (personali)juht sihipärase valimi alusel    |
| <b>Rakenda etapp. Peamine eesmärk: Viia ellu lahendus</b>                                    |                                                                                      |                                                                |
| Väärtus-pakkumine                                                                            | Kontrollida, kas lahendus vastab persoona vajadustele                                | Kogutud info põhjal                                            |
| Teenuseplaan to-be vaates                                                                    | Kirjeldada kliendi ja lõppkasutaja teekond ja kokkupuutepunktid tulevikus            |                                                                |

Avastamise etapis kombineeriti kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit ning

valiti deduktiivne lähenemine, et teooriat testida empiirilises kontekstis (Rashid *et al.*, 2019, lk 4–5). Viidi läbi ankeetküsitlus (vt lisa 1) koondamise kogemusega töötajate seas – nemad esindavad teenuse lõpptarbijat. Küsitluse peamine eesmärk oli koguda standardiseeritud kujul hinnanguid ja arvamusi võimalikult suure hulga inimeste kohta ja analüüsida erinevate tunnuste vahelisi seoseid (Beilmann, 2020). Ankeetküsitlus koosnes Arslani *outplacement* mudelis toodud osadest (planeerimine ja juhtide ettevalmistus, allesjäänute ja lahkujate toetamine, protsessi vastutustundlikkus ja kõigi heaolu tajumine), lisaks liideti küsitlusse Kübler-Rossi, Hopson ja Adamsi ning Bridges'i teooriast välja kujunenud tunnete hindamise ja peatükis 1.1 analüüsitud erinevate autorite poolt välja selgitatud teoreetilised teenusest saadavad kasud. Ankeediga uuriti senist praktikat, ootusi ja vajadusi koondatute vaatenurgast.

Seejärel viidi läbi kvalitatiivse meetodina poolstruktureeritud intervjuud ettevõtete personalijuhtidega, kes esindavad äriklienti (vt lisa 1), et saada infot, kas ja kuidas praktiline kogemus ühtib teooriaga. Samuti sooviti uurida personalijuhtide ootuseid ja hoiakuid karjäärijätku teenuse suhtes, mida poolstruktureeritud intervjuu hästi võimaldab, kuna intervjuu aluseks on varem koostatud intervjuukava, kus võib vastavalt vajadusele muuta küsimuste järjekorda ja lisada täpsustavaid küsimusi (Lepik *et al.*, 2014). Sarnaselt ankeetküsimustikule oli ka intervjuukava koostamise aluseks Arslani *outplacementi* mudel ning teooriaosas väljatoodud karjäärijätku teenuse kasud, et hinnata nende tajumist ja väärtust ka praktikas.

Reaalse teenuse kogemuse hindamiseks sooviti leida inimesi, kellel oleks Manpoweri või mõne muu konsultatsiooni- või personaliettevõtte poolt pakutud karjäärijätku teenuse kogemus. Selleks tehti üleskutse Facebookis, võeti ühendust personalijuhtidega ning Manpower OÜ-ga, kuid selliste kontaktide leidmine ebaõnnestus. Üheks põhjuseks olid andmekaitse reeglid, teiseks ja olulisemaks põhjuseks see, et selliseid inimesi ongi väga vähe. Seetõttu lähtutakse edaspidi uuritud personalijuhtide ja koondatute kogemusest, vajadustest ja ootustest, millest nemad puudust tundsid ning millist tuge väljastpoolt ootaks.

Lisaks viidi läbi eksperdiintervjuu (vt lisa 3), et uurida lähemalt nii ärikliendi kui

teenuse lõppkasutaja kogemusi konsultandilt, kes mõlema osapoollega on kõige lähemas kontaktis ning oskab kirjeldada nende teekonda, ootusi, rõõme ja valusid. Ekspertiintervjuust saadi sügav sissevaade teenusele jõudnud koondatu ja ärikliendi profiilist. Samuti aitas ekspertiintervjuu valideerida ankeetküsimustikuga ja personalijuhtide intervjuudest selgunud tulemusi.

Analüüs sisaldab peamiselt kolme faasi: kodeerimine, temaatiline rühmitamine ja kokkuvõtte tegemine (Lagerspetz, 2017, lk 184). Kogutud andmed grupeeriti kategooriatesse teooria osast lähtuvalt, eesmärgiga leida vastuseid uurimisküsimustele. Selliselt kujunesid ka analüüsi peakategooriad: taustaandmed, planeerimine, protsess, nõustamine ja tugi, ootused ja hoiakud ning parendusettepanekud. Kvantitatiivse meetodina analüüsitakse asutuse sisedokumentidest, nt personalipoliitikatest, töö sisekorraeskirjadest jms töölt vabastamise osa, et tuvastada, kuidas on vabastamiste puhul sisemised protseduurid ettevõttes kokku lepitud. Dokumentide olemasolu kohta küsiti intervjuu viimane küsimus ning palutakse need meilile edastada.

Intervjuude valim on sihipärane valim (vt tabel 4), kus uurija valib ise välja tüüpilised küsitletavad, kes antud valdkonna uurimiseks on kõige sobivamad (Rämmer, 2014).

**Tabel 4.** Läbiviidud intervjuude valim

| <b>Põhitegevusala<br/>EMTAKi järgi</b>     | <b>Ettevõtte<br/>suurus</b>  | <b>Koonda-<br/>tuid</b> | <b>Intervjueeritav</b>                            |
|--------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------|
| Haldus- ja abitegevused                    | keskmise suurusega ettevõtte | 160                     | Personalijuht                                     |
| Info ja side                               | suurettevõtte                | 70                      | Personalijuht                                     |
| Kutse-, teadus- ja<br>tehnikaalane tegevus | keskmise suurusega ettevõtte | 5                       | Personalijuht                                     |
| Majutus ja toitlustus                      | suurettevõtte                | 49                      | Teenindusjuht                                     |
| Töötlev tööstus                            | suurettevõtte                | 50                      | Personalijuht                                     |
| Töötlev tööstus                            | suurettevõtte                | 20                      | Personalijuht                                     |
| Töötlev tööstus                            | väikeettevõtte               | 4                       | Juhiabi, kes vastutab<br>personaliteemade<br>eest |
| Veondus ja laondus                         | suurettevõtte                | 400                     | Personalijuht                                     |
| Veondus ja laondus                         | suurettevõtte                | 5                       | Personalijuht                                     |

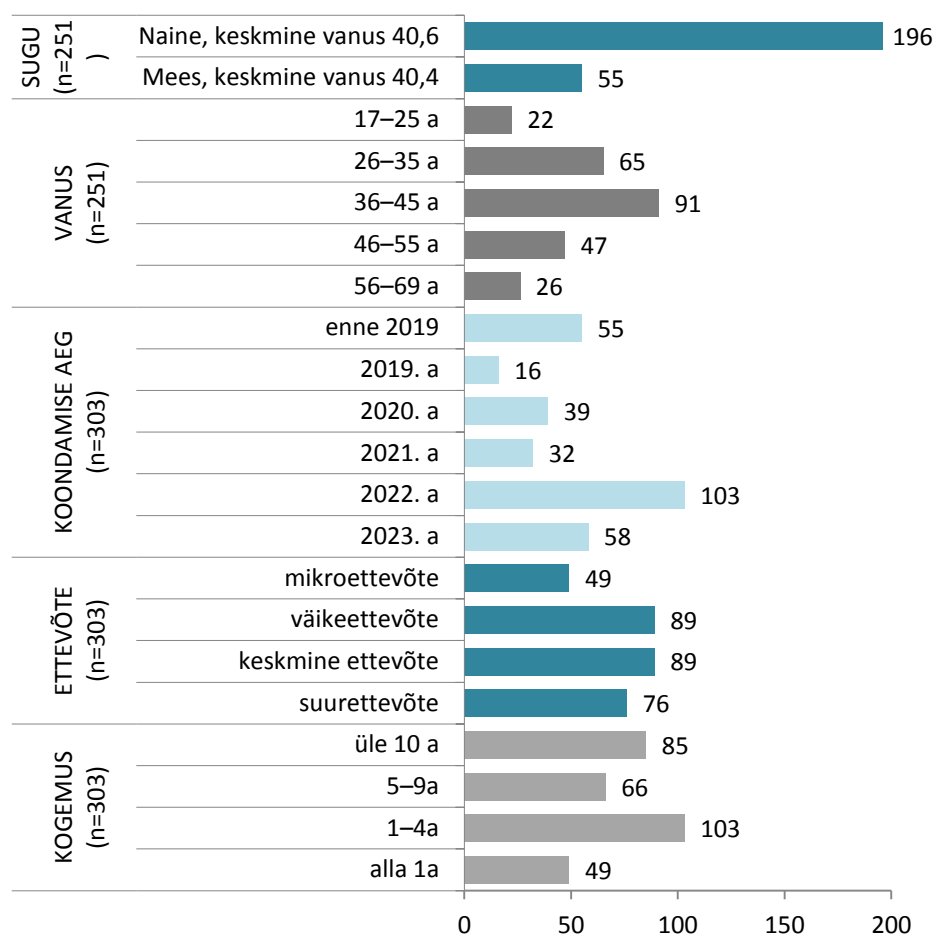
Valik tuleb teha eelkõige seetõttu, et valimisse saab võtta vaid neid ettevõtteid, kellel on lähima nelja aasta jooksul olnud kogemusi personali koondamisega. Ajaline raamistik

on seotud magistritöö alguses viidatud COVID-19 ja Vene-Ukraina sõjaga seotud kriisidega Eesti tööturul. Personalijuhid valiti võimalikult erinevate tegevusaladega ettevõtete seast, ka kogemus koondamiste arvus erines. Kuna teema on tundlik, ei soovinud paljud ettevõtted uuringus osaleda, osalenud personalijuhid nõustusid rääkima anonüümselt. Intervjuudest tehti audiosalvestused ja transkriptsioonid, mille alusel tehti sisuanalüüs.

Ankeetküsitluse valimiks on kõik inimesed, kellel on kogemus koondamisega ning nende inimesteni plaaniti jõuda sotsiaalmeedia ja Töötukassa vahendusel. Ankeetküsitlust jagati sotsiaalmeedias (Facebookis, LinkedInis) nii autori profiilil kui ka erinevates kogukonna ning tööotsijate gruppides ajavahemikul 15. veebruar–11. märts 2023. Rohkemate vastajateni püüti jõuda ka Töötukassat kaasates, kuid nemad ei näinud võimalust uuringuküsimustiku jagamises koondatute seas, sest puudub vastav kanal. Oluliseks takistuseks osutusid ka andmekaitse reeglid.

Ankeetküsimustikule vastas 312 inimest, sh 10 inimest jätsid pooleli peale esimeste taustaandmete märkimist, 40 inimest jätsid pooleli peale planeerimise osa, kolm inimest peale nõustamise osa ja viis inimest peale hoiakute osa, kolm inimest ei soovinud märkida enda sugu ja vanust ning hetke staatust. Seega täielikult täidetud ankeete oli 251. Arvestades, et keskmiselt koondati 2022. a Statistikaameti (s.a) andmetel ligi 1300 inimest kuus, siis nelja aasta koondatute arvuks üldistades tuleb ca 62 000 inimest, mille puhul on küsitlustulemuste laiendamisel üldkogumile maksimaalne valimiviga 95%-lisel usaldusnivool 6%. Kokkuvõttes analüüsiti vastuseid täielikult vastatud küsimuste kaupa, mistõttu vastanute koguarv küsimusesti erineb 303–251 vastanu vahel ning täpse arvu viide on tabeli-joonise pealkirjas tähisega n.

Uuringus esitatud sotsiaaldemograafiliste ja taustaandmete järgi kujunes valim, mida kirjeldab joonis 8. Vastanute seas oli naisi oluliselt rohkem, kui mehi, see võib tuleneda sellest, et naised on altimad osalema sarnastes uuringutes, aga ka sellest, et enamus vastanuid oli töötlevast tööstusest (18%) ning hulgi- ja jaekaubandusest (16%), kus naissugu on rohkem esindatud. Kõige rohkem vastanuid oli vanusegrupist 36–45 aastat. Suurem osa ehk 34% vastanutest koondati 2022. aastal. Arvestades, et uuringu



**Joonis 8.** Ankeetküsitluse valimi kirjeldus

lõppemise kuupäev oli 11. märts 2023, näitab selle aasta suur vastajate arv kindlat tõusutrendi koondamistes. Ettevõtte suuruse järgi jagunesid vastajad peamiselt väikeettevõttesse või keskmise suurusega ettevõttesse. Eelnevast lähtuvalt tehakse võrdlevaid analüüse soo, vanuse ja ettevõtte suuruse põhjal.

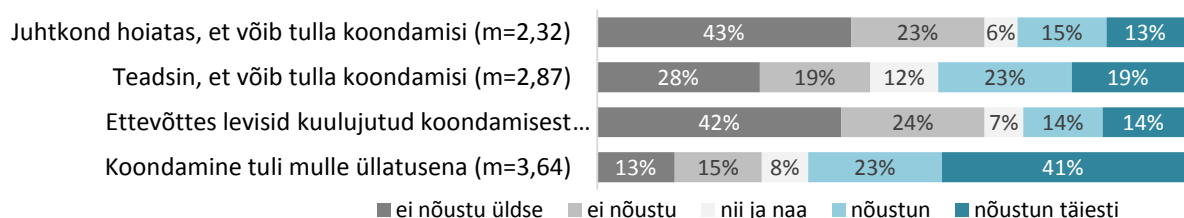
Disainiuuringu eesmärk on välja selgitada, kuidas ettevõtted koondamise korral töötajaid toetavad ning millised on ettevõtte kui ärikliendi ja lõppkasutaja kui koondatu vajadused ja ootused koondamisprotsessis ning selle info põhjal arendada olemasolevat teenust nii, et see loob väärtust teenuse kõikidele osapooltele ning tagab käibekasvu ja kasumlikkusega teenuse jätkusuutlikkuse.

## 2.2 Tulemused karjäärijätku teenuse disainiuringust

Käesolevas alapeatükis antakse disainiuringu tulemuste ülevaade. Intervjuude, ankeetküsimustiku ja Manpoweri vestluste tulemusel selgunud info põhjal kaardistatakse teenuseplaan *as-is* vaates, luuakse persoonad ja empaatiakaardid. Probleemi defineerimiseks kasutatakse mõttekaarti ning ideid hinnatakse maatriksil, mille abiga täpsustub lähteülesanne. Lähteülesande sõnastamiseks kasutatakse “*kuidas me saaksime...*” meetodit. Arendamise etapis viiakse läbi töötuba Manpoweri töötajatega, et leida persoonade põhjal parimad lahendusideed ajurünnakuga, need prototüübitakse ja testitakse nii koondatute kui personalijuhtidega. Rakendamise etapis kirjeldatakse teenuseplaan *to-be* vaates ning ärikliendi väärtuspakkumine.

Ankeetküsimustiku ja intervjuude vastused esitatakse parema mõistetavuse saavutamiseks jooniste ja tabelitena tekstis. Kõik ankeetküsimuste numbrilised ja protsendilised vastused on toodud lisas 4.

Koondatute vastuste pealt joonistub tugevalt välja asjaolu, et ettevõtte juhtkond ei ole koondamistest inimesi ette hoiatanud (vt joonis 9).



**Joonis 9.** Teavitamise faas (n=303)

Avatud vastustest nähtus, et väga paljud on koondatud nõ päevapealt ning kõige enam tehti ettepanekuid protsessis midagi muuta just teavitamise osas. Toodi välja, et võiks varem ette hoiatada ja anda aega uue olukorraga kohanemiseks (märgitud avatud vastustes 37 inimese poolt).

Ka personalijuhtide intervjuudest selgus, et isegi kui töötaja võib näha, et töömaht on vähenenud, on info koondamisest tulnud ikka pigem üllatusena, sellegipoolest ei ole

koondamist tehtud päevapealt. Siin erineb koondatute kogemus uuritud personalijuhtide kogemusest, kuna valimisse sattunud personalijuhid olid pika kogemusega, peamiselt suurettevõtetest ning seetõttu teadlikumad protsesside korraldamisest. Ankeetküsimustikule vastanud olid peamiselt väike- ja keskmise suurusega ettevõtetest. See viitab, et kogemused ongi erinevad ettevõtte suurusest lähtuvalt. Personalijuhtide kogemuses on enamasti teavitatud tulevastest muudatustest ühisel koosolekul kõiki töötajaid korraga, kus juht on rääkinud, mis toimuma hakkab, millal, miks ja mis edasi tehakse, kuidas toetatakse või kuhu pöörduda küsimustega. Kuulujutte ja paanikat on püütud vältida ühtse infovoo hoidmisega. Peale üldsuse teavitamist on esimesel võimalusel konkreetsema info selgudes toimunud personaalsed vestlused koondatutega. Personalijuhid mainisid kõik, et olukorrast tuleb ausalt ja inimlikult rääkida.

Arslan (2005, lk 141–142) tõi välja välise teenusepakkuja kaasamise olulisuse koondamiste planeerimisse ja ettevalmistusse, et tagada protsessi läbimõtlemine, alternatiivide kaalumine ja strateegia valik. Ettevalmistuse osas on ankeetküsimustikule vastajad pigem leidnud, et koondamine ei olnud hästi ettevalmistatud ( $m = 2,77$ ), kuid pisut paremaks on peetud juhtide ettevalmistust ( $m = 2,91$ ) (vt lisa 4). Kokkuvõttes aga on tegemist siiski keskmisest madalamate skooridega.

Vastupidiselt koondatud töötajate arvamusele tõid personalijuhid välja, et planeerimine ja ettevalmistusperiood on olnud neile väga intensiivsed ja seda on tehtud põhjalikult. Sõltuvalt koondamise mahust on tulnud koordineerida infovahetust juhtgrupis ja kollektiivse koondamise korral ka Töötukassas, valmistada juriidiliselt ette kõik teatised põhjendustega ja hüvitistega ning hinnata iga koondatu olukorda, toetada juhte vestluste ettevalmistamisel, teha infomaterjal koondatutele, panna paika ajakava, kommunikatsiooniplaan ja sõnumid, arvutada rahaline kulu. Olenevalt ettevõttest on siin olnud kaasatud ka ettevõtte juht ja/või valdkonna juht, jurist, kommunikatsioonispetsialist, raamatupidaja. Töötukassast on mitmed ettevõtted tellinud konsultatsiooni, kas siis juhtide ettevalmistamiseks või hilisemas etapis inimeste informeerimiseks riigi poolt pakutavatest võimalustest.

Gyurák Babel'ová jt (2019, lk 16) sõnul karjäärijätku teenus oma toetuselementidega

aitab vähendada koondamiste negatiivset mõju. 80% ankeetküsimustikule vastanutest ei ole saanud tööandjalt mitte mingit tuge ning nendest 35% märkisid, et oleks seda kindlasti soovinud ja 36% märkisid, et oleks seda ilmselt soovinud, seega 71% tuge mittesaanud töötajatest suhtuvad teenusesse positiivselt (vt lisa 4). Kõige enam ehk 20% vastanutest on saanud soovituskirja, 13% vastanutest on saanud ekstra rahalise kompensatsiooni. Kõige enam *outplacement* teenuses sisalduvaid tegevusi (karjäärinõustamist, abi tööpakkumiste otsimisel ja CV/motivatsioonikirja kirjutamisel) on saanud vaid 10% vastanutest.

Samal ajal on just rahalist kompensatsiooni, soovituskirja ja karjäärinõustamist peetud kõige vajalikumaks (vt tabel 5). Psühholoogilist nõustamist on saanud 8% vastanutest ja individuaalset nõustamist vaid 7% vastanutest (vt lisa 4). Olulisemaks kui psühholoogilist nõustamist peetakse karjäärinõustamist ja finantsnõustamist. Kõige vähem oluliseks peetakse tehniliste vahendite pakkumist ja väga suur ebakindlus on ka grupinõustamise vajalikkuses.

**Tabel 5.** Toetuselementide vajalikkus koondatute jaoks (n=263)

| Toetuselement                                                  | Keskmine | Standard<br>hälve |
|----------------------------------------------------------------|----------|-------------------|
| Rahalist kompensatsiooni lisaks seadusega ettenähtule          | 4,32     | 1,01              |
| Soovituskiri                                                   | 3,54     | 1,29              |
| Karjäärinõustamine                                             | 3,35     | 1,33              |
| Oskuste arendamine                                             | 3,3      | 1,32              |
| Abi tööpakkumiste otsimisel                                    | 3,28     | 1,4               |
| Finantsnõustamine                                              | 3,25     | 1,32              |
| Psühholoogiline nõustamine                                     | 3,12     | 1,34              |
| Individuaalne nõustamine                                       | 3,1      | 1,22              |
| Abi/õpetus CV ja motivatsioonikirja koostamisel                | 3        | 1,38              |
| Intervjuuks valmistumine                                       | 2,92     | 1,25              |
| Tehnilised vahendid (nt arvuti, telefon, et saaks otsida tööd) | 2,62     | 1,37              |
| Grupinõustamine                                                | 2,54     | 1,17              |

Tuvastamaks statistiliselt olulisi erinevusi sotsiaaldemograafiliste tunnuste alusel moodustatud gruppide arvamustes, kasutati võrdlusanalüüsiks T-testi ja ANOVA testi, kus olulisuse nivooks loeti  $p \leq 0,05$ . T-test näitas, et meestele ja naistele pakutav tugi on sarnane, kuid naised peavad psühholoogilist tuge oluliselt vajalikumaks kui mehed

( $m(N)=3,2$ ,  $m(M)=2,7$ ,  $t=-2,117$ ,  $p=0,035$ ). Toe pakkumine sõltub ettevõtte suurusest, suuremad ettevõtted pakuvad rohkem psühholoogilist tuge ( $p<0.001$ ), abi CV ja motivatsioonikirja koostamisel ( $p=0.02$ ) ning soovituskirja ( $p=0,018$ ). ANOVA testiga selgus, et *outplacement* teenuse kasusid hindavad vanemad inimesed (56–69 a.) oluliselt vähem kui kõik muud vanusegrupid. ANOVA test näitas oluliselt madalamat hinnangut väidetele "pakub professionaalset ja kindlat tuge", "vastutustundliku ettevõtte tunnus" ja "juhid on toetatud". Statistilise erinevuse järgi võib oluliselt optimistlikumaks pidada inimesi vanusegrupis 26–35 a., kes eelpool toodud väiteid hindasid kõige kõrgemalt (vt lisa 4).

Nõustamise ja toe osas on personalijuhid enamasti koostanud põhjaliku info koondatule ning pakkunud enda abi peamiselt individuaalsete vestlustena. Enamus personalijuhid kinnitasid, et pakkusid võimalust tulla küsima, kui on muresid, rääkima edasistest plaanidest, karjääriteemadest, CV ja motivatsioonikirja koostamisest, tööle kandideerimisest, kuid seda võimalust kasutati pigem harva. Kolm ettevõtet on pakkunud *outplacement* teenust ning nemad hindasid teenuse olulisust väga kõrgelt. Pakuti ka soovituskirja ning aidati oma võrgustike kaudu või ettevõtte sees leida inimestele uut tööd. Kolm personalijuhti leidsid, et nende töötajatel ei ole raske leida tööturul uut tööd, kuna tööturg vajab sellise profiiliga inimesi ning seetõttu ei ole ka karjäärijätku teenus ilmtingimata vajalik. Üheksast personalijuhist kolm kinnitasid, et psühholoogiline tugi on kas ettevõtte soodustuste järgi töötajatel kogu aeg olemas või pakuti koondamiste korral sellist võimalust. Finantsnõustamist ei ole pakutud, kuid enamasti on personalijuhid igapäevase jaoks koondatud info tema hüvitistest. Kolmes ettevõttes on makstud ekstra rahalist kompensatsiooni.

Kõige enam on koondatud töötajaid toetanud asutuse personaliosakond ning selle toega jäid pigem rahule 38% ja väga rahule 10% vastanutest. Kui kaasatud oli väline konsultant, kes viis läbi kogu protsessi või vaid osa sellest, siis väga rahule jäid 12% vastanutest. Pigem rahule jäid 24% vastanutest, kui väline konsultant tegi kogu protsessi ja 21% jäid pigem rahule, kui väline konsultant tegi vaid üksikuid tegevusi. Viimasel juhul oli ka tugevalt rahulolematuid kõige rohkem ehk 26%. Personaliosakonna toega üldse ei jäänud rahule 10% vastanutest ja 15% pigem ei jäänud rahule. Kokkuvõttes,

ükskõik kelle poolt on pakutud abi, rahulolematuid on ca 25%.

Karjäärijätku teenuse teoreetiliste kasude hindamisel oli ankeetküsimustikus "Ei oska öelda" vastust valitud erakordselt palju, 55% vastanutest ei oska öelda, kas karjäärijätku teenuse ja ettevõtte tulemuslikkuse vahel on seost, samuti 50% ei oska öelda, kas karjäärijätku teenus iseeneslikku lahkumist vähendaks. Ka juhtide toetamise osas ei osata hinnata teenuse kasu (51%). Keskmiste arvutamisel eemaldati "ei oska öelda" vastused ning teisendati 4-palli skaalaks, personalijuhid hindasid samuti 4-palli skaalal. Üldiselt olid koondatud teenuse kasude hindamisel optimistlikumad kui personalijuhid. Madalamate hinnangute puhul selgitasid personalijuhid, et nendes väidetes olulisem roll on pigem ettevõttel endal. Seetõttu nähakse, et allesjäävaid inimesi ja ettevõtte tulemuslikkust ei saa mõjutada väljast (vt tabel 6).

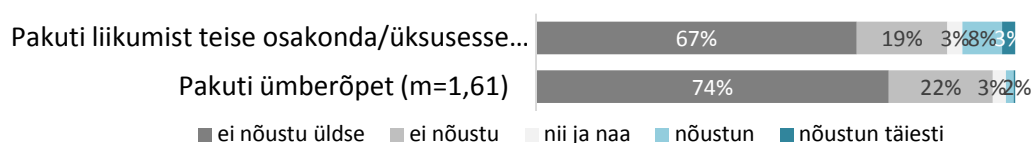
**Tabel 6.** Karjäärijätku teenuse teoreetilised kasud

| Karjäärijätku teenuse kasud                                       | HR juht koondatu |       |
|-------------------------------------------------------------------|------------------|-------|
|                                                                   | n=9              | n=259 |
| Töötaja oskuste tase ei lange, kui on võimalik leida kohe uus töö | 3,00             | 3,33  |
| Aitab kergemini lahkuda                                           | 3,44             | 3,30  |
| Aitab säilitada häid suhteid                                      | 3,00             | 3,24  |
| Vastutustundliku ettevõtte tunnus                                 | 3,56             | 3,21  |
| Pakub professionaalset ja kindlat tuge                            | 3,56             | 3,21  |
| Vähendab töö/kohtuvaidlusi                                        | 2,89             | 3,21  |
| Tööandja kuvand säilib positiivsena                               | 3,11             | 3,15  |
| Aitab ennetada töötuks jäämist                                    | 2,89             | 3,13  |
| Allesjäävad inimesed on paremini toetatud                         | 2,00             | 3,07  |
| Juhid on toetatud                                                 | 2,89             | 3,06  |
| Säilib ettevõtte tulemuslikkus                                    | 2,33             | 3,04  |
| Ei teki iseeneslikku lahkumist                                    | 2,44             | 2,90  |

Kõige kõrgemini on koondatud hinnanud väidet, et töötaja oskuste tase ei lange, kui ta leiab kiiresti uue töö. Ka Acharya jt. (2022, lk 2008, 2033) kinnitasid, et mida kauem töötaja tööturult eemal on, seda rohkem tema oskused amortiseeruvad ning tööandjad peavad arvestama väljaõppe ajaga ja madalama produktiivsusega. Koondatud töötajad usuvad, et karjäärijätku teenus aitab kergemini lahkuda ja säilitada häid suhteid. Sama tõid välja ka Mujtaba ja Senathip (2020, lk 22).

Personalijuhid hindasid kõige kõrgemalt väiteid, et karjäärijätku teenus pakub professionaalset ja kindlat tuge ning on vastutustundliku ettevõtte tunnuseks. Borghouts-van de Pas jt (2021, lk 107) ning Kieselbach ja Mader (2002, lk 19) sidusid karjäärijätku teenuse kasutamise ettevõtte vastutustundlikkusega. Samuti usuvad personalijuhid, et see aitab koondatutel kergemini lahkuda.

Järgnev joonis 10 näitab, et ettevõtted ei ole saanud pakkuda koondamisele alternatiiviks ei ümberõpet ega liikumist teise osakonda/üksusesse ettevõtte sees. Need olid ka uuringuküsimustiku kõige madalama keskmise skoori saanud väited.



#### Joonis 10. Koondamise alternatiivid

Personalijuhtide kogemusest joonistus välja samuti, et koondamisele alternatiive pakkuda õnnestus vaid üksikutel juhtudel, kuna koondamiste peamiseks põhjuseks oli langus majandustulemustes. Majandustulemusi mõjutas neil aastatel COVIDi olukord ja Vene-Ukraina sõda, mille tagajärjel toimus töömahtude-klientide vähenemine, tarneraskustest tingitud probleemid ning mõnes üldised ümberkorraldused. Mõnel personalijuhil tuli koondada kogu üksus, mõnel konkreetsed ametikohad kaduvate tööde järgi ja mõnel selektiivselt optimeerida. Eelnevast tulenevalt ei olnud ka võimalik üldjuhul pakkuda alternatiive koondamisele. Siiski üks väga erandlik juhtum esines, kus ümberkorraldus mõjutas 200 inimest, kuid nendest lõpuks tuli koondada vaid 5. Esines ka teistpidi äärmuslik juhtum, kus terve ärisuuna sulgemise tõttu koondatakse etapiliselt 400 inimest.

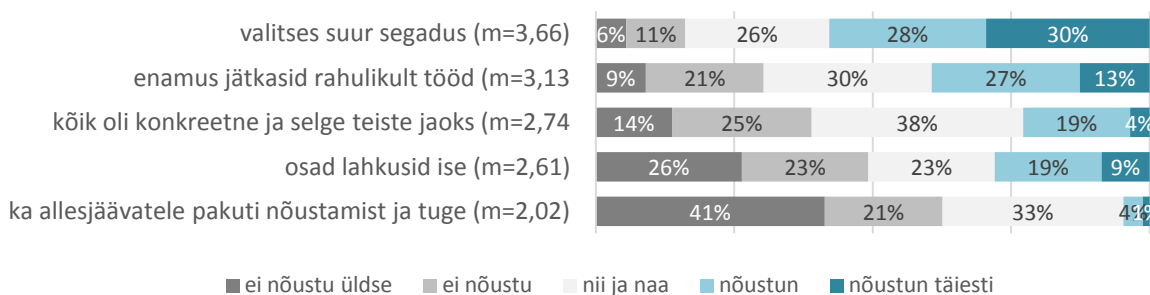
Koondamisteatise saamisest nädala jooksul kogesid inimesed töökaotuse tõttu kõige enam kurbust, šokki ja masendust. Ka Coleman (2022, lk 283) viitas oma uuringus Kübler-Rossi emotsioonide kõverale (Kübler-Ross, 1969), mis paigutab need tunded just töökaotusest teadasaamise algusfaasi. Käesoleva magistritöö peatükis 1.1 toodi välja, et ka Bridges'i (2017, lk 257) ülemineku mudel ja Hopson ja Adamsi (1977, lk

13) enesehinnangu kõver viitavad sarnastele tunnetele muutuste alguse protsessis. Pigem ei ole töökaotuse olukorras inimesed esimese nädala jooksul tundnud uudishimu ega ükskõiksust (vt tabel 7), seda tõenäoliselt põhjusel, et eelmainitud autorid on välja toonud nende tunnete esinemise muutuse lõppfaasis, mida Bridges (2017, lk 257) nimetab “uueks alguseks”.

**Tabel 7.** Koondatute tunded koondamisteatise saamisel (n=255)

| Tunded     | Keskmine | Standard hälve |
|------------|----------|----------------|
| Kurbus     | 3,81     | 1,30           |
| Šokk       | 3,55     | 1,46           |
| Masendus   | 3,41     | 1,38           |
| Viha       | 3,15     | 1,43           |
| Kergendus  | 2,72     | 1,31           |
| Eitus      | 2,70     | 1,30           |
| Ükskõiksus | 2,61     | 1,23           |
| Uudishimu  | 2,56     | 1,24           |

Kazmierczyk jt (2020, lk 1–2) tõid välja tajutud segadus ja ebakindlustunde seose allesjäävate inimese toetamise vahel. Samuti mainisid allesjäävate inimeste ebakindlust koondamiste tagajärjena Tsai ja Yen (2020, lk 7). Uuringust nähtub, et allesjäävatele inimestele ei ole nõustamist ega tuge pakutud, mistõttu on valitsenud suur segadus ja ebakindlus tuleviku osas. Seega on seos teooriaga kehtiv (vt joonis 11).

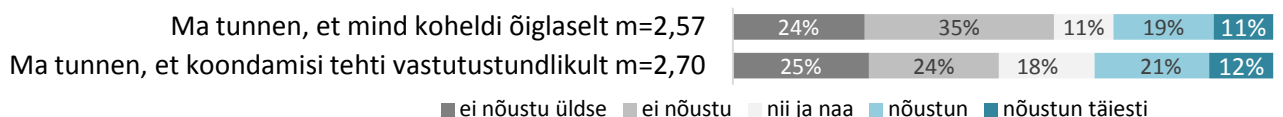


**Joonis 11.** Allesjäävad töötajad ja üldine olukord ettevõttes (n=254)

Personalijuhtide intervjuudest tuli aga välja, et allesjäävate inimeste teavitamist on peetud väga oluliseks, mistõttu on eelseisvatest muudatustest ette teavitatud kogu personali korraga üldkoosolekul ning sellele on järgnenud personaalsed vestlused juba

konkreetsete inimestega, kas vahetult peale teavitamist või detailide selgumisel mõne aja pärast. Mõistes, et infopuudus tekitab paanikat ja hirmu, on personalijuhid oluliseks pidanud hoida info võimalikult sirgjoonelisena, et kinnitada ka koheselt, mis üksust koondamine võib puudutada või kui selgub, et rohkem ei koodata, kommunikeeritakse ka seda koheselt. Protsessi osas olid personalijuhid üldiselt rahul ning kinnitasid, et kõik on läinud nii hästi, kui see on võimalik olnud.

Tsai ja Yen (2020, lk 22) selgitasid välja inimeste motivatsiooni seose protsessi läbiviimisel tajutud vastutustundlikkusega. Koondatute hinnangud protsessi vastutustundlikkusele ja õiglasele kohtlemisele näitavad pigem rahulolematust (vt joonis 12) ning sellega on teooria kinnitust leidnud ka praktikas.



## Joonis 12. Protsessi vastutustundlikkus ja õiglane kohtlemine

Avatud vastustest, mida ettevõtte oleks saanud teisiti teha, domineerisid ettepanekud toe pakkumise osas, kokku 41-l korral mainitud kommentaaridest toe kategoorias vaid neli olid positiivse tooniga. 37-l korral toodi välja teavitamisega seotud asjaolusid ja 19-l korral mainiti põhjendamist, 11 inimest tõid välja seaduslikkuse poole. Erinevaid tundeid väljendati 23-l korral. Tunnete osas väljendati eelkõige seda, et kõik tuli šokina, mitmel korral toodi välja, et oleks oodanud tänu. Avatud küsimuste vastustest tuli välja ka väga erilisi üksikjuhtumeid, mis annavad tunnistust, et ettevõtete käitumismustrid võivad olla väga erinevad, vt alljärgnev tabel 8.

Personalijuhtide üldine hoiak on, et koondatuid tuleb kindlasti toetada nii hästi kui võimalik. Kuna koondamisi on tehtud majanduslikel põhjustel ning need on ettevõttele kulukad, siis mainiti ka seda, et teenuse ostmine ei oleks olnud võimalik. Teisalt mainiti ka seda, et teenuse ostmise peale isegi ei mõeldud, sest tundus, et seda ei ole vaja, kuna need, keda koondati, leiavad oma kogemuse tõttu kergesti uue töö, mistõttu võib

**Tabel 8.** Tsitaadid äärmuslikest käitumisviisidest

| <b>Negatiivne</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>Positiivne</b>                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| “Koondamisest andis ülemus teada esialgu suuliselt reede lõuna ajal (halb ajastus)...”                                                                                                                                         | “Mulle üritati lahkumine võimalikult meeldivaks teha... “                                                                                                      |
| “Alates koondamisest teavitamisest oli koondatud töötajatega lõpp tehtud 1h jooksul (ehk asjad tagastatud ja kontod suletud), mis on selgelt liiga vähe.”                                                                      | “Tegevjuht ise selgitas ja põhjendas”<br>“...Siiski korraldati kena lõpuüritus ja sain endale soovitaja...”                                                    |
| “Minu meelest käituti pikaaegsete töötajatega julmalt ja hoolimatult, kuigi seaduse silmis on kõik korrektne.”                                                                                                                 | “Sain tööandjalt materjalid, mida edasi teha, personaliosakonna poolt pakuti ka testi tegemise võimalust.”                                                     |
| “Uuel juhtkonnal oli vaja vanadest töötajatest lihtsalt lahti saada... Antud koondamine oli väga alatu ja olin kutsutud hoopis allakirjutama puhkuse avaldusele...koondamise inetu muster oli selgesti näha.”                  | “Organisatsioon pakkus stressimaandamise koolitust, kuigi mitte koondamise pärast, vaid et see juhtus olevat parasjagu organisatsiooni tellitud. Oli abiks...” |
| “... koondamisest peaks teatama neljasilma vestluses, mitte Messengeri teel”                                                                                                                                                   | “Üldiselt oli protsess tehtud minu jaoks sõbralikult ja meeldivalt.”                                                                                           |
| “Oleks võinud olla selgemad juhised ja kindlad plaanid, mis saab edasi ja kuidas peab käituma. Peale suulist teatamist valitses täielik kaos ning segadus, keegi ei osanud õigesti toimida ning tekkinud küsimustele vastata.” | “Kõik, mis tehti, oli õige. Muudmoodi polnud võimalik.”                                                                                                        |
| “Minu koondamine oli suur saladus ja enne sain tunda töökiusu.”                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                |
| “...töösuhe lõppes töövaidluskomisjonis, mille tulemusel sain kõik mis saada võimalik, firmale aga nii rahaline, kui ka mainekahju”                                                                                            |                                                                                                                                                                |
| “Puudus võimalus ka jäävate kolleegidega hüvasti jätta, sest hetkega võeti ära võimalus ja ligipääs kontorile.”                                                                                                                |                                                                                                                                                                |

järeldada, et personalijuhid hindavad teenuse juures seda peamiseks väärtuseks. Üldiselt on personalijuhid kõik ise ära teinud, pakkudes võimalikult palju tuge koondatutele.

Hüpoteetiliselt sarnases olukorras hindavad personalijuhid, et välisest partnerist oleks kõige enam tuge psühholoogilise ja karjäärinõustamise osas, mainiti ka juriidikas orienteerumise keerukust ning üleüldist suurt töömahtu koondamiste läbiviimisel. Samuti ebakindlust, et suures töömahus võib midagi unusta või märkamata jääda. Hea oleks, kui oleks sisseostetav teenus etappidena, mida ettevõtte ise ei saa/soovi teha, selle saaks sisse osta. Samuti toodi välja, et kui inimesi tuleb koondada rohkem, kui ise jõuab ära hallata, siis oleks vajalik väljastpoolt lisatuge otsida.

Avastamise etapis plaaniti kvantitatiivse meetodina uurida, kuidas on töötajate lahkumise toetamine kirjeldatud asutuse sisedokumentides. Intervjuudest selgus, et üksikutel ettevõtetel on lahkumise osa sisedokumentides kirjeldatud ning seda pigem

üldisel tasemel ja koondamisi ega lahkujate toetamist konkreetselt ei käsitleta. Dokumendi puudumise korral on ettevõtetel siiski olemas kindel protseduur, mis käsitleb enamasti varade tagastamist ja õiguste sulgemist, personalijuhtide poolt tehakse tihti ka lahkumisvestlus. Lahkumisvestluse eesmärgiks on nii lahkumise emotsioonide kui tausta mõistmine, lisaks infole on see ka lahkuja toetamiseks. Kuna sisedokumente ega protsessikirjeldusi välja ei saadeta, ei olnud neid võimalik analüüsida.

Ankeetküsimustiku ja personalijuhtide intervjuudest selgus kokkuvõttena, et lisaks personali- ja nõustamisfirmadele võib teenusest osalisi tegevusi katta personaliüksus vastavalt sellele, milline on personaliüksuse suurus ja võimekus. Mida suurem on ettevõtte, seda suurem on enamasti ka personaliüksus ning seda rohkem on ettevõttes endal ressursse koondamissituatsioonis inimeste toetamiseks, nt on olemas värbaja, kes tunneb tööturгу ja tööotsimise protsessi, finantsjuht, kes jagab finantstarkust, personalijuht nt on psühholoogia taustaga ja aitab ise inimestel emotsionaalset tasakaalu saavutada. Samuti selgus uuringust, et suurematel ettevõtetel on endal olemas erinevad eksperdid, kes saavad personalijuhti koondamissituatsioonis toetada, nt jurist, kes aitab tagada protsessi korrektsuse, kommunikatsiooniosakond, kes aitab seada sõnumid, tehniline osakond, kes aitab automatiseerida infot ja teatiste koostamist, tööülesandeid on võimalik jagada mitme inimese vahel jne. Lisaks selgus, et suurematel ettevõtetel võib olla parem finantsvõimekus, et teenust väliselt partnerilt sisse osta või on selline praktika juba juurdunud. Seega sõltub suuremate ettevõtete teenuse tarbimine koondamiste mahust ja sisemistest ressurssidest. Kuna karjäärijätku teenuse kontekstis on piir suuremate ja väiksemate ettevõtete vahel hägune, siis kasutatakse tunnetuslikku liigitust, mõeldes üldiselt suuremate all keskmisi ja suurettevõtteid ning väiksemate all mikro- ja väikeettevõtteid.

Väiksemate ettevõtete probleemiks on sisemiste ressursside piiratus. Personalijuhid on enamasti üksi või puudub personalijuhi ametikoht üldse ning seda rolli kannab nt raamatupidaja, sekretär, tootmisjuht, müügijuht või hoopis tegevjuht ise. Sellisel juhul on see inimene tõenäoliselt ülekoormatud ning koondatute toetamiseks ei jätku ressursi. Väiksematel ettevõtetel on enamasti ka finantsvõimekus teenuse sisseostmiseks madalam, kuna koondamissituatsioon kerkib esile tihti just

majandustulemuste halvenemisest, seetõttu võivad nad leida end olukorrast, kus ettevõtte seest ei ole võimalik koondatuid piisavalt hästi toetada ja teenuse sisseostmiseks puudub finants.

Sõltumata ettevõtte suurusest, kui puudub võimalus teenuse sisseostmiseks, loodetakse Eesti Töötukassale, kes samuti koondatuid toetab. Kui ettevõttes viiakse läbi seaduse mõistes kollektiivne koondamine, siis on Töötukassast abi leidmine ettevõtte jaoks lihtsam. Kui aga kollektiivset koondamist ei ole, peavad koondatud inimesed ise hoolitsema endale vajaliku abi leidmise eest, sh küsima karjäärinõustamist, koolitusi, hüvitisi ning tööpakkumisi.

| Osapool               | Roll ja mõju teenusele                                           | Vajadus                                            | Risk teenusele                       |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Koondatud töötaja     | Teenuse lõpptarbija                                              | Soovib viisakalt lahkuda ja jätkata karjääri       | Ei soovi välist abi ega tee koostööd |
| Outplacement nõustaja | Teenuse pakkuja, kellest sõltub, kuidas osapooled rahule jäävad  | Vajab ekspertteadmisi ja oskusi                    | Ei paku kvaliteeti                   |
| Ettevõtte juht        | Otsustab koondamise ja teenuse kasutamise üle                    | Ettevõtte tulemuste hoidmine                       | Otsustab mitte osta teenust          |
| HR juht               | Valmistab koondamise ette ja toetab ise või tellib teenuse       | Vajab tuge ettevalmistusel ja töötajate toetamisel | Otsustab kõik ise teha               |
| Vahetu juht           | Juhib ja tunneb koondatud kõige paremini                         | Oskust inimestega selgelt suhelda                  | Koormab koondatu üle tööga, ei toeta |
| Töötukassa            | Võib olla kaasatud, võib oma tasuta teenustega olla atraktiivsem | Ennetada ja vähendada töötust                      | Pakub sarnast teenust tasuta         |
| Allesjäävad kolleegid | On mõjutatud sellest, kuidas koondatutega käitatakse             | Vajavad infot ja tuge oma töö jätkamisel           | Suur maht võtab fookuse koondatult   |
| Koondatu perekond     | Mõju teenusele kaudne, kuid mõjutab koondatu toimetulekut        | Pereliikme heaolu, pere majanduslik toimetulek     | Surve koondatule                     |

**Joonis 13.** Huvigruppide kaart

Teadusartiklitest, ankeetküsitlusest, intervjuudest saadud info alusel selgitati välja karjäärijätku teenusega seotud huvigrupid, selleks viidi läbi osapoolte kaardistamine ning visualiseeriti nende roll ja mõju teenusele, määratleti nende huvi protsessis ning millist riski vastav osapool teenusele võib kujutada (vt joonis 13).

Huvigruppide analüüs aitab mõista prioriteete ja lisavõimalusi seonduvalt teenusearendusega. Osapooled on esitatud teenuse keskmest kaugenevas järjekorras,

alustades lõpptarbijast ehk koondatust, teenuse suhtes kõige kaugemaks jääb koondatu perekond, kellel on teenusele vaid kaudne mõju läbi koondatu.

Avastamise etapis kogutud andmete põhjal valmis teenuseplaani *as-is* vaates (vt lisa 5). Teenuseplaani koostamine võimaldab hinnata protsessis toimuvaid kõikide osapoolte tegevusi ja kokkupuutepunkte, mis mõjutavad kasutajakogemust ning nendest lähtuvalt saab hea ülevaate teenuse arendamiseks. Uuringu tulemuste järgi on nii personalijuhi kui ka koondatu teekonnas mitmeid hetki, kus emotsioon on negatiivne ning mida saaks hästi planeeritud ja sisuka karjäärijätku teenusega mõjutada. Teenuseplaanal on kujutatud etapid enne teenust, teenuse ajal ja peale teenust.

Enne teenust mõjutab äriklienti kõige enam see, et ta ei leia piisavalt põhjalikku infot Manpoweri kodulehelt, mis teda viiks edasi ostmiseni ja tajumiseni, et tal on seda teenust vaja. Kui äriklient infot ei leia Manpoweri kodulehelt, hakkab ta otsima seda erinevatest muudest infoallikatest, pöördudes esmalt Google'isse, siis Töötukassasse, Tööinspeksiooni, uurib juristidelt, enda tuttavatelt. Sellises olukorras jõuab uuringu tulemuste kohaselt äriklient erineva infoni, kasvab segadus ning ebakindlus. Selguse saamiseks hakatakse olukorda ise samm-sammult lahendama, mis võib tähendada olulist koormuse tõusu. Kui personalijuht mõistab, et koormus kasvab liiga suureks, võib ta uuesti jõuda Manpoweri lehele. Kui äriklient otsustab helistada-kirjutada kodulehel toodud kontaktidele, siis sealt edasi teenuseni jõudmine ei ole keeruline. Lisaks võib ärikliendi puhul olla ka see stsenaarium, et personalijuhil on endal koondamisega palju kogemusi ja ta leiab, et saab ise koondatut toetada ning ta peabki teenust mittevajalikuks. Kolmas stsenaarium uuringu tulemuste kohaselt võib olla see, et äriklient küll hindab teenust oluliseks ja vajalikuks, kuid ettevõttel ei ole võimalust teenuse sisseostmiseks. Teenuse hind võib mõjutada ostmist ka juhul, kui koondatute hulk on suur. Sellisel juhul loodavad ärikliendid uuringu kohaselt Töötukassa võimekusele toetada koondatut.

Lõppkasutaja vaatest võib olla samuti mitu erinevat stsenaariumit. Uuringust selgus, et kõige levinum stsenaarium on see, et ei pakuta üldse mingit tuge ja koondamine toimub päevapealt, mis on koondatu jaoks kõige keerulisem olukord ning jätab inimese oma

segaste tunnetega üksi. Teine stsenaarium võib olla see, et personalijuht saab koondatuid ise toetada vastavalt enda kompetentsidele ning pakub inimestele võimaluse tulla enda juurde, kuid enamasti selle abi järgi uuringu kohaselt siiski ei tulla. Kolmandas stsenaariumis otsib personalijuht koondatu jaoks võimalikult palju erinevat infot kokku ja annab talle erinevad kontaktid ja suunad, kust ta abi leiab, osaliselt võib seal olla ka ettevõtte poolt rahastatud tegevusi (nt psühholoog) või siis suunab Töötukassasse, lootes, et koondatu saab sealt tasuta abi. Selle stsenaariumi puhul sõltub koondatu heaolu tema enda aktiivsusest. Esinemissageduselt alles viimasel kohal on stsenaarium, kus koondatu saab karjäärijätku teenust, st tegeletakse tema tunnetega, karjäärinõustamisega, testimistega, tööotsinguks valmistumisega ning tööpakkumiste otsimisega.

Avastamise etapi lõpuks on ankeetküsitlusega välja selgitatud koondatud inimeste kogemus, intervjuudega ettevõtete poolne praktika koondamistel, eksperdiintervjuuga saadud sissevaade teenusele jõudnud ärikliendist ja lõppkasutajast ning huvigruppide kaardiga on leitud kõik teenusesse puutuvad osapooled, nende huvid ja riskid ning teenuseplaanil välja joonistatud ärikliendi ja lõppkasutaja teekonnad ning Manpoweri tegevused kliendi suunal ja toetuseks.

Defineerimise etapi peamine eesmärk on probleemi fookust täpsustada. Eesmärgi saavutamiseks alustati kogutud andmete põhjal persoonade loomisega. Persoon võtab kergesti mõistetaval kujul kokku uuringust saadud info ja visualiseerib keskmise kasutaja arhetüübi taustainfoga, isiklike vajadustega, valupunktidega, eesmärkidega ja ootustega loodava teenuse kontekstis (Stickdorn *et al.*, 2018, lk 42). Persoon võimaldab teenust disainides hoida fookuses konkreetset sihtrühma. Lähtuvalt teenuse eripärast tuleb vaadelda ärikliendi persoonat ja koondatu persoonat.

Personalijuhtide ja eksperdiintervjuu tulemusel võib järeldada, et äriklienti karjäärijätku teenuses esindab kaks persoonat. Peamine ärikliendi persoon on teenuse kasutaja, kes teab juba varasematele kogemustele toetudes karjäärijätku teenuse kasu ning kontserni ettevõttes töötades on rahvusvaheline praktika koondamiste korral töötajatele karjäärijätku teenust tellida (vt lisa 6). Tegemist on korduva teenuseostjaga, kes

teenusega on rahul. Teine persoona on suurettevõtte personalijuht, kes hoolib koondatute toetamisest, püüdes kõike ise teha ning seetõttu satub tugeva ülekoormuse alla (vt lisa 7). See on persoona, kes täna Manpoweri klient ei ole, aga võiks potentsiaalselt olla õige väärtuspakkumise korral ning selle persoona püüdmise nimel tuleks edasises disainiprotsessis lähtuda, kuid samal ajal tuleb silmas pidada ka püsikliendile lisaväärtuse tekitamist.

Et mõista persoonasid paremini ja minna sügavuti nende maailma, koostati avastamise etapis kogutud infost äriklientidele empaatiakaardid (vt lisad 8 ja 9), mis annavad edasi, mida äriklient mõtleb ja tunneb, millises infoväljas ta liigub ehk mida kuuleb ja mida näeb ning kuidas väljapoole suhtleb ja käitub. Empaatiat rakendamine ning kliendi väljendatud ja varjatud vajaduste mõistmine on teenusedisaini protsessi esimese printsiibi – inimesekesksus – kõige olulisem osa (Schumacher & Mayer, 2018; Stickdorn *et al.*, 2018, lk 25; Design Council, 2019). Empaatiakaardid koostati vaid ärikliendile, kuna lõppkasutaja teenuse saamine sõltub sellest, kas äriklient otsustab teenust osta. Ärikliendi mõistmine aitab luua temale sobiva väärtuspakkumise.

Samal ajal ei saa siiski lõppkasutaja heaolu kõrvale jätta, kuna tema heaks ettevõtte teenuse ostab. Lõppkasutajast formuleerus mitmeid persoonasid, kuid teenuse kontekstis on kaks kõige olulisemat persoonat. Visualiseerimiseks valiti teenust kasutanud koondatu persoona, kelle jaoks teenuse saamine oli teistest kõige olulisem (vt lisa 10) ning ankeetküsimustiku vastustest persoona, kes ei ole teenust saanud, kuid tema kogemuse pealt saab hinnata, millised on tema ootused, valukohad ning vajadused (vt lisa 11). Mõlemad persoonad vajavad kindlasti edasi uurimist reaalses kontaktis, kuid see polnud käesoleva magistritöö kontekstis paremini võimalik ega ka otseselt vajalik.

Seejärel täheldati üles kõik ärikliendi ja lõppkasutaja teekonda mõjutavad taipamised intervjuudest ja ankeetküsimustiku vastustest mõttekaardile (vt lisa 12) Mõttekaardi keskmes on teenus ning selle ümber uuringust saadud info, mis on Buzan (2018) soovitude kohaselt orgaanilise kujuga ning Servicedesigntools (*n.d*) soovitude kohaselt jagatud teemadesse ning ühendatud omavahel haakuvad probleemid. Paigutades

mõttekaardil toodud taipamisi hindamismaatriksis keerukus-väärtus skaalale (Servicedesigntools, n.d) (vt lisa 13), leiti, et teenust ärikliendile atraktiivsemaks muutes tuleks tegeleda toega personalijuhtidele, juhtidele ja allesjäävatele inimestele ning põhjendamisega.

Defineerimise etapi lõpus sõnastati teenusedisaini lähteülesande ja esitati see “Kuidas me saaksime...” (Siemon *et al.*, 2018, lk 96–97) vormis järgnevalt: “Kuidas me saaksime luua rohkem väärtust karjäärijätku teenusega ärikliendile, kes seni on püüdnud kõike ise teha”. Lähteülesanne võtab kokku disainiprotsessi topeltteemandi mudeli esimese teemandi ehk avastamise ja defineerimise etapi tulemused, mille põhjal on võimalik edasi liikuda uuringu järeldestesse ja teha ettepanekud karjäärijätku teenuse väljatöötamiseks Manpower OÜ-s.

Lähteülesannet asuti lahendama ajurünnakuga ideid kogudes. Järgides teenusedisaini põhiprintsiipi “mitmekesisus” kaasati Manpoweri tiim, milles oli esindatud juhtkond, äriarendus, müük, turundus ja HR partnerid. Ajurünnaku sissejuhatuses tutvustati meeskonnale disainiprotsessi ja etappi, kuhu on protsessis jõutud ning tulemusi, mis on senised avastamise ja defineerimise etapid andnud (vt visuaali lisa 14). Ajurünnak viidi läbi üle veebi visuaalse koostöö platvormil Miro. Ajurünnaku tulemusi kasutatakse prototüüpimisel.

Prototüübina (vt lisa 15) koostati esialgu veebileht, kujutades teenuses olevaid samme listina, lähtuvalt senisest disainiprotsessist ilmnenu ärikliendi ja lõppkasutaja vajadustest. Prototüüpi testisid 3 inimest Manpowerist, 3 personalijuhti ja 3 koondatut. Manpoweri fookus oli testida, kas teenust saaks selliselt presenteerida, hinnastada ja müüa. Personalijuhid lähtusid küsimusest, kas selliselt esitatud teenus aitaks neil paremini planeerida protsessi ja toetada koondatuid, olenemata sellest, kas nad otsustavad mingi osa ise teha või teenusena osta. Koondatud töötajad testisid sellest vaatenurgast, et kui nende (personali)juht oleks selliselt koondamisprotsessis käitunud, siis kas nad tunneks ennast paremini toetatuna.

Prototüübi testimiselt saadi väärtuslikku tagasisidet, millega saab teenust parendada.

Personalijuhtide seisukoht oli, et "...üldiselt on mugav, kui kogu teema on kokku võetud ühes kohas" ning et "suurt segadust tekitabki alguses arusaam, et väga palju detaile on, mida peab teadma". Lisati ettepanek "...mingi joonise äkki annab teha, kus kõik protsessi osad kirjas, et HR saaks aru, kui palju komponente selles on". Lisaks tehti ettepanek, et ärikliendina tahaks kohe näha, mis maksab konkreetne osa teenusest, mida vajatakse. See parendaks infoleidmise ja planeerimise kogemust.

Manpoweri testijad leidsid, et samm-sammuline sisu on küll põhjalik, kuid sobib pigem blogisse kui veebilehele. "Üldises plaanis mulle meeldis teenuse liigendamine" arvas arendusjuht ning pakkus välja info esitamise "...hoopis check-listina". Sarnaselt ärikliendile mõeldi, et kuidas teenuse ostuinfo välja tuleb.

Koondatute peamine seisukoht oli toetav: "Kui firma käituks vastavalt nendele punktidele, leevendaks see kindlasti koondatava šokki". Testijad tõid välja, et korralik toetusprotsess aitaks vähendada tunnet, et on teinud kehva tööd või on nõrgim lüli ettevõttes. Selline tunne on tulnud enamasti puudulikust teavitustööst ja oma murega üksi jäämisest. Lisaks toodi välja, et aus ja asjakohane selgitus ning tänutunne on see, mida ettevõtte peaks kindlasti teavitussõnumina edastama.

Prototüübi tagasiside ja senise disainiprotsessi taipamistest ja järeldustest visualiseeriti teenuseplaani *to-be* vaates (vt lisa 16). Kui *as-is* teenuseplaani tekitas segadust vähesed info kättesaadavus, siis esimene muudatus *to-be* plaanis on seotud Manpoweri kodulehel info selgema esitusviisiga, kus teenus on täpsemalt lahti kirjutatud ning äriklient saab selgema ülevaate. Lisaks on ärikliendile teenus mugavalt osadeks jagatud, kus klient saab vastavalt enda puuduvale kompetentsile või ressursile valida teenusest osa, mida ta vajab.

Uuringust ilmnis kaks olulist vastuolu, kus koondatute ja personalijuhtide nägemus lahkes ning mida võtta karjäärijätku teenuse arendamise vajaduse lähtekohaks. Esmalt, lähevad koondatute ja personalijuhtide hinnangud lahku ettevalmistuse osas. Personalijuhtidele on ettevalmistus üks suurimaid töid kogu protsessis ning seetõttu intensiivne tööperiood, kuid koondatud ei tunne, et koondamised oleks hästi

ettevalmistatud. Ettevalmistus kuulub planeerimise faasi ning selle õnnestumine on edasise protsessi alustala, mistõttu nõustaja varajane kaasamine aitaks paljusid hilisemaid probleeme vältida. Sama kinitas ka Arslan *outplacementi* mudelisse planeerimise lisamisel. Seetõttu on teenuse parendatud vaates koondamiste ettevalmistavad tegevused lisatud Manpoweri vastutusalasse, võttes personalijuhtidelt ära suure koormuse, mis nende töö uuringu kohaselt väga intensiivseks muutis.

*To-be* teenuseplaani on kujutatud ka lõppkasutaja teekonnas positiivsed muutused. Parema planeerimisega ja läbi mõtlemisega on võimalik koondatule positiivsemad kogemused luua juba alates teavitamisest, sh on etteteavitamise aeg mõistlik, juhi sõnum on teenuse pakkumise käigus kujundatud selge, põhjendav ja tänav ning nõustaja on kohe teavitamise juures või vajadusel saab koondatu nõustamise aja leppida kokku hilisemaks. Vastavalt valitud teenuse osale, mida klient on otustanud ise teha ja mida sisse osta, vastutusi selgelt jagades, saab koondatut paremini toetada ja tema lahkumine ettevõttest ning karjääri jätkamine saavad kulgeda sujuvamalt.

Eksperdiintervjuu näitas, et teenusel on pigem püsikliendid. Korduvostmine näitab teenusega rahulolu ja usaldust. Käibe kasvatamiseks tuleb kõnetada järgmist potentsiaalset sihtrühma ning see oleks just äriklient, kes hoolib koondatute käekäigust ning on seni püüdnud kõike ise teha. Teenusega saab kergendada personalijuhi koormust planeerimise etapis, nt pakkuda juriidilist tuge, hinnata ära koondatute stsenaariumid ja riskid, arvestada koondamiste eelarve, teha ära tehnilised tegevused, aidata välja mõelda selged kommunikatsioonisõnumid, toetada juhte ning allesjäävaid inimesi ja pakkuda personalijuhile mentorit. Need olid persoona peamised valukohad ja ootused. Baini ärikliendi väärtuste püramiidi aluseks võttes koostati väärtuspakkumine potentsiaalse ärikliendi võitmiseks Osterwalder jt (2015, lk 8–9) loodud lõuendile (vt lisa 17). Väärtuspakkumise hindamise aluseks võeti Baini ärikliendi väärtuste püramiid, kus leiti teenuse väärtuselementide kokkulangevust kõigil tasanditel (vt joonis 14).



#### Joonis 14. Äriklendile väärtuse kujundamine Baini püramiidiga

Käesolevas alapeatükis esitati põhjalik ülevaade läbiviidud disainiuringust, kus teenusedisaini toel sai erinevate töövahendite abiga jõutud *as-is* plaanist *to-be* plaanini ning kaardistatud kliendid ja teenuse lõppkasutajad, kindlaks tehtud kliendi ootused ja soovid karjäärijätku teenusele. Kuna püsikliendid on teenusega üldjoontes rahul, leiti uuringu tulemusel kliendisegment, kellele Manpower OÜ karjäärijätku teenus võiks rohkem väärtust luua.

### 2.3 Uuringu järeldused ja ettepanekud karjäärijätku teenuse rakendamiseks Manpower OÜ-s

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade disainiuringu peamistest järeldustest ja ettepanekutest uurimisküsimuste lõikes. Järeldused ja ettepanekud on esitatud kogu teenusedisaini toel läbiviidud uuringust saadud info alusel, sh ankeetküsitlus, personalijuhtide intervjuud, eksperdiintervjuu, huvigruppide kaart, persoonad ja nende empaatiakaardid ning lähtutud on teenuseplaani *to-be* olukorra saavutamisest.

Teooria osas tuvastati, et teenus toimub teenusepakkuja organisatsioonilt äriklendi

organisatsioonile ning hõlmab koondatud inimesi, allesjäävaid inimesi ja juhte. Samuti ilmnes, et osasid tegevusi koondatute toetamisel võib teha ettevõtte ise. See nähtus huvigruppide kaardilt ning sai kinnitust personalijuhtide intervjuudel. Lähtuvalt sellest on ka ettepanekud osaliselt suunatud Manpower OÜ-le ja osaliselt ettevõtte personalijuhile.

Teoreetilises osas anti ülevaade mitmetest võimalikest kasudest organisatsioonidele. Nende kasude valiidsust kontrolliti disainiuuringu avastamise etapis nii äriklientide kui lõppkasutajatega. Teenusepakkujal on oluline teada, millist kasu tema kliendid tajuvad ning miks teenust oluliseks peavad. Samuti saab seda infot väärtuspakkumise loomisel arvesse võtta. Alljärgnev tabel 9 võtab kokku järeldused ja ettepanekud karjäärijätku teenuse olulisuse osas.

**Tabel 9.** Järeldused ja ettepanekud karjäärijätku teenuse olulisuse osas

| <b>Järeldus</b>                                                                                                                                 | <b>Ettepanek</b>                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Vastutaja</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Personalijuhid peavad karjäärijätku teenusega koondatute toetamist vastutustundlikuks.                                                          | Väärtuspüramiidi kõrgeima astme väärtuse integreerimine teenuse müügi-pakkumisse aitab väljendada teenuse olulisust ärikliendile. Lisaks rakendada väärtuspakkumise kommunikeerimisel Baini püramiidi väärtusastmetel (vt joonisel 14, lk 26) toodud argumente | Manpower         |
| Välise partneri olulist lisaväärtust näeb äriklient seal, kus tema enda teadmised või ressursid puuduvad.                                       | Seda teadmist kasutada turundus-sõnumites ja teenuse pakettide koostamisel. Teenus peab olema üles ehitatud paindlikult osade kaupa tellimiseks                                                                                                                | Manpower         |
| Nii personalijuhid kui koondatud usuvad, et karjäärijätku teenus pakub professionaalset ja kindlat tuge ning aitab inimestel kergemini lahkuda. | Tagada konsulantide pidev väljaõpe, seoses teenuse skoobi laienemisega koondada kokku vajalik ekspertteadmine ka planeerimises personalijuhi toetamiseks.                                                                                                      | Manpower         |

Disainiuuringust saadi teada, milline on ettevõtete senine praktika koondamiste puhul, millist abi protsessis pakutakse ning millist abi kliendid ise vajavad. Selline teadmine aitab paremini mõista klientide harjumuspärasest käitumisest ja Manpoweri teenuse vähest kasutatavust. Teenuseplaani *to-be* vaates pakuti välja teenuse skoobi laiendamist. Lisaks tuleb Manpoweril ka teenuse populariseerimist eestvedada (vt tabel 10).

**Tabel 10.** Järeldused ja ettepanekud ettevõtete senise praktika osas

| <b>Järeldus</b>                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Ettepanek</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Vastutaja</b>           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Ettevõtete käitumismuster koondamistes võib olla üsna erinev.                                                                                                                                                                                                     | HR valdkonna eestkõnelejana tuua teema fookusesse, jagada infot ja teadmisi.                                                                                                                                                                                                                                    | Manpower                   |
| Üldiselt ei pakuta koondatutele mingit tuge.                                                                                                                                                                                                                      | Karjäärijätku teenuse sisu ja kasu teadvustamisele tuleb pöörata rohkem tähelepanu.                                                                                                                                                                                                                             | Manpower                   |
| Suuremad ettevõtted hoolitsevad koondatute eest paremini kui väiksemad ja selle peamiseks põhjuseks on ressursid (soodustused-hüved, võimekus osta teenust väljast, suurem tiim ja rohkem eksperte meeskonnas, nt juristid, värbajad, kommunikatsiooni inimesed). | Teenuse kujundamisel arvestada, et teenust kasutavad peamiselt suuremad ärikliendid. Luua soodsamad alternatiivid arvestades ka väiksemate ettevõtete teenuse tarbimise võimekust. Koondatute toetamine võib jääda ka oskamatus-teadmatuse taha ning seda leevendaks tasuta info ja suunised toe pakumise osas. | Manpower                   |
| Võimalikult palju proovitakse koondatuid ise toetada, mis lisaks koondamise ettevalmistamisele, korraldamisele ja läbiviimisele seab personalijuhid suure pinge ja koormuse alla.                                                                                 | Lisada teenusesse toetavad elemendid personalijuhtidele, nt mentor, jurist, sõnumite seadja, anda ette valikud ning tuua välja võimalused, mida teha ise ja mida teenusena osta.                                                                                                                                | Manpower                   |
| <i>Outplacementi</i> all mõeldakse enamasti karjäärinõustamist ja abi uue töökoha leidmisel.                                                                                                                                                                      | Teenust karjäärijätku teenuseks nimetades, on lihtsam murda eelarvamust teenuse koostisosade suhtes ning pakkuda sellele sisu alates planeerimisest, juhtide, allesjäävate inimeste toetamisest kuni tavapärase koondatute toetamiseni.                                                                         | Manpower                   |
| Paljusid teenuseid pakub Töötukassa. Enim tellib tänane äriklient infotundi juhtidele ja/või koondatutele. Personalijuhid ei tea, kas ja kui palju teenuseid koondatud inimesed on Töötukassast võtnud ning kuidas rahule jäänud.                                 | Vajab edasi uurimist, kas Töötukassa teenused on ootuspärased, kvaliteetsed ja kättesaadavad kõigile (sh keeleoskuse järgi), mida hõlmavad, kus oleks mõistlik konkureerida, kus mitte ja kus koostööd teha.                                                                                                    | Manpower                   |
| Enamasti ei ole koondamisele alternatiive (ümberõpet, liikumist teise üksusesse) võimalik pakkuda.                                                                                                                                                                | Kui ettevõtte teab, et ainus valik on koondamine, siis võiks ta töötajat parimal võimalikul moel toetada.                                                                                                                                                                                                       | Ettevõtte (personali) juht |

Disainiuuringus keskenduti ka koondatute ja ettevõtete vajaduste ja ootuste mõistmisele ning leiti, et teenuse disainimisel tuleb arvestada erinevate osapooltega. Teenus on seni olnud suunatud vaid koondatud töötajate karjäärinõustamisele ja tööturule tagasi aitamisele, kuid teoreetilisest osast ja disainiuuringust saadi olulist infot, et luua osa teenusest ka personalijuhi, juhtide ja allesjäävate inimeste toetamiseks (vt tabel 11).

**Tabel 11.** Järeldused ja ettepanekud koondatute ja ettevõtete vajaduste ja ootuste osas

| Järeldus                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ettepanek                                                                                                                                                                                                                                                              | Vastutaja                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Personalijuht, kes koondamisi läbi viib on sageli ülekoormatud suure ettevalmistustööga, segadust lisab hoomamatu infohulk ja juriidilised detailid.                                                                                                                                      | Viia sisse teenusesse toe pakkumine personalijuhile koondamiste ettevalmistamise faasis ning tagada seeläbi protsessi korrektsu.                                                                                                                                       | Manpower                             |
| Koondamissituatsioonis on oluline tähelepanu pöörata ka allesjäävatele inimestele, et ei oleks hirmu, ebakindlust ja segadust.                                                                                                                                                            | Allesjäävatele pakkuda tuge selge kommunikatsiooni ning nõustaja näol. Suur roll ka juhtidel. Ühine sessioon tunnete-mõtete jagamiseks, selgitus, mida ja miks tehakse. Võtta maha "kas mina olen järgmine hirmu". Allesjäävaid saab kasutada ka lahkuvate toetamisel. | Ettevõtte (personali) juht, Manpower |
| Vahetud juhid on tihti töötajale kõige omasemad ja turvalisemad isikud ning ka neid tuleb ettevalmistada ja toetada.                                                                                                                                                                      | Mõelda läbi vahetute juhtide toetamine, et nad oleks valmis toetama töötajaid, andma sõnumeid, selgitama ja põhjendama.                                                                                                                                                | Ettevõtte (personali) juht, Manpower |
| Koondatute hinnangul ei ole koondamise protsess läbi viidud õiglaselt ja vastutustundlikult, mis mõjub negatiivselt allesjäävate inimeste motivatsioonile (Tsai&Yen, 2020, lk 22), turvatundele (Kazmierczyk <i>et al.</i> , 2020, lk 12–13) ja brändi kuvandile (Sathe, 2017, lk 56–57). | Korralik planeerimine ja kommunikatsiooni seadmine aitab kujundada õiglase ja vastutustundliku protsessi. Allesjäävatele tuleb eraldi toetusplaan luua.                                                                                                                | Ettevõtte (personali) juht, Manpower |
| Töötaja hindab kõige enam ekstra rahalist kompensatsiooni, soovituskirja ja karjäärinõustamist. Naistele on psühholoogiline abi tähtsam kui meestele.                                                                                                                                     | Töötaja eelistusi tuleb arvesse võtta, abiks on personaalne lähenemine ja töötaja valik, kui nt ettevõtte suudab pakkuda vaid ühte toetuselementi.                                                                                                                     | Ettevõtte (personali) juht, Manpower |
| Koondatu peamine emotsioon on kurbus, šokk ja masendus, millest ülesaamiseks ja uuega leppimiseks kulub mõningane aeg (Hopson & Adams, 1977, lk 13; Kübler-Ross, 1969; Bridges, 1991). Sel perioodil pakutav abi on määrava tähtsusega inimese edasisel toimetulekul.                     | Tuvastada nende tunnete olemasolu ja toetada inimest sõbralikult, professionaalselt ja vastava eksperdi poolt, anda aega kohanemiseks. Oluline on ka kiire kontakt või tugi kohe koondamisteate saamise juures.                                                        | Ettevõtte (personali) juht, Manpower |
| Koondamiste edukaks õnnestumiseks ja ärevuse vähendamiseks tuleb arvestada inimeste emotsioonidega ning jätta neile olukorraga kohanemiseks piisavalt aega (Coleman, 2022, lk 283).                                                                                                       | Lisaks eelnevale, võimalusel vältida koondamisi päevapealt ja hoida infosõnumid selged.                                                                                                                                                                                | Ettevõtte (personali) juht, Manpower |

Seega võib kokkuvõtlikult järledada, et ärikliendi vajadustele vastav karjäärijätku teenus toetab personalijuhti ettevalmistusfaasis just nende komponentidega teenusest, milles tal endal puudub kompetents või ressurss. Koondatu vajadustele vastav karjäärijätkuteenus

toetab inimest kogu ettevõttest lahkumise teekonna jooksul, sh alustades koondamisest teada saamisest läbimõeldud sõnumite ja korrektsete teatiste andmisega, kohese või hilisema nõustamise võimalusega ning nõustamisplaani koostamisega kuni lahkumiseni ettevõttest ja edasise karjääritee planeerimisega. Ettevõtet üldiselt saab teenusega toetada veel juhte ettevalmistades ning allesjäävatele toetusprogrammi pakkudes. Käesoleva magistritöö eesmärk ei olnud teenust hinnastada, kuid ärikliendi tagasiside teenuse testimisel oli see, et tahaks teenust tellides ka teada kohe selle maksumus.

Teenuseplaani rakendamiseks peab Manpower OÜ jätkama teenuse osade hinnastamisega. Võimalik, et muudatus teenuse skoobis eeldab ka konsultantidele vajaliku kompetentsuse ja professionaalsuse tagamist koolitustega, info koondamist ning juriidikas orienteerumist, samuti juhtide ja allesjäävate inimeste toetusprogrammi läbimõttlemist. Selliselt korraldatuna on ärikliendil lihtsam leida teenusest vajalikku tuge ning säästes ennast intensiivsest töökoormusest, saavad paremini toetatud ka teenuse lõppkasutajad ehk koondatud inimesed.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö fookuses oli koondatutele toe pakkumine Eesti ettevõtetes. Autor nimetas selle karjäärijätku teenuseks. Peamine põhjus, miks Eestis karjäärijätku teenust arendada, on see, et mitmed majandusproгноosid viitavad koondamiste ja töötuse kasvule. COVID-19, aga ka Vene-Ukraina sõja mõjud majanduslangusele on juba näidanud koondamiste tendentsi tõusu, mistõttu on vajalik suurema tähelepanu pööramine koondatute toetamise teemale. Kuigi igast koondatud töötajast ei pruugi saada töötut, on karjäärijätku teenuse pakkumisega võimalik seda tõenäosust oluliselt vähendada ja inimesed toetatult ettevõttest välja aidata, et nende karjäär saaks edukalt jätkuda.

Teoreetilises osas toodi välja mitmete teadlaste poolt uuringutega tõestatud karjäärijätku teenuse kasud ning ülevade teenuse kujunemisest ja mudelist. Kuigi karjäärijätku teenusel on II maailmasõja aegadesse ulatuv ajalugu, tõuseb teenus päevakorda erinevates tööturгу ja majandust puudutavates kriisides, mistõttu võib väita, et magistritöö tegeles aktuaalse probleemiga. Väärtust lisab asjaolu, et koondatud töötajate toetamise teemat ei ole viimase kümne aasta jooksul uuritud. Kiiresti muutuvас maailmas tuleb teenuste sisu arendamisel lähtuda uudsetest meetodikatest.

Teoreetilise osa teises ja kolmandas alapeatükis tuvastati, et teenusedisaini võimalusi ja meetodikat saab edukalt rakendada karjäärijätku teenuse arendamiseks. Teenusedisaini eeliseks on kliendi heaolu fookusesse võtmine ning tema vajadustele vastava teenuse disainimine. Lähtudes topeltteemandi mudelist, kujundati teenusedisaini protsess karjäärijätku teenuse arendamiseks. Selle alusel viidi läbi neljaetapiline disainiuuring magistritöö empiirilises osas.

Empiirilise osa avastamise etapis, mille eesmärk on saada teada võimalikult palju uuritavast teemast, anti ülevaade uuringu tulemustest, mille fookuses oli tuvastada,

kuidas ettevõtted koondamiste korral töötajaid toetavad ning millist tuge ettevõtted ja koondatud inimesed vajavad. Uuring viidi läbi ankeetküsimustikuga koondatute seas ja intervjuudega personalijuhtide seas. Lisaks tehti eksperdiintervjuu inimesega, kes tunneb hästi nii äriklienti kui teenuse lõppkasutajat.

Disainiuuringu avastamise etapi olulisim järeldus on see, et enamasti ei paku ettevõtted koondatule mingit tuge ning teisalt see, et koondatud väga vajavad seda. Ettevõtete käitumismustrid koondamissituatsioonis on erinevad, mis tulenevad sellest, et ettevõtetel on erinevad võimalused ja oskused koondatule toe pakkumiseks. Suuremad ettevõtted, kus on olemas personalijuhid/-osakonnad toetavad koondatuid paremini, kui väike- ja mikroettevõtted, kus sellised rollid puuduvad. Üldiselt saab ettevõtte palju koondatute toetamiseks ise ära teha ka siis, kui puudub võimalus teenust osta. Oluline on erinevatest toetusvõimalustest teadlikkust tõsta. Manpower OÜ-l on roll mitte ainult teenust pakkuda, vaid ka selle kasudest ja võimalustest rohkem avalikult rääkida, et süveneks teadmine, et inimestest hoolimine on oluline ka töösuhte lõppedes ja tööandjad peavad oma maine nimel pingutama. Lisaks koondatutele tuleb toetada ka allesjäävaid inimesi, juhte ja personalijuhte.

Karjäärijätku teenuse peamine ostja on kontserniettevõtte, kes ostab teenust korduvalt, kuna kontserni rahvusvaheline personalipoliitika seda toetab. Selgus, et püsiklient on hetkel teenusega rahul, kuid ärivõimaluste kasvatamiseks tuleb fokusseerida hoopis ärikliendile, kes püüab kõike ise teha ning satub seetõttu intensiivse töökoormuse alla. Defineerimise etapis formuleerus lähteülesanne: "Kuidas me saaksime luua rohkem väärtust karjäärijätku teenusega ärikliendile, kes seni on püüdnud kõike ise teha?" ning vastusena lähteülesandele valmis arendamise etapis teenuseplaan *to-be* vaates ja väärtuspakkumine just sellisele ärikliendile. Teenuseplaan täienes oluliselt karjäärijätku teenuse planeerimise etapis, kus seni oli kogu raskuskese personalijuhil ning tekitas personalijuhile intensiivse töökoormuse. Parendatud teenuse versioonis saab Manpower OÜ toetada personalijuhti mitmete teenuse osade loomisega, millest personalijuht saab teha sobiva valiku ning mille tulemusena on ka koondatu paremini toetatud. Manpower OÜ saab ärivõimalusi kasvatada teenuse skoobi laiendamisega.

Empiirilises osas kasutati mitmeid teenusedisaini protsessi visualiseerimise vahendeid nagu huvigruppide kaart, persoonad, empaatiakaardid, mõttekaart, hindamismaatriks, prototüüp, teenuseplaan *as-is* ja *to-be* vaates ja väärtuspakkumine. Selliselt anti vastused kõigile magistritöö alguses püstitatud uurimisküsimustele ning saavutati uurimistöö eesmärk karjäärijätku teenuse parendatud kontseptsiooni loomisega, millele kujundati ka väärtuspakkumine. Uuele ärikliendile keskendudes saaks Manpower OÜ kasvatada teenuse osakaalu äriportfellis. Ettepanekud esitati peamiselt Manpower OÜ-le, kuid nendest leiab tuge ka (personali)juht, kes koondamisi asutuses koordineerib. Samuti võib ettepanekutest lähtuda iga karjäärijätku teenuse pakkuja, mis annab tulemustele laiemalt kasutatava väärtuse, et kõik koondatud inimesed võiksid saada paremini toetatud.

Uuringut võib edasi arendada valimite suurendamisega, eelkõige kaasates personalijuhtide valimisse rohkem keskmiste, väike- ja mikroettevõtete personalijuhte, et saada teada nende käitumismustritest ning hinnata, kas koondatute kogemuse uuringust selgunud vähese toe pakkumine leiab kinnitust. Koondatute valimit võiks laiendada muukeelsete elanike kaasamisega, kuna käesoleva magistritöö raames viidi uuring läbi vaid eestikeelsena. Ankeetküsitlus andis laiaulatusliku vaate praktikale, kuid edaspidi tuleks kasutada intervjuud, et oleks võimalik rohkem põhjuseid uurida. Samuti oleks kasulik lähemalt uurida karjäärijätku teenust kasutavat äriklienti ning lõppkasutajat, et valideerida käesoleva magistritöö tulemusi. Lisaks võiks uurida sarnase toe pakkumisel Töötukassa rolli, teenuste kättesaadavust ja kvaliteeti, et selgitada välja, kas selles osas on dubleerimist ning kas ja millises osas on see vajalik või kuidas teenusepakkuja ja Töötukassa teineteist täiendada saaks.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Acharya, S., Bengui, J., Dogra, K., & Wee, S. L. (2022). Slow recoveries and unemployment traps: Monetary policy in a time of hysteresis. *The Economic Journal*, 132(646), 2007–2047. <https://doi.org/10.1093/ej/ueac016>.
- Aleksandrovna, T. N., Alekseevna, V. A., & Alexandrovna, K. L. (2017). Actual questions of human resources management. *Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 7, 1208–1218. DOI: 10.7456/1070ASE/147
- Almquist, E., Cleghorn, J., & Sherer, L. (2018). The B2B elements of value. *Harvard Business Review*, 96(3), 18. <https://ellisonchair.tamu.edu/files/2020/06/The-B2B-Elements-of-Value.pdf>
- Almquist, E., Senior, J., & Bloch, N. (2016). The elements of value. *Harvard business review*, 94(9), 47-53. <https://ellisonchair.tamu.edu/files/2020/06/The-Elements-of-Consumer-Value.pdf>
- Aquilanti, T. M., & Leroux, J. (1999). An integrated model of outplacement counseling. *Journal of Employment Counseling*, 36(4), 177–191. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1999.tb01020.x>
- Arenguseire Keskus. (2020). Viiruskriisi mõju Eesti majandusele. Stsenaariumid aastani 2030. Kokkuvõte. Tallinn: Arenguseire Keskus.
- Arenguseire Keskus (2022). Vene-Ukraina sõja pikaajalised mõjud Eestile. Rahvastik, lõimumine, väliskaubandus. Raport. Tallinn: Arenguseire Keskus. [https://arenguseire.ee/wp-content/uploads/2022/06/2022\\_vene-ukraina-soja-moju-eestile\\_raport.pdf](https://arenguseire.ee/wp-content/uploads/2022/06/2022_vene-ukraina-soja-moju-eestile_raport.pdf)
- Arslan, H. B. (2005). Where can outplacement be placed? Offering a broader role to assistance: A theoretical approach. *Problems and perspectives in management*, 3, 137–146. <https://bit.ly/ArslanOutplacementModel>
- Azagba, S., Shan, L., Qeadan, F., & Wolfson, M. (2021). Unemployment rate, opioids

- misuse and other substance abuse: quasi-experimental evidence from treatment admissions data. *BMC psychiatry*, 21(1), 1–9.
- Auricchio, V., Rossi, M., Dezza, G., & Peretti Griva, P. (2018). Service design and human resource consulting: An integrated vision. In *ServDes. Service Design and Innovation Conference* (pp. 401–413). <https://hdl.handle.net/11311/1115255>
- Bailey, M., Harney, B., & Pearce, A. (2019). Designing a design thinking approach to HRD. *International Journal of HRD Practice, Policy and Research*, 4(2), 9–23. Doi:10.22324/ijhrdppr.4.202
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544–2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Beilmann, M. (2020). Küsitlusuuringud. M. Beilmann, A. Roots ja K. Rootalu (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/k%C3%BCsitlusuuringud>
- Bergström, O. (2007). Translating socially responsible workforce reduction—A longitudinal study of workforce reduction in a Swedish company. *Scandinavian Journal of Management*, 23(4), 384–405. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2007.07.001>
- Bergström, O., & Diedrich, A. (2011). Exercising social responsibility in downsizing: Enrolling and mobilizing actors at a Swedish high-tech company. *Organization Studies*, 32(7), 897–919. <https://doi.org/10.1177/017084061140701>
- Bezdelov, V., Kalinin, A., & Sultanova, B. (2020). Effective management and optimization of business processes. *Scientific Journal of Astana IT University*, 1(1), 4-11. DOI: 10.37943/AITU.2020.1.63500
- Blomkvist, J. (2015). In-House Service Design Roles—A First Look. In *IASDR2015 conference-Interplay* (pp. 201–213). [https://www.researchgate.net/profile/Johan-Blomkvist/publication/284030949\\_In-House\\_Service\\_Design\\_Roles\\_-\\_A\\_First\\_Look/links/564b4d8908ae020ae9f7fc94/In-House-Service-Design-Roles-A-First-Look.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Johan-Blomkvist/publication/284030949_In-House_Service_Design_Roles_-_A_First_Look/links/564b4d8908ae020ae9f7fc94/In-House-Service-Design-Roles-A-First-Look.pdf)

- Borgen, W. A., & Butterfield, L. D. (2018). Job loss: Outplacement programs. In U.-C. Klehe & E. van Hooft (Eds.), *The Oxford handbook of job loss and job search* (pp. 547–560). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199764921.013.013>
- Borghouts-van de Pas, I., Bosmans, M., & Freese, C. (2021). Unemployment prevention: The role of Human Resource Management in job-to-job transitions in the event of redundancy. *European Journal of Social Security*, 23(2), 103–119. <https://doi.org/10.1177/1388262721995209>
- Bridges, W., & Bridges, S. (2017). *Managing Transitions: Making the most of change* 4th ed. Boston: Da Capo Lifelong Books.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.  
<https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Brunello, G., & Wruuck, P. (2019). Skill shortages and skill mismatch in Europe: A review of the literature. *IZA Discussion Paper No. 12346*  
<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3390340>
- Burckhardt, L. (1995). *Design ist unsichtbar*. Ostfildern, Germany: Hatje Cantz Verlag.  
[https://blog.hslu.ch/product/files/2013/02/Burckhardt\\_Design\\_unsichtbar.pdf](https://blog.hslu.ch/product/files/2013/02/Burckhardt_Design_unsichtbar.pdf)
- Buzan, T. (2018). *Mind map mastery: The complete guide to learning and using the most powerful thinking tool in the universe*. Watkins Media Limited.
- Chatpibal, M., & Chaveesuk, S. (2022, May). Requirements for Developing A Mobile Application to Assist with Career Transition: Design Science Research Methodology. In *2022 3rd Information Communication Technologies Conference (ICTC)* (pp. 211–216). IEEE. DOI: 10.1109/ICTC55111.2022.9778310
- CIA – Central Intelligence Agency. (2023). *The World Factbook*.  
<https://www.cia.gov/the-world-factbook/>
- Cocuľová, J., & Bodnárová, K. (2017). Analytical view on providing outplacement services in Slovak companies. *Mladá Veda*, 5(8), 182–187.  
[http://www.mladaveda.sk/casopisy/17/17\\_2017\\_19.pdf](http://www.mladaveda.sk/casopisy/17/17_2017_19.pdf)
- Coleman, C. A. (2022). Understanding Employee Responses to Lay-Offs; The Ingredients for Successful Outcomes: An example from the Charity Sector in

- West Africa. *Archives of Business Research*, 10(2). DOI:10.14738/abr.102.11853.
- De Cuyper, N., Philippaers, K., Vanhercke, D., & De Witte, H. (2019). The reciprocal relationship between resources and psychological distress among unemployed job seekers. *Journal of Career Development*, 46(1), 17–30. doi:10.1177/0894845317730413
- Dervojeda, K., Verzijl, D., Nagtegaal, F., Lengton, M., Rouwmaat, E., Monfardini, E., & Frideres, L. (2014). Design for Innovation: Service design as a means to advance business models. *Business Innovation Observatory*. European Commission. 13-dfi-service-design-as-a-means-to-advance-service-design\_en (2).pdf
- Design Council. (2015). Design methods for developing services. [https://bit.ly/designmethods\\_](https://bit.ly/designmethods_)
- Design Council. (2019). Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond. <https://bit.ly/EvolvedDoubleDimond>
- Doorley, S., Holcomb, S., Klebahn, P., Segovia, K., & Utley, J. (2018). Design thinking bootleg. Institute of Design at Stanford. <https://bit.ly/StanfordModel>
- Durme, Y. V., Eaton, K., Forsythe, J., Griffiths, M., Hatfield, S., Kirby, L., Mallon, D., Poynton, S., Scoble-Williams, S. (2023). Deloitte 2023 Global Human Capital Trends. Deloitte. <https://bit.ly/Deloitte2023Trends>
- EAS. (s. a.). VKE määratlemine. [https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2015/12/VKE\\_definitsiooni\\_selgitus\\_-\\_EK\\_mrus\\_651-2014\\_alusel\\_-\\_2015.pdf](https://www.eas.ee/wp-content/uploads/2015/12/VKE_definitsiooni_selgitus_-_EK_mrus_651-2014_alusel_-_2015.pdf)
- Eesti Töötukassa. (2023). Koondamised. <https://avaandmed.eesti.ee/datasets/koondamised>
- Ericson, J. D. (2022). Mapping the relationship between critical thinking and design thinking. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(1), 406–429. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00733-w>
- Ferreira, B., Silva, W., Oliveira, E., & Conte, T. (2015). Designing personas with empathy map. Proceedings of the International Conference on Software Engineering and Knowledge Engineering, SEKE, 2015-Janua(May), 501–505. <https://doi.org/10.18293/SEKE2015-152>

- Furler, C. (1980). Outplacement: A Blessing in Disguise. *American Journal of Psychotherapy*, 34(3), 363–373. doi:10.1176/appi.psychotherapy.1980.34.3.363
- Giordano, F. B., Morelli, N., De Götzen, A., & Hunziker, J. (2018). The stakeholder map: a conversation tool for designing people-led public services. In A. Meroni, A. M. O. Medina, & B. Villari (Eds.), *ServDes.2018 Conference : Service Design Proof of Concept* Linköping University Electronic Press. Linköping Electronic Conference Proceedings No. 150 <http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/48.pdf>
- Gyurák Babel'ová, Z., Stareček, A., Cagáňová, D., Fero, M., & Čambál, M. (2019). Perceived serviceability of outplacement programs as a part of sustainable human resource management. *Sustainability*, 11(17), 4748. <https://doi.org/10.3390/su11174748>
- Hancock, B., Lazaroff-Puck, K., & Rutherford, S. (2020). Getting practical about the future of work. *McKinsey Quarterly*, 1, 65–73. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/getting-practical-about-the-future-of-work>
- Healy, C. C. (1982). *Career development; Counseling through the life stages*. Boston: Allyn & Bacon
- Heimerl, F., Lohmann, S., Lange, S., & Ertl, T. (2014). Word cloud explorer: Text analytics based on word clouds. In *2014 47th Hawaii international conference on system sciences* (pp. 1833–1842). IEEE.
- Hopson, B., & Adams, J. (1977). Toward an understanding of termination: defining some boundaries of termination. In J. Adams, & B. Hopson (Eds.), *Transition: Understanding and managing personal change* (pp. 3–25). Montclair, NJ: Allanheld/Osmun
- Huertas-García, R. H., & Consolación-Segura, C. C. (2009). A Framework for Designing New Products and Services. *International Journal of Market Research*, 51(6), 819–840. <https://doi.org/10.1177/147078530905100601>
- IDEO veebileht. (n.d). <https://designthinking.ideo.com/faq/how-do-people-define-design-thinking>
- International Labour Organization. (2022, may). *ILO Monitor on the world of work*.

- Ninth edition.* International Labour Organization.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms\\_845642.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms_845642.pdf)
- International Labour Organization. (2022, oct). *ILO Monitor on the world of work. Tenth edition. Multiple crises threaten the global labour market recovery.* International Labour Organization. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms\\_859255.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms_859255.pdf)
- Kaźmierczyk, J., Tarasova, A., & Andrianova, E. (2020). Outplacement—An employment safety tool but not for everyone. The relationship between job insecurity, new job opportunities and outplacement implementation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1723210. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1723210>
- Kieselbach, T., & Mader, S. (2002). Occupational transitions and corporate responsibility in layoffs: A European research project (SOCOSE). *Journal of Business Ethics*, 39(1/2), 13–20. <https://doi.org/10.1023/A:1016315530823>
- Kirk, J. J. (1994). Putting outplacement in its place. *Journal of Employment Counseling*, 31(1), 10–18. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1994.tb00407.x>
- Klotz, A. C., Swider, B. W., Shao, Y., & Prengler, M. K. (2021). The paths from insider to outsider: A review of employee exit transitions. *Human Resource Management*, 60(1), 119–144. doi:10.1002/hrm.22033
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days.* Simon and Schuster.
- Knowdell, R. L. (1983). Outplacement Counseling. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED226310.pdf>
- Kwon, H. I., Baek, B. H., Jeon, Y. S., Kim, Y. L., & Jung, H. B. (2021). Key factors of service design methodology for manufacturing servitization. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1883220. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1883220>
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203010495>
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid: sissejuhatas ja väljajuhatus.* TLÜ Kirjastus.

- Langster, H. J., & Cutrer, S. (2021). A Scoping Review of the Impact of Downsizing on Survivors. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 51(6), 329–333. Doi: 10.1097/NNA.0000000000001022
- Lawrence, A., Stickdorn, M., Hormess, M. E., Schneider, J. (2019). *What Is Service Design?* United States of America: O'Reilly Media, Inc.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J., (2014) Intervjuu. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/intervjuu>
- Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79. <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>
- Mager, B., & Sung., T. (2011). Special issue editorial: Designing for services. *International Journal of Design*, 5(2), 1–3. <http://ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/994/341>
- Mahadevan, J., & Schmitz, A. P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as “employee-experience designers”. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2018-0368>
- Manpower. (2021). Majandusaasta aruanne. <https://www.manpower.ee/images/Majandusaasta-aruanne-2021.pdf>
- Manpower. (s. a.). Manpower koduleht. [www.manpower.ee](http://www.manpower.ee).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Matsulevitš, L., Pärnamäe, M., Soosaar, O., & Urke, K. (2022). *Tööturu ülevaade 2022(2)*. Eesti Pank. [https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/publications/2022/11/TTY2\\_2022\\_UUS.pdf](https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/publications/2022/11/TTY2_2022_UUS.pdf)
- Meyer, A. (2020). The effects of service design on digitalization and the development of better service creation for stakeholders. University of Twente. [http://essay.utwente.nl/81824/1/Meyer\\_BA\\_BMS.pdf](http://essay.utwente.nl/81824/1/Meyer_BA_BMS.pdf)
- Miller, M. E. (2015). “How Many Service Designers Does It Take to Define Service Design?”. <http://bit.ly/MillerStanfordUniversity>
- Mirabile, R. J. (1985). Outplacement as Transition Counseling. *Journal of Employment Counseling*, 22(1), 39–45. Doi:10.1002/j.2161-1920.1985.tb00813.x

- Moritz, S. (2005). *Service Design: Practical access to an evolving Field*. Germany: Köln International School of Design. [http://stefanmoritz.com/\\_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf](http://stefanmoritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf)
- Morrish, N., & Medina-Lara, A. (2021). Does unemployment lead to greater levels of loneliness? A systematic review. *Social Science & Medicine*, 287, 114339. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114339>
- Mujtaba, B. G., & Senathip, T. (2020). Layoffs and Downsizing Implications for the Leadership Role of Human Resources. *Journal of Service Science and Management*, 13, 209–228. <https://doi.org/10.4236/jssm.2020.132014>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons. [https://www.academia.edu/download/35014387/Value\\_Proposition\\_Design.pdf](https://www.academia.edu/download/35014387/Value_Proposition_Design.pdf)
- Pratap, P., Dickson, A., Love, M., Zaroni, J., Donato, C., Flynn, M. A., & Schulte, P. A. (2021). Public Health Impacts of Underemployment and Unemployment in the United States: Exploring Perceptions, Gaps and Opportunities. *International journal of environmental research and public health*, 18(19), 10021. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910021>
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sameen Sabir, S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18(1), 13. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Redstrom-Plourd, M. A. (1998). *A history of the outplacement industry, 1960–1997: From job search counseling to career management. A new curriculum of adult learning* (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University). ProQuest Dissertations Publishing, 1998. 9936919.
- Rämmer, A. (2014). Valimi moodustamine. Tartu Ülikool: <https://samm.ut.ee/valimid>
- Salminen, J., Jansen, B. J., An, J., Kwak, H., & Jung, S. G. (2018). Are personas done?: Evaluating the usefulness of personas in the age of online analytics. *Persona Studies*, 4(2), 47–65. DOI: <https://doi.org/10.21153/psj2018vol4no2art737>

- Sangiorgi, D., & Prendiville, A. (2014). A theoretical framework for studying service design practices: First steps to a mature field. *Design Management Journal*, 9(1), 61–73. Doi:10.1111/dmj.12014
- Santos, R. dos, Bueno, E. V., Kato, H. T., & Corrêa, R. O. (2018). Design management as dynamic capabilities: A historiographical analysis. *European Business Review*, 30(6), 707–719. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2016-0147>
- Sathe, S. (2017). Understanding the Importance of Well- Planned Outplacement Management. *Employment Relations Today*, 43(4), 55–61. <https://doi.org/10.1002/ert.21603>
- Schumacher, T., & Mayer, S. (2018). Preparing managers for turbulent contexts: Teaching principles of design thinking. *Journal of Management Education*, 42(2): 496–523. <https://doi.org/10.1177/1052562917754235>
- Schleimer, J. P., Pear, V. A., McCort, C. D., Shev, A. B., De Biasi, A., Tomsich, E., Buggs, S., Laqueur, H. S., & Wintemute, G. J. (2022). Unemployment and crime in US cities during the coronavirus pandemic. *Journal of urban health*, 99(1), 82–91. <https://doi.org/10.1007/s11524-021-00605-3>
- Service design tools. (n.d). Tools. <https://servicedesigntools.org/tools>
- Siemon, D., Becker, F., & Robra-Bissantz, S. (2018). How might we? From design challenges to business innovation. *Innovation*, 4. <http://www.journalcbi.com/from-designchallenges-to-businessinnovation.html>
- Sokol, N., Martyniuk-Peczek, J., Matusiak, B., Amorim, C. N. D., Waczynska, M., Kurek, J., Vasquez, N.G., Sibilio, S., Kanno, J.R., Scorpio, M. and Nazari, M., & Koga, Y. (2023). ‘Personas for lighting’. Three methods to develop personas for the indoor lighting environment. *Energy and Buildings*, 278, 112580. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2022.112580>
- Szostak, B. L. (2021). Design Thinking–Design Thinking and Strategic Management of Innovation. *Innovation Economics, Engineering and Management Handbook 2: Special Themes*, 115–120. doi:10.1002/9781119832522.ch12
- Statistikaamet. (s. a.). Tööturu kiirstatistika. <https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/kiirstatistika/tooturu-kiirstatistika>
- Stickdorn M., Hormess, M. E., Lawrence, A., Schneider, J. (2018). *This Is Service*

- Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. Canada: O'Reilly Media, Inc.
- Stickdorn, M., Schneider, J. (2011). *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers
- Tsai, C. F., & Yen, Y. F. (2020). Moderating effect of employee perception of responsible downsizing on job satisfaction and innovation commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1913–1937. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424014>
- Töölepingu seadus. (2009). Riigi Teataja I, 5, 35; Riigi Teataja I, 11.01.2023, 13. <https://www.riigiteataja.ee/akt/111012023013>
- Urke, K., Matsulevitš, L., Soosaar, O. (2023). Tööturu ülevaade 1/2023. Eesti. Eesti Pank. [https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/2023-04/tty\\_1\\_2023\\_est.pdf](https://haldus.eestipank.ee/sites/default/files/2023-04/tty_1_2023_est.pdf)
- Urke, K., Rell, M., Soosaar, O. (2020). Tööturu ülevaade 1/2020. Eesti. Eesti Pank. [https://www.eestipank.ee/sites/eestipank.ee/files/publication/et/Tooturg/2020/tty\\_1\\_2020\\_est.pdf](https://www.eestipank.ee/sites/eestipank.ee/files/publication/et/Tooturg/2020/tty_1_2020_est.pdf)
- Waraich, S. B. (2012). Outplacement Revisited. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 160–171. <http://www.jstor.org/stable/23509774>

## LISAD

### Lisa 1. Ankeetküsimustik koondatud töötajatele

#### Koondamise kogemuse uuring

Kas teadsid, et iga kuu kaotab koondamise tõttu töö Eestis ca 1300 inimest?

Uurin, kuidas ettevõtte seda protsessi läbi viivad ning kas ja kuidas oma töötajaid toetavad. Kui Sul on kogemusi, palun jaga neid minuga, sest iga kogemus loeb. Andmeid kogutakse ja analüüsitakse ainult magistritöö tarbeks. Uuringus osalemisega annad oma panuse selle olulise, kuid väheuuritud teema arengusse ning ühtlasi võidavad kolm vastajat **30 EUR Partner kinkekaardi**. Uuring on anonüümne, vastamiseks kulub ca **7 min!**

#### Taustainfo

Ametinimetus koondamise hetkel\*

Kogemus tööandja juures\*

- alla 1a
- 1–4 a
- 5–9 a
- üle 10 a

Ettevõtte tegevusvaldkond\*

- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- Mäetööstus
- Töötlev tööstus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varust.
- Veevarustus, kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus
- Ehitus
- Hulgi- ja jaekaubandus; Mootorsõidukite, -rataste remont
- Veondus ja laondus
- Majutus ja toitlustus
- Info ja side
- Finants- ja kindlustustegevus
- Kinnisvaraala tegevus
- Kutse-, teadus- ja tehnikaala tegevus
- Haldus- ja abitegevused
- Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sotsiaalkindlustus
- Haridus
- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Muud teenindavad tegevused
- Ei leidnud sobivat. Kirjutan ise \_\_\_\_\_

## Lisa 1 järg

Ettevõtte suurus \*      Allikas: EAS, s. a., lk 1

alla 10 in  
10–49 in  
50–249 in  
250 ja üle

Koondamise aeg \*  
enne 2019. a  
2019. a  
2020. a  
2021. a  
2022. a  
2023. a

## Planeerimine

Palun vali sobiv vastus igale väitele \*

Allikas: Arslan, 2005, lk 141–143

|                                                       | 1                  | 2            | 3             | 4           | 5                  |
|-------------------------------------------------------|--------------------|--------------|---------------|-------------|--------------------|
|                                                       | ei nõustu<br>üldse | ei<br>nõustu | nii ja<br>naa | nõustu<br>n | nõustun<br>täiesti |
| Juhtkond hoiatas ette, et võib tulla koondamisi       |                    |              |               |             |                    |
| Teadsin, et võib tulla koondamisi                     |                    |              |               |             |                    |
| Ettevõttes levisid kuulujutud koondamisest            |                    |              |               |             |                    |
| Koondamine tuli mulle üllatusena                      |                    |              |               |             |                    |
| Koondamise põhjused olid mulle selged                 |                    |              |               |             |                    |
| Koondamine oli hästi ette valmistatud                 |                    |              |               |             |                    |
| Juhid olid koondamisest teatamiseks hästi valmistunud |                    |              |               |             |                    |

## Nõustamine

Allikas: Hopson & Adams, 1977, lk 13; Kübler-Ross, 1969; Bridges, 2017, lk 257, Coleman, 2022, lk 283, Hancock et al., 2020, lk 7, Gyurák Babel'ová et al., 2019, lk 16

Millist tuge Sulle pakuti? Ja kui vajalikuks pead?\*

|                            | Pakuti? |     | Kui vajalik oli/oleks olnud? |                            |            |                   |                 |
|----------------------------|---------|-----|------------------------------|----------------------------|------------|-------------------|-----------------|
|                            | 1       | 2   | 1                            | 2                          | 3          | 4                 | 5               |
|                            | ei      | jah | täiesti<br>eba-<br>vajalik   | pigem<br>mitte-<br>vajalik | nii ja naa | natuke<br>vajalik | väga<br>vajalik |
| Psühholoogilist nõustamist |         |     |                              |                            |            |                   |                 |
| Karjäärinõustamist         |         |     |                              |                            |            |                   |                 |
| Finantsnõustamist          |         |     |                              |                            |            |                   |                 |
| Oskuste arendamist         |         |     |                              |                            |            |                   |                 |

## Lisa 1 järg

|                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Abi/õpetust CV ja motivatsiooni kirja koostamisel                |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Abi tööpakkumiste otsimisel                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Sain soovituskirja                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Intervjuuks valmistumist                                         |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Grupinõustamist                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Individuaalset nõustamist                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Tehnilisi vahendeid (nt arvutit, telefoni, et saaks otsida tööd) |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Rahalist kompensatsiooni lisaks seadusega ettenähtule            |  |  |  |  |  |  |  |  |

Kes tuge pakkus ja kuidas rahule jäid? \*

*tingimusel, kui vähemalt üks vastus Nõustamise ploki alguses oli "jah"*

|                                               | 0           | 1                      | 2                      | 3          | 4                 | 5                |
|-----------------------------------------------|-------------|------------------------|------------------------|------------|-------------------|------------------|
|                                               | ei pakkunud | üldse ei jäänud rahule | pigem ei jäänud rahule | nii ja naa | pigem jäin rahule | jäin väga rahule |
| personaliosakond                              |             |                        |                        |            |                   |                  |
| kogu protsessi oli kaasatud väline konsultant |             |                        |                        |            |                   |                  |
| üksikuid tegevusi viis läbi väline konsultant |             |                        |                        |            |                   |                  |

Soovi korral täpsusta või kommenteeri siin

*tingimusel, kui vähemalt üks vastus Nõustamise ploki alguses oli "jah"*

Kui pikaks ajaks oli abi planeeritud? \*

*tingimusel, kui vähemalt üks vastus Nõustamise ploki alguses oli "jah"*

- mõni päev
- nädal
- kuu
- kuni uue töö leidmiseni

## Lisa 1 järg

### Hoiakud

Kuidas suhtud *outplacement* teenusesse? \* Vali kõik mis sobivad tingimusel, kui kõik vastused Nõustamise ploki alguses olid "ei"

Allikas: Babel'ová et al., 2019, lk 7

*Outplacement teenus pakub koondatule tuge, et aidata toime tulla töökaotusega, arendada töötamise oskusi ja edukalt uuele tööle naasta ning hõlmab kõiki hõlmab kõiki eelpool mainitud tegevusi.*

- ☐ poleks kindlasti soovinud
- ☐ ilmselt ei oleks soovinud
- ☐ ei tea
- ☐ ilmselt oleks soovinud
- ☐ oleks seda kindlasti soovinud

Kuivõrd nõustud *outplacement* teenuse mõjudega:\*

Allikas: Acharya et al., 2022, lk 2008, 2033; Arslan, 2005, lk 141, 143; Sathe, 2017, lk 56–57, Klotz et al., 2020, lk 11, Kaźmierczyk et al., 2020, lk 1–2, 13, Aleksandrovna et al., 2017, lk 1211; Borghouts–van de Pas et al., 2021, lk 104, 106, 107; Coleman, 2022, lk 270; Langster & Cutrer, 2021, lk 329; Mujtaba & Senathip, 2020, lk 216, 221; Kieselbach & Mader, 2002, lk 19

*Outplacement teenus pakub koondatule tuge, et aidata toime tulla töökaotusega, arendada töötamise oskusi ja edukalt uuele tööle naasta ning hõlmab kõiki eelpool mainitud tegevusi.*

|                                                                   | 1               | 2         | 0             | 3        | 4               |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|---------------|----------|-----------------|
|                                                                   | ei nõustu üldse | ei nõustu | ei oska öelda | nõustu n | nõustun täiesti |
| Aitab kergemini lahkuda                                           |                 |           |               |          |                 |
| Aitab säilitada häid suhteid                                      |                 |           |               |          |                 |
| Aitab ennetada töötuks jäämist                                    |                 |           |               |          |                 |
| Töötaja oskuste tase ei lange, kui on võimalik leida kohe uus töö |                 |           |               |          |                 |
| Tööandja kuvand säilib positiivsena                               |                 |           |               |          |                 |
| Vastutustundliku ettevõtte tunnus                                 |                 |           |               |          |                 |
| Pakub professionaalset ja kindlat tuge                            |                 |           |               |          |                 |
| Allesjäävad inimesed on paremini toetatud                         |                 |           |               |          |                 |
| Juhid on toetatud                                                 |                 |           |               |          |                 |
| Säilib ettevõtte tulemuslikkus                                    |                 |           |               |          |                 |
| Ei teki iseeneslikku lahkumist                                    |                 |           |               |          |                 |
| Vähendab kohtuvaidlusi                                            |                 |           |               |          |                 |

## Lisa 1 järg

### Protsess

Allikas: Furler, 1980, lk 369, Arslan, 2005, lk 141–143, Aquilanti, Leroux, 1999, lk 180–190; Kirk, 1994, lk 11–17; Mirabile, 1984, lk 41–44

Minu teada minu koondamise põhjuseks oli...\*

- muu
- töökoht kadus päriselt ära
- halvad suhted juhtidega
- ei tea
- madalamad tulemused
- lühim töösuhe
- pensioni iga
- noorim töötaja

Palun vali sobiv vastus igale väitele \*

Allikas: Kieselbach & Mader, 2002, lk 19; Borghouts-van de Pas *et al*, 2021, lk 107

|                                                      | 1                  | 2         | 3          | 4           | 5                  |
|------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------|-------------|--------------------|
|                                                      | ei nõustu<br>üldse | ei nõustu | nii ja naa | nõustu<br>n | nõustun<br>täiesti |
| Ma tunnen, et mind koheldi õiglaselt õiglaselt       |                    |           |            |             |                    |
| Ma tunnen, et koondamisi tehti<br>vastutustundlikult |                    |           |            |             |                    |
| Pakuti liikumist teise osakonda/üksusesse            |                    |           |            |             |                    |
| Pakuti ümberõpet                                     |                    |           |            |             |                    |

Kuidas hindad enda tundeid koondamise otsuse saamisele järgneva nädala jooksul?\*

Allikas: Hopson & Adams, 1977, lk 13; Kübler-Ross, 1969; Bridges, 2017, lk 257, Coleman, 2022, lk 283.

|            | 1                     | 2            | 3             | 4           | 5                  |
|------------|-----------------------|--------------|---------------|-------------|--------------------|
|            | ei<br>nõustu<br>üldse | ei<br>nõustu | nii ja<br>naa | nõust<br>un | nõustun<br>täiesti |
| Shokk      |                       |              |               |             |                    |
| Eitus      |                       |              |               |             |                    |
| Viha       |                       |              |               |             |                    |
| Kurbus     |                       |              |               |             |                    |
| Masendus   |                       |              |               |             |                    |
| Ükskõiksus |                       |              |               |             |                    |
| Kergendus  |                       |              |               |             |                    |
| Uudishimu  |                       |              |               |             |                    |

## Lisa 1 järg

Kuidas sulle paistis, et teised töötajad reageerisid? \*

Allikas: Kazmierczyk *et al.*, 2020, lk 1–2; Tsai&Yen, 2020, lk 7

| n=254                                       | 1                     | 2            | 3             | 4           | 5                  |
|---------------------------------------------|-----------------------|--------------|---------------|-------------|--------------------|
|                                             | ei<br>nõustu<br>üldse | ei<br>nõustu | nii ja<br>naa | nõust<br>un | nõustun<br>täiesti |
| valitses suur segadus                       |                       |              |               |             |                    |
| valitses suur ebakindlus tuleviku osas      |                       |              |               |             |                    |
| osad lahkusid ise                           |                       |              |               |             |                    |
| enamus jätkasid rahulikult tööd             |                       |              |               |             |                    |
| kõik oli konkreetne ja selge teiste jaoks   |                       |              |               |             |                    |
| ka allesjäävatele pakuti nõustamist ja tuge |                       |              |               |             |                    |

Mida oleks võinud teha teisiti?

## Lõpuosa

Tänane olukord: \* (*Vali kõik, mis sobivad*)

olen leidnud uue töö

ei tööta

otsin tööd

hakkasin ettevõtjaks

läksin õppima

muu

Sinu vanus koondamise hetkel \*

17–25 a

26–35 a

36–45 a

46–55 a

56–69 a

Sugu \*

Naine

Mees

Osalemiseks 30EUR Partner kinkekaardi loosis jäta siia palun  
meiliaadress! Vastuseid analüüsitakse ilma kontaktideta.

Aitäh, Sinu panus uuringusse on VÄGA oluline!

Kui jätsid oma e-maili, osaled loosimises, mis viiakse läbi hiljemalt 10.03.

Võitjatega võtan ühendust!

## Lisa 2. Intervjuu küsimustik personalijuhiga

| Teemaplokk               | Küsimus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Allikas                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tausta-<br>andmed        | Ettevõte<br>Suurus<br>Põhitegevusala<br>Intervjueeritava ametikoht<br>Intervjueeritava kogemus ametikohal<br>Koondamiste maht<br>Koondamiste aeg                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Äriuuringud                                                                                                                                                                               |
| Planeeri-<br>mine        | Kuidas/miks tekkis otsus, et inimesi on vaja koondada?<br>Kas kaaluti ka muid variante?<br>- Jah > millised olid alternatiivid?<br>- Ei > miks ei kaalutud?<br>Kellega (kui suures ringis) otsust arutati ja/või kooskõlastati?<br>Kas kaasatud oli kolmandaid osapooli?<br>Kuidas valiti välja, keda koondatakse?<br>Kuidas valmistati ette teatamine, töötajad, juhid?                                                                                                                                                                                                                                                 | Arslan,<br>2005, lk 141–143,<br>Furler, 1980, lk 369                                                                                                                                      |
| Koondami-<br>se protsess | Kuidas toimus teatamine? (millal, kus, kes, kuidas, milleks oldi valmis)<br>Kuidas töötajad reageerisid?<br>Kas koondamine tuli töötajatele üllatusena? Levisid kuulujutud?<br>Kas/kuidas tegeleti alles jäävate inimeste teavitamisega?<br>Kuidas Sina end kogu protsessis tundsid?<br>Mida oleks võinud teha teisiti?                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Furler, 1980, lk 369, Arslan, 2005, lk 141–143, Aquilanti, Leroux, 1999, lk 180–190; Kirk, 1994, lk 11–17; Mirabile, 1984, lk 41–44                                                       |
| Nõustamine ja tugi       | Millist tuge koondatutele pakuti? (kes, kuidas korraldatud)<br>- psühholoogilist?<br>- karjäärinõustamist, sh testimist?<br>- finantsnõustamist?<br>- oskuste arendamist?<br>- abi CV, motivatsioonikirja kirjutamisel?<br>- abi tööpakkumiste otsimisel?<br>- soovituskiri?<br>- intervjuuks valmistumist?<br>- grupinõustamist?<br>- individuaalset nõustamist?<br>- tehnilisi vahendeid (nt arvutit, telefoni, et saaks otsida tööd)?<br>- rahalist kompensatsiooni lisaks seadusega ettenähtule?<br>- ...midagi veel?<br>Need olid <i>outplacement</i> teenuse koostisosad, kas mõtlesite ka teenuse sisseostmisele? | Hopson & Adams, 1977, lk 13; Kübler-Ross, 1969; Bridges, 2017, lk 257, Coleman, 2022, lk 283, Hancock et al., 2020, lk 7, Gyurák Babel'ová et al., 2019, lk 16 Hancock et al., 2020, lk 7 |

## Lisa 2 järg

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hoiakud ja ootused | <p>Teoorias on välja toodud <i>outplacement</i> teenuse kasud järgnevalt. Palun hinda (1–4ni), kuivõrd näed nende kehtivust praktikas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aitab kergemini lahkuda</li> <li>- Aitab säilitada häid suhteid</li> <li>- Aitab ennetada töötuks jäämist</li> <li>- Töötaja oskuste tase ei lange, kui on võimalik leida kohe uus töö</li> <li>- Tööandja kuvand säilib positiivsena</li> <li>- Vastutustundliku ettevõtte tunnus</li> <li>- Pakub professionaalset ja kindlat tuge</li> <li>- Allesjäävad inimesed on paremini toetatud</li> <li>- Juhid on toetatud</li> <li>- Säilib ettevõtte tulemuslikkus</li> <li>- Ei teki iseeneslikku lahkumist</li> <li>- Vähendab töö/kohtuvaidlusi</li> </ul> <p>Millist tuge koondamisprotsessis väljastpoolt ettevõtet oleks võimalik pakkuda?</p> <p>Kui palju mõjutab teenuse tellimise huvi teenuse hind?</p> <p>Kas on olemas mõni sisemine dokument, mis koondamiste ja lahkumiste teemat kirjeldab?</p> | <p>Acharya et al., 2022, lk 2008, 2033; Arslan, 2005, lk 141, 143; Sathe, 2017, lk 56–57, Klotz et al., 2020, lk 11, Kaźmierczyk et al., 2020, lk 1–2, 13, Aleksandrovna et al., 2017, lk 1211; Borghouts-van de Pas et al., 2021, lk 104, 106, 107; Coleman, 2022, lk 270; Langster &amp; Cutrer, 2021, lk 329; Mujtaba &amp; Senathip, 2020, lk 216, 221; Kieselbach ja Mader, 2002, lk 19</p> |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Lisa 3. Eksperdiintervjuu

| Teemaplokk             | Küsimus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Allikas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tausta-<br>andmed      | Mitmele koondatule oled teenust pakkunud?<br>Millised on peamised koondatute tüübid?<br>Millised on peamiselt kliendi tüübid?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Stickdorn <i>et al.</i> , 2018, lk 84–86                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Planeeri-<br>mine      | Millises koondamise etapis võtab klient sinuga ühendust?<br>Millist abi klient soovib koondatutele pakkuda?<br>Millist abi klient ise vajab?<br>Milles klient kahtleb teenuse ostmisel/protsessis?<br>Millised on mured?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Arslan, 2005, lk 141–143, Furler, 1980, lk 369                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Koondamise<br>protsess | Kas olid kaasatud koondamistest teavitamise etappi? (Kuidas koondatud reageerisid, kas tuli üllatusena?)<br>Kas/kuidas tegeleti alles jäävate inimeste teavitamisega?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Furler, 1980, lk 369, Arslan, 2005, lk 141–143, Aquilanti, Leroux, 1999, lk 180–190; Kirk, 1994, lk 11–17; Mirabile, 1984, lk 41–44                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Nõustamine<br>ja tugi  | Milline on protsess?<br>Millise emotsiooniga inimesed jõuavad teenusele?<br>Mis on nende peamised hirmud?<br>Milles koondatud kõige enam abi vajavad?<br>Millised võlud-valud on kliendil?<br>Millised võlud-valud on teenuse osutamisel?<br>Millist tuge koondatutele pakuti?<br>(teoorias: psühholoogilist, karjäärinõustamist, sh testimist, finantsnõustamist, oskuste arendamist, abi CV, motivatsioonikirja kirjutamisel, abi tööpakkumiste otsimisel, soovituskiri, intervjuuks valmistumist, grupinõustamist/individuaalset nõustamist, tehnilisi vahendeid (nt arvutit, telefoni, et saaks otsida tööd), rahalist kompensatsiooni lisaks seadusega ettenähtule?)                   | Hopson & Adams, 1977, lk 13; Kübler-Ross, 1969; Bridges, 2017, lk 257, Coleman, 2022, lk 283, Hancock <i>et al.</i> , 2020, lk 7, Gyurák Babel'ová <i>et al.</i> , 2019, lk 16 Hancock <i>et al.</i> , 2020, lk 7                                                                                                                                                                                                         |
| Hoiakud ja<br>ootused  | Milline on Sinu meelest teenusest saadav suurim kasu koondatule? Milline kliendile?<br>(teoorias: aitab kergemini lahkuda, aitab säilitada häid suhteid, aitab ennetada töötuks jäämist, töötaja oskuste tase ei lange, kui on võimalik leida kohe uus töö, tööandja kuvand säilib positiivsena, vastutustundliku ettevõtte tunnus, pakub professionaalset ja kindlat tuge, allesjäävad inimesed on paremini toetatud, juhid on toetatud, säilib ettevõtte tulemuslikkus, ei teki iseeneslikku lahkumist, vähendab töö/kohtuvaidlusi)<br>Milliseid kahtlusi-muresid oled teenuse suhtes kohanud?<br>Millised on koondatu ootused?<br>Millised kliendi ootused?<br>Mida saaks paremini teha? | Acharya <i>et al.</i> , 2022, lk 2008, 2033; Arslan, 2005, lk 141, 143; Sathe, 2017, lk 56–57, Klotz <i>et al.</i> , 2020, lk 11, Kaźmierczyk <i>et al.</i> , 2020, lk 1–2, 13, Aleksandrovna <i>et al.</i> , 2017, lk 1211; Borghouts-van de Pas <i>et al.</i> , 2021, lk 104, 106, 107; Coleman, 2022, lk 270; Langster & Cutrer, 2021, lk 329; Mujtaba & Senathip, 2020, lk 216, 221; Kieselbach ja Mader, 2002, lk 19 |

## Lisa 4. Ankeetküsimustiku analüüsitud vastused

### Taustainfo

|                                                                |                    |     |      |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|-----|------|
| Kogemus tööandja juures*                                       |                    | n   | %    |
| alla 1a                                                        |                    | 49  | 16%  |
| 1–4 a                                                          |                    | 103 | 34%  |
| 5–9 a                                                          |                    | 66  | 22%  |
| üle 10 a                                                       |                    | 85  | 28%  |
|                                                                |                    | 303 | 100% |
| Ettevõtte tegevusvaldkond*                                     |                    | n   | %    |
| Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük                       |                    | 6   | 2%   |
| Töötlev tööstus                                                |                    | 54  | 18%  |
| Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varust. |                    | 3   | 1%   |
| Veevarustus, kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus          |                    | 3   | 1%   |
| Ehitus                                                         |                    | 28  | 9%   |
| Hulgi- ja jaekaubandus; Mootorsõidukite, -rataste remont       |                    | 47  | 16%  |
| Veondus ja laondus                                             |                    | 18  | 6%   |
| Majutus ja toitlustus                                          |                    | 17  | 6%   |
| Info ja side                                                   |                    | 12  | 4%   |
| Finants- ja kindlustustegevus                                  |                    | 9   | 3%   |
| Kinnisvaraala tegevus                                          |                    | 2   | 1%   |
| Kutse-, teadus- ja tehnikaala tegevus                          |                    | 9   | 3%   |
| Haldus- ja abitegevused                                        |                    | 11  | 4%   |
| Avalik haldus ja riigikaitse, kohustuslik sotsiaalkindlustus   |                    | 23  | 8%   |
| Haridus                                                        |                    | 16  | 5%   |
| Tervishoid ja sotsiaaltoetused                                 |                    | 13  | 4%   |
| Kunst, meelelahutus ja vaba aeg                                |                    | 10  | 3%   |
| Muud teenindavad tegevused                                     |                    | 22  | 7%   |
|                                                                |                    | 303 | 100% |
| Ettevõtte suurus *                                             |                    | n   | %    |
| alla 10 in                                                     | mikroettevõtte     | 49  | 16%  |
| 10–49 in                                                       | väikeettevõtte     | 89  | 29%  |
| 50–249 in                                                      | keskmine ettevõtte | 89  | 29%  |
| 250 ja üle                                                     | suurettevõtte      | 76  | 25%  |
|                                                                |                    | 303 | 100% |
| Koondamise aeg *                                               |                    | n   | %    |
| enne 2019                                                      |                    | 55  | 18%  |
| 2019. a                                                        |                    | 16  | 5%   |
| 2020. a                                                        |                    | 39  | 13%  |
| 2021. a                                                        |                    | 32  | 11%  |
| 2022. a                                                        |                    | 103 | 34%  |
| 2023. a                                                        |                    | 58  | 19%  |
|                                                                |                    | 303 | 100% |

## Lisa 4 järg Planeerimine

| n=303                                                          | 1<br>ei nõustu<br>üldse | 2<br>ei<br>nõustu | 3<br>nii ja<br>naa | 4<br>nõustun | 5<br>nõustun<br>täiesti |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|--------------------|--------------|-------------------------|
| Juhtkond hoiatas ette, et võib tulla koondamisi (m=2,32)       | 131<br>43%              | 69<br>23%         | 17<br>6%           | 46<br>15%    | 40<br>13%               |
| Teadsin, et võib tulla koondamisi (m=2,87)                     | 84<br>28%               | 57<br>19%         | 35<br>12%          | 69<br>23%    | 58<br>19%               |
| Ettevõttes levisid kuulujutud koondamisest (m=2,34)            | 126<br>42%              | 74<br>24%         | 20<br>7%           | 41<br>14%    | 42<br>14%               |
| Koondamine tuli mulle üllatusena (m=3,64)                      | 40<br>13%               | 45<br>15%         | 24<br>8%           | 69<br>23%    | 125<br>41%              |
| Koondamise põhjused olid mulle selged (m=3,25)                 | 53<br>17%               | 50<br>17%         | 40<br>13%          | 87<br>29%    | 73<br>24%               |
| Koondamine oli hästi ette valmistatud (m=2,77)                 | 73<br>24%               | 67<br>22%         | 65<br>21%          | 52<br>17%    | 46<br>15%               |
| Juhid olid koondamisest teatamiseks hästi valmistunud (m=2,91) | 62<br>20%               | 76<br>25%         | 44<br>15%          | 70<br>23%    | 51<br>17%               |

## Nõustamine

Millist tuge Sulle pakuti? Ja kui vajalikuks pead?\*

|                                                           | Pakuti?    |           | Kui vajalik oli/oleks olnud? |                            |            |                   |                 |
|-----------------------------------------------------------|------------|-----------|------------------------------|----------------------------|------------|-------------------|-----------------|
|                                                           | 1          | 2         | 1                            | 2                          | 3          | 4                 | 5               |
| n=263                                                     |            |           | täiesti<br>eba-<br>vajalik   | pigem<br>mitte-<br>vajalik | nii ja naa | natuke<br>vajalik | väga<br>vajalik |
| Psühholoogilist nõustamist (m=3,12)                       | 243<br>92% | 20<br>8%  | 37<br>14%                    | 56<br>21%                  | 63<br>24%  | 54<br>21%         | 53<br>20%       |
| Karjäärinõustamist (m=3,35)                               | 238<br>90% | 25<br>10% | 31<br>12%                    | 39<br>15%                  | 69<br>26%  | 55<br>21%         | 69<br>26%       |
| Finantsnõustamist (m=3,25)                                | 256<br>97% | 7<br>3%   | 29<br>11%                    | 51<br>19%                  | 72<br>27%  | 46<br>17%         | 65<br>25%       |
| Oskuste arendamist (m=3,3)                                | 251<br>95% | 12<br>5%  | 29<br>11%                    | 49<br>19%                  | 64<br>24%  | 55<br>21%         | 66<br>25%       |
| Abi/õpetust CV ja motivatsiooni kirja koostamisel (m=3,0) | 238<br>90% | 25<br>10% | 48<br>18%                    | 57<br>22%                  | 54<br>21%  | 56<br>21%         | 48<br>18%       |
| Abi tööpakkumiste otsimisel (m=3,28)                      | 238<br>90% | 25<br>10% | 37<br>14%                    | 47<br>18%                  | 57<br>22%  | 49<br>19%         | 73<br>28%       |
| Sain soovituskirja (m=3,45)                               | 210<br>80% | 53<br>20% | 22<br>8%                     | 37<br>14%                  | 64<br>24%  | 56<br>21%         | 84<br>32%       |
| Intervjuuks valmistumist (m=2,91)                         | 259<br>98% | 4<br>2%   | 37<br>14%                    | 71<br>27%                  | 67<br>25%  | 53<br>20%         | 35<br>13%       |

## Lisa 4 järg

|                                                                  | Pakuti? |     | Kui vajalik oli/oleks olnud? |                         |            |                |              |
|------------------------------------------------------------------|---------|-----|------------------------------|-------------------------|------------|----------------|--------------|
|                                                                  | 1       | 2   | 1                            | 2                       | 3          | 4              | 5            |
| n=263                                                            |         |     | täiesti eba-<br>vajalik      | pigem mitte-<br>vajalik | nii ja naa | natuke vajalik | väga vajalik |
|                                                                  | ei      | jah |                              |                         |            |                |              |
| Grupinõustamist (m=2,54)                                         | 252     | 11  | 55                           | 83                      | 71         | 35             | 19           |
|                                                                  | 96%     | 4%  | 21%                          | 32%                     | 27%        | 13%            | 7%           |
| Individuaalset nõustamist (m=3,1)                                | 245     | 18  | 30                           | 55                      | 76         | 64             | 38           |
|                                                                  | 93%     | 7%  | 11%                          | 21%                     | 29%        | 24%            | 14%          |
| Tehnilisi vahendeid (nt arvutit, telefoni, et saaks otsida tööd) | 252     | 11  | 67                           | 76                      | 49         | 32             | 39           |
|                                                                  | 96%     | 4%  | 25%                          | 29%                     | 19%        | 12%            | 15%          |
| (m=2,62)                                                         |         |     |                              |                         |            |                |              |
| Rahalist kompensatsiooni lisaks seadusega ettenähtule (m=4,32)   | 228     | 35  | 8                            | 9                       | 30         | 59             | 157          |
|                                                                  | 87%     | 13% | 3%                           | 3%                      | 11%        | 22%            | 60%          |

Kes tuge pakkus ja kuidas rahule jäid? \*

*tingimusel, kui vähemalt üks vastus Nõustamise ploki alguses oli "jah"*

|                                               | 0           | 1                      | 2                      | 3          | 4                 | 5                |
|-----------------------------------------------|-------------|------------------------|------------------------|------------|-------------------|------------------|
|                                               | ei pakkunud | üldse ei jäänud rahule | pigem ei jäänud rahule | nii ja naa | pigem jäin rahule | jäin väga rahule |
| personaliosakond                              | 61          | 6                      | 9                      | 16         | 23                | 6                |
|                                               | 52%         | 10%                    | 15%                    | 27%        | 38%               | 10%              |
| kogu protsessi oli kaasatud väline konsultant | 85          | 5                      | 2                      | 15         | 8                 | 4                |
|                                               | 73%         | 15%                    | 6%                     | 44%        | 24%               | 12%              |
| üksikuid tegevusi viis läbi väline konsultant | 85          | 9                      | 1                      | 13         | 7                 | 4                |
|                                               | 73%         | 26%                    | 3%                     | 38%        | 21%               | 12%              |

## Hoiakud

Kuidas suhtud *outplacement* teenusesse? \*

*tingimusel, kui kõik vastused Nõustamise ploki alguses olid "ei"*

|                               | n  | %   |
|-------------------------------|----|-----|
| poleks kindlasti soovinud     | 4  | 3%  |
| ilmselt ei oleks soovinud     | 12 | 8%  |
| ei tea                        | 26 | 18% |
| ilmselt oleks soovinud        | 51 | 36% |
| oleks seda kindlasti soovinud | 50 | 35% |

## Lisa 4 järg

Kuivõrd nõustud *outplacement* teenuse mõjudega:\*

|                                                                   | 1                  | 2        | 0              | 3          | 4         |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|----------------|------------|-----------|
| n=259                                                             | ei nõustuei nõustu | ei oska  | nõustunnõustun | nõustun    | nõustun   |
|                                                                   | üldse              | öelda    | täiesti        |            |           |
| Aitab kergemini lahkuda                                           | 5<br>2%            | 6<br>2%  | 98<br>38%      | 85<br>33%  | 65<br>25% |
| Aitab säilitada häid suhteid                                      | 4<br>2%            | 8<br>3%  | 100<br>39%     | 94<br>36%  | 53<br>20% |
| Aitab ennetada töötuks jäämist                                    | 6<br>2%            | 18<br>7% | 118<br>46%     | 69<br>27%  | 48<br>19% |
| Töötaja oskuste tase ei lange, kui on võimalik leida kohe uus töö | 3<br>1%            | 6<br>2%  | 57<br>22%      | 115<br>44% | 78<br>30% |
| Tööandja kuvand säilib positiivsena                               | 7<br>3%            | 22<br>8% | 87<br>34%      | 82<br>32%  | 61<br>24% |
| Vastutustundliku ettevõtte tunnus                                 | 7<br>3%            | 19<br>7% | 64<br>25%      | 95<br>37%  | 74<br>29% |
| Pakub professionaalset ja kindlat tuge                            | 4<br>2%            | 13<br>5% | 91<br>35%      | 95<br>37%  | 56<br>22% |
| Allesjäävad inimesed on paremini toetatud                         | 5<br>2%            | 21<br>8% | 102<br>39%     | 89<br>34%  | 42<br>16% |
| Juhid on toetatud                                                 | 4<br>2%            | 13<br>5% | 131<br>51%     | 83<br>32%  | 28<br>11% |
| Säilib ettevõtte tulemuslikkus                                    | 5<br>2%            | 15<br>6% | 142<br>55%     | 67<br>26%  | 30<br>12% |
| Ei teki iseeneslikku lahkumist                                    | 9<br>3%            | 24<br>9% | 129<br>50%     | 69<br>27%  | 28<br>11% |
| Vähendab kohtuvaidlusi                                            | 4<br>2%            | 4<br>2%  | 122<br>47%     | 89<br>34%  | 40<br>15% |

## Protsess

Minu teada minu koondamise põhjuseks oli...\*

|                            | n  |
|----------------------------|----|
| muu                        | 97 |
| töökoht kadus päriselt ära | 96 |
| halvad suhted juhtidega    | 32 |
| ei tea                     | 32 |
| madalamad tulemused        | 17 |
| lühim töösuhe              | 16 |
| pensioni iga               | 10 |
| noorim töötaja             | 8  |

## Lisa 4 järg

Palun vali sobiv vastus igale väitele \*

|                                                            | 1                  | 2         | 3          | 4           | 5                  |
|------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------|-------------|--------------------|
| n=254                                                      | ei nõustu<br>üldse | ei nõustu | nii ja naa | nõustu<br>n | nõustun<br>täiesti |
| Ma tunnen, et mind koheldi õiglaselt (m=2,57)              | 62<br>24%          | 89<br>35% | 28<br>11%  | 47<br>19%   | 28<br>11%          |
| Ma tunnen, et koondamisi tehti vastutustundlikult (m=2,70) | 64<br>25%          | 61<br>24% | 45<br>18%  | 54<br>21%   | 30<br>12%          |
| Pakuti liikumist teise osakonda/üksusesse (m=1,33)         | 170<br>67%         | 48<br>19% | 8<br>3%    | 21<br>8%    | 7<br>3%            |
| Pakuti ümberõpet (m=1,61)                                  | 187<br>74%         | 55<br>22% | 7<br>3%    | 4<br>2%     | 1<br>0%            |

Kuidas hindad enda tundeid koondamise otsuse saamisele järgneva nädala jooksul?\*

|                     | 1                  | 2         | 3          | 4           | 5                  |
|---------------------|--------------------|-----------|------------|-------------|--------------------|
| n=254               | ei nõustu<br>üldse | ei nõustu | nii ja naa | nõust<br>un | nõustun<br>täiesti |
| Shokk (m=3,55)      | 34<br>13%          | 40<br>16% | 28<br>11%  | 56<br>22%   | 96<br>38%          |
| Eitus (m=2,7)       | 55<br>22%          | 68<br>27% | 59<br>23%  | 41<br>16%   | 31<br>12%          |
| Viha (m=3,15)       | 42<br>17%          | 54<br>21% | 44<br>17%  | 51<br>20%   | 63<br>25%          |
| Kurbus (m=3,81)     | 26<br>10%          | 21<br>8%  | 24<br>9%   | 88<br>35%   | 95<br>37%          |
| Masendus (m=3,41)   | 32<br>13%          | 42<br>17% | 42<br>17%  | 65<br>26%   | 73<br>29%          |
| Ükskõiksus (m=2,61) | 54<br>21%          | 76<br>30% | 60<br>24%  | 43<br>17%   | 21<br>8%           |
| Kergendus (m=2,72)  | 57<br>22%          | 68<br>27% | 44<br>17%  | 60<br>24%   | 25<br>10%          |
| Uudishimu (m=2,56)  | 69<br>27%          | 52<br>20% | 73<br>29%  | 43<br>17%   | 17<br>7%           |

## Lisa 4 järg

Kuidas sulle paistis, et teised töötajad reageerisid? \*

|                                             | 1                     | 2            | 3             | 4           | 5                  |
|---------------------------------------------|-----------------------|--------------|---------------|-------------|--------------------|
| n=254                                       | ei<br>nõustu<br>üldse | ei<br>nõustu | nii ja<br>naa | nõust<br>un | nõustun<br>täiesti |
| valitses suur segadus                       | 14<br>6%              | 27<br>11%    | 66<br>26%     | 72<br>28%   | 75<br>30%          |
| valitses suur ebakindlus tuleviku osas      | 7<br>3%               | 17<br>7%     | 63<br>25%     | 85<br>33%   | 82<br>32%          |
| osad lahkusid ise                           | 67<br>26%             | 58<br>23%    | 58<br>23%     | 49<br>19%   | 22<br>9%           |
| enamus jätkasid rahulikult tööd             | 23<br>9%              | 54<br>21%    | 77<br>30%     | 68<br>27%   | 32<br>13%          |
| kõik oli konkreetne ja selge teiste jaoks   | 35<br>14%             | 64<br>25%    | 97<br>38%     | 49<br>19%   | 9<br>4%            |
| ka allesjäävatele pakuti nõustamist ja tuge | 105<br>41%            | 54<br>21%    | 83<br>33%     | 9<br>4%     | 3<br>1%            |

## Lõpuosa

Tänane olukord: \* (*Vali kõik, mis sobivad*)

|                      | n   | %    |
|----------------------|-----|------|
| olen leidnud uue töö | 111 | 44%  |
| ei tööta             | 23  | 9%   |
| otsin tööd           | 86  | 34%  |
| hakkasin ettevõtjaks | 11  | 4%   |
| läksin õppima        | 9   | 4%   |
| muu                  | 11  | 4%   |
|                      | 251 | 100% |

Sinu vanus koondamise hetkel

|         | n   | %    |
|---------|-----|------|
| 17–25 a | 22  | 9%   |
| 26–35 a | 65  | 26%  |
| 36–45 a | 91  | 36%  |
| 46–55 a | 47  | 19%  |
| 56–69 a | 26  | 10%  |
|         | 251 | 100% |

Sugu \*

|       | n   | %   |
|-------|-----|-----|
| Naine | 196 | 78% |
| Mees  | 55  | 22% |
|       | 251 | 100 |

## Lisa 4 järg

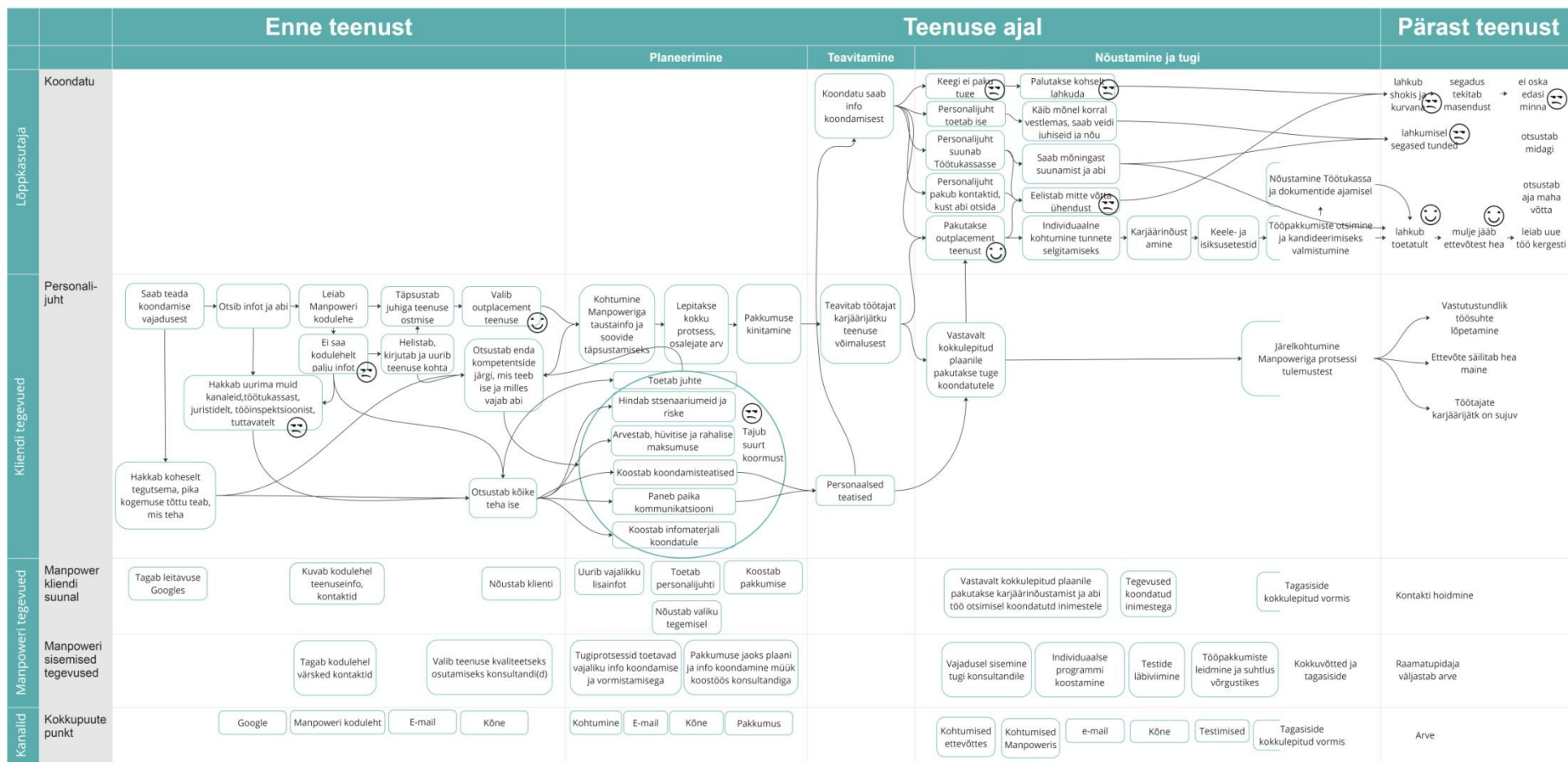
### ANOVA analüüsi kokkuvõte

|                                             | Gruppide vaheline Sig. | Vanuse-grupp    | Vanuse-grupp | Keskm. erinevus | Std viga | Sig  | Keskmine (m) |
|---------------------------------------------|------------------------|-----------------|--------------|-----------------|----------|------|--------------|
| Vastutustundliku ettevõtte tunnus           | 0,0007                 | 56-69a (m=3,28) | 17-25a       | -0,6111         | 0,337    | 0,72 | 3,89         |
|                                             |                        |                 | 26-35a       | -1,156*         | 0,276    | 0    | 4,43         |
|                                             |                        |                 | 36-45a       | -,871*          | 0,269    | 0,01 | 4,15         |
|                                             |                        |                 | 46-55a       | -0,6079         | 0,294    | 0,4  | 3,89         |
| Pakub professionaalset ja kindlat tuge      | 0,0002                 | 56-69a (m=3,13) | 17-25a       | -,875*          | 0,299    | 0,04 | 4            |
|                                             |                        |                 | 26-35a       | -1,130*         | 0,252    | 0    | 4,25         |
|                                             |                        |                 | 36-45a       | -1,116*         | 0,25     | 0    | 4,24         |
|                                             |                        |                 | 46-55a       | -1,115*         | 0,282    | 0    | 4,24         |
| Allesjäävad inimesed on paremini toetatud . | 0,0413                 | 56-69a (m=3,20) | 17-25a       | -0,6667         | 0,373    | 0,76 | 3,87         |
|                                             |                        |                 | 26-35a       | -,946*          | 0,308    | 0,03 | 4,15         |
|                                             |                        |                 | 36-45a       | -0,8            | 0,296    | 0,08 | 4            |
|                                             |                        |                 | 46-55a       | -0,6            | 0,333    | 0,74 | 3,8          |
| Juhid on toetatud                           | 0,0035                 | 26-35a (m=4,32) | 17-25a       | 0,8243          | 0,304    | 0,08 | 3,5          |
|                                             |                        |                 | 36-45a       | 0,3243          | 0,204    | 1    | 4            |
|                                             |                        |                 | 46-55a       | ,798*           | 0,258    | 0,02 | 3,53         |
|                                             |                        |                 | 56-69a       | ,824*           | 0,287    | 0,05 | 3,5          |

### T-testi analüüsi kokkuvõte

| T-test_toe vajalikkus                              | t        | df  | p      | Group | N   | Mean  | SD    |
|----------------------------------------------------|----------|-----|--------|-------|-----|-------|-------|
| Psühholoogiline nõustamine                         | -2.117   | 249 | 0.035  | mees  | 55  | 2.782 | 1.301 |
|                                                    |          |     |        | naine | 196 | 3.209 | 1.329 |
| T-test_toe pakkumine ettevõtte suurusest lähtuvalt |          |     |        |       |     |       |       |
| Soovituskiri                                       | -2.382   | 262 | 0.018  | ei    | 211 | 2.555 | 0.986 |
|                                                    |          |     |        | jah   | 53  | 2.925 | 1.107 |
| CV ja motivatsioonikiri                            | (-)2.344 | 262 | 0.020  | ei    | 239 | 2.582 | 1.005 |
|                                                    |          |     |        | jah   | 25  | 3.080 | 1.077 |
| Psühholoogiline nõustamine                         | -3.842   | 262 | < .001 | ei    | 244 | 2.561 | 1.006 |
|                                                    |          |     |        | jah   | 20  | 3.450 | 0.826 |

## Lisa 5. Teenuseplaan as-is



## Lisa 6. Persoon: Teenust kasutav äriklient

# Eve

52-aastane, suuretevõtte personalijuht, kogemust 30 a  
Tulenevalt ettevõtte ümberstruktureerimisest koondab ühe tippjuhi ja osakonna jagu inimesi (ca 10)

### ISIKLIKUD VAJADUSED

- Ma tahan aidata igaüht temale parimal viisil
- Ma usaldan vaid seda partnerit, kellega mul on juba positiivne kogemus
- Minu jaoks on oluline aus, eetiline ja vastutustundlik käitumine

### EESMÄRGID

- Järgida kontserni personalipoliitikat, kus on aktsepteeritud tava koondamistel kasutada karjäärijätku teenust
- Minu roll on tagada inimeste võimalikult hea kohtlemine
- Ma otsin professionaalset partnerit, kelle tööviisides saan olla kindel
- Saata töötajad ettevõttest välja viisakalt, säilitades tööandja maine

Soovime kindlustada oma headele inimestele parima tuleviku, kuigi peame nendest loobuma



### PEAMISED VALUPUNKTID

- Raske on ära saata pikaaegset head kolleegi ja ma ei jõua ise koondatuid toetada nii hästi, kui sooviksin.
- Muretsen, kas ta leiab endale midagi sobivat
- Muretsen ka ettevõtte maine pärast
- Kuidas tagada allesjääjate motivatsioon ja vähendada hirme

### OOTUSED

- Ma ootan, et professionaalse partneriga koostöös saame aidata koondatuid parimal viisil
- Partner on objektiivne ja teab kõige paremini, mis toimub tööturul ning milliseid oskuseid inimesed vajavad edukaks kandideerimiseks
- Ootan, et investeeringu, mille teeme inimeste heaks tasub end ära

## Lisa 7. Persoon: Teenust mittekasutav äriklient

# Maria

43-aastane, suurettevõtte personalijuht, kogemust 10a  
Kuna töömaht oluliselt vähenes, koondas ettevõtte 2023. a majanduslikel põhjustel 85 inimest

### ISIKLIKUD VAJADUSED

- Mul on pikk kogemus ja palju teadmisi, mida jagan hea meelega
- Kõik peab olema korrektne
- Ma soovin igale lahkujale pakkuda parimat
- Minu tööpäev on siiski vaid 8 tundi

### EESMÄRGID

- Tagada juriidiline korrektsus ja õigeaegne info
- Toetada juhte ja koondatavaid
- Saata töötajad ettevõttest välja viisakalt, säilitades tööandja maine
- Olla olemas kõigi jaoks, kes seda vajavad

### PEAMISED VALUPUNKTID

- Koondamiste maht on suur
- Ettevalmistusperiood on väga intensiivne ja ma ei tohi eksida
- Pean otsima palju infot ja koordineerima suhtlust mitmete osapooltega
- Ma ei jõua toetada igaüht nii hästi kui tahaks

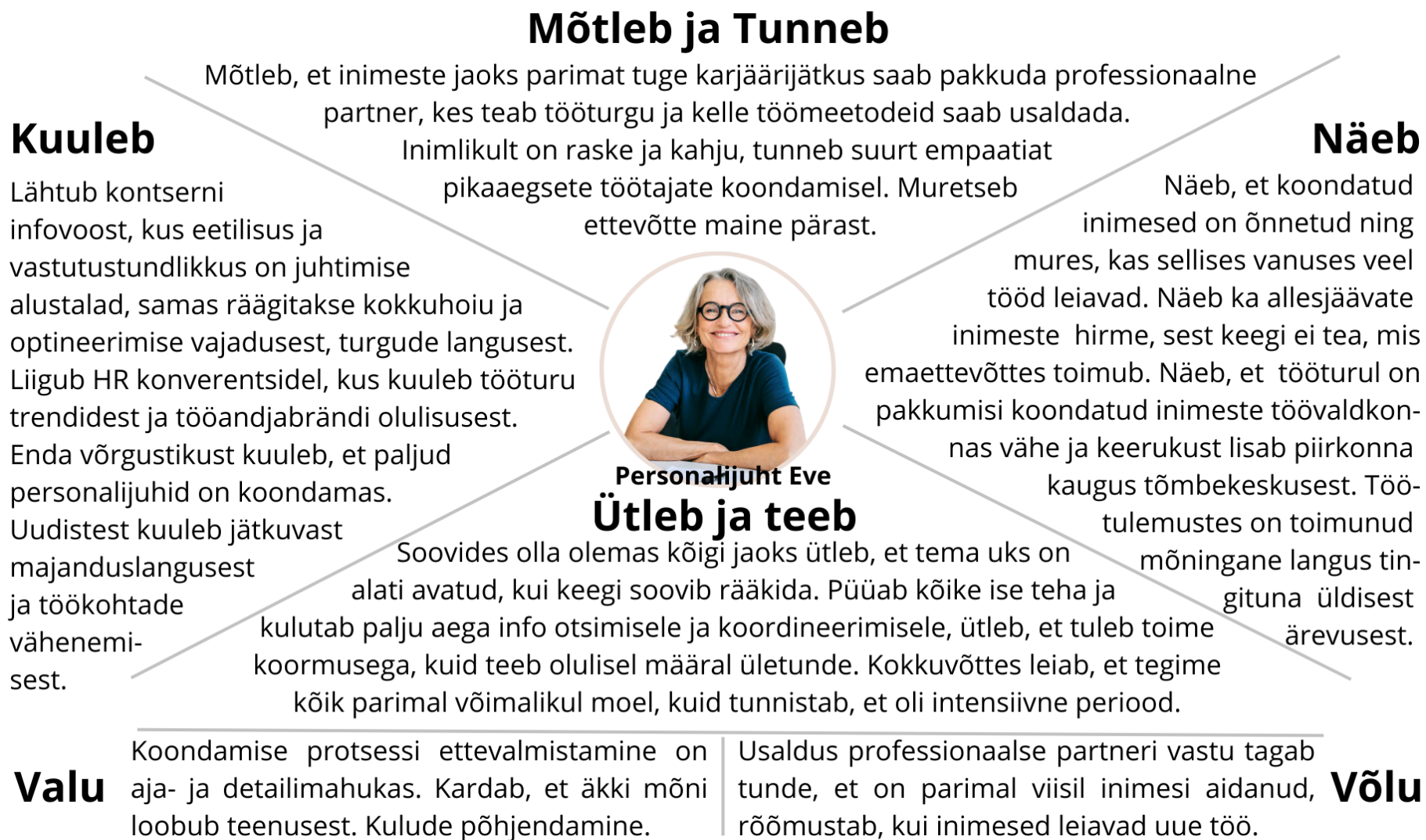
### OOTUSED

- Me tahame, et inimene saaks edasi liikuda oma eluga, koondatu jaoks oleks kõige olulisem psühholoogiline tugi ja kräärinõustamine ning uue töö leidmine
- Võiks olla list, mille järgi kõik vajalik ära teha.
- Juriidika ja sõnumid peavad olema paigas

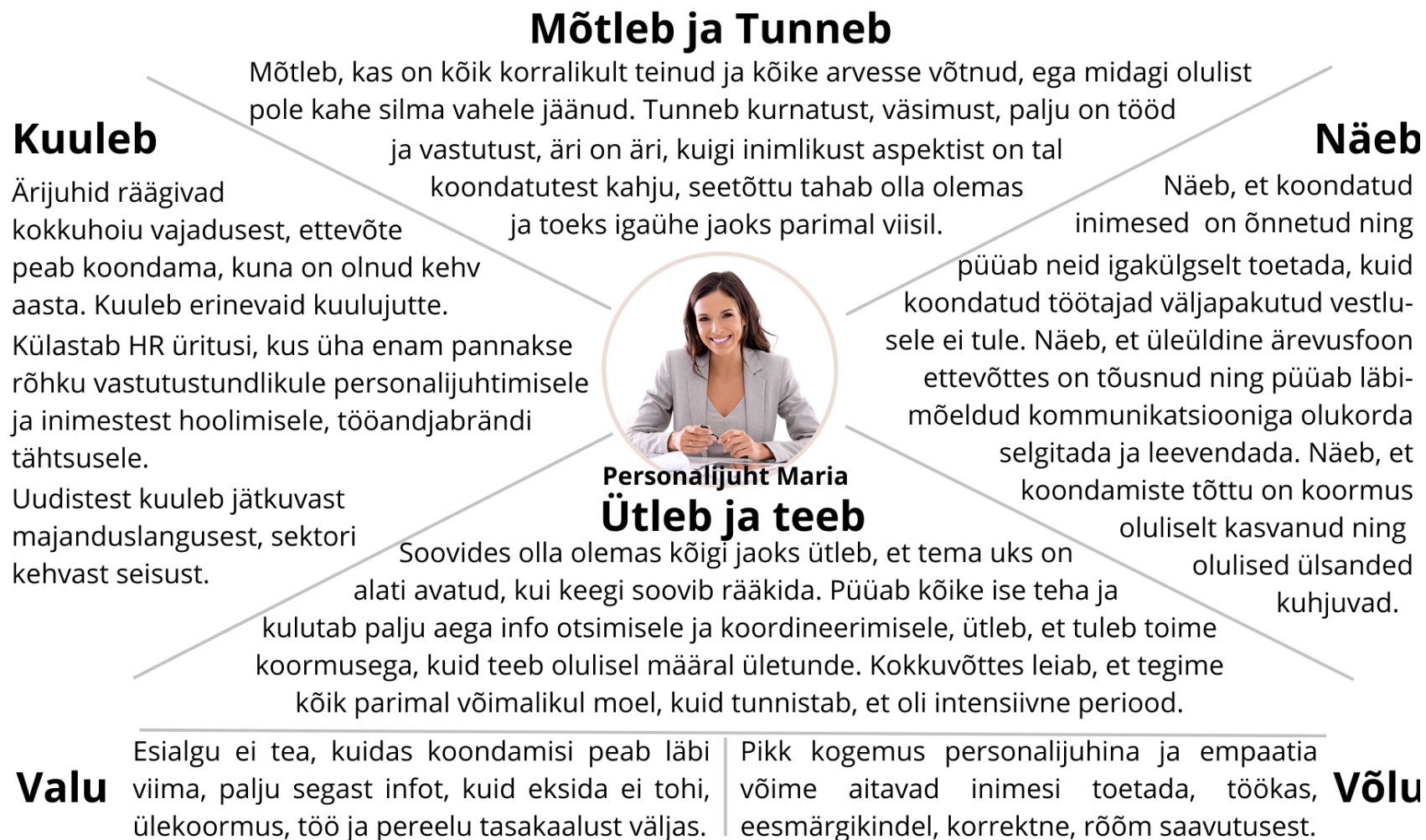
Püüdsime teha kõike ise ja arvan, et meil läks nii hästi kui võimalik. Oli intensiivne periood.



## Lisa 8. Emptaatiakaart: Teenust kasutav äriklient



## Lisa 9. Emptaatiakaart: Teenust mittekasutav äriklient



## Lisa 10. Persoon: teenust kasutanud koondatu

# Mart

56-aastane, tippjuht, kogemust 34a, koondatud suurettevõttest 2022. a, koondamise põhjus: kontsern sulges üksuse turulanguse tõttu

Esialgu arvasin, et mul sellist teenust küll vaja ei ole, kuid järgi mõeldes olen väga tänulik ja sain palju abi!



### ISIKLIKUD VAJADUSED

- Soovin esialgu aja maha võtta ja veidi puhata
- Olen ise sadu tööintervjuusid teinud, arvasin et oskan, aga saan aru, et tegelikult vajan suunamist juhi rolli kandideerimise eripäradest
- Ei ole kärsitu uuele tööle liikuma, kuid pisut muretsen enda pere toimetuleku pärast

### EESMÄRGID

- Ideaalis soovin leida sama või parema töö, aga minu kodukohas selliseid pakkumisi ei ole
- Ma ei kujuta ette, kas Eesti turul üldse on mulle head väljakutset
- Soovin säilitada sama elustandardi ja positsiooni

### PEAMISED VALUPUNKTID

- Olen 34 aasta jooksul samas ettevõttes töötanud ja kasvanud juhiks, mul puub CV ja teadmine tööturust ning kandideerimisest
- Ma ei oska ennast müüa ega analüüsida ega kujuta ette, kuidas teised juhte värbavad
- Kardan, et minu vanuses samaväärset tööd leida on keeruline

### OOTUSED

- Vajan tagasisidet enda oskustele, tugevustele, et mõelda, kuhu poole edasi liikuda
- Selgitada välja minu võimalused tööturul ja saada aimu võrgustikest ja erinevatest juhtivtöötajate värbajatest
- Ootan suunamist, kuidas end nähtavaks teha ja presenteerida

## Lisa 11. Persoon: Teenust mittekasutanud koondatu

# Anneli

40-aastane, spetsialist, kogemust 4a, koondatud väikeettevõttest 2022. a, koondamise põhjus: töö sai otsa

Ma mõistan, et minu koondamine oli paratamatu, kuid juhid oleks võinud sellest varem teavitada ja mind paremini toetada!



### ISIKLIKUD VAJADUSED

- Töökohavahetus on minu jaoks suur elumuutus
- Mulle meeldib teha asju läbimõeldult ja planeeritult
- Teen tööd südamega, vastutasuks ootan inimlikkust ja ausust
- Hindan häid suhteid

### EESMÄRGID

- Saada info koondamisest võimalikult vara
- Saada infopakett vajalike tegevuste ja rahaliste hüvitiste kohta
- Peegeldada oma tundeid kolleegi usaldusväärsusega
- Arutada enda väljavaadete üle tööturul
- Lahkuda sõbralikult ja viisakalt
- Leida kiirelt uus töö

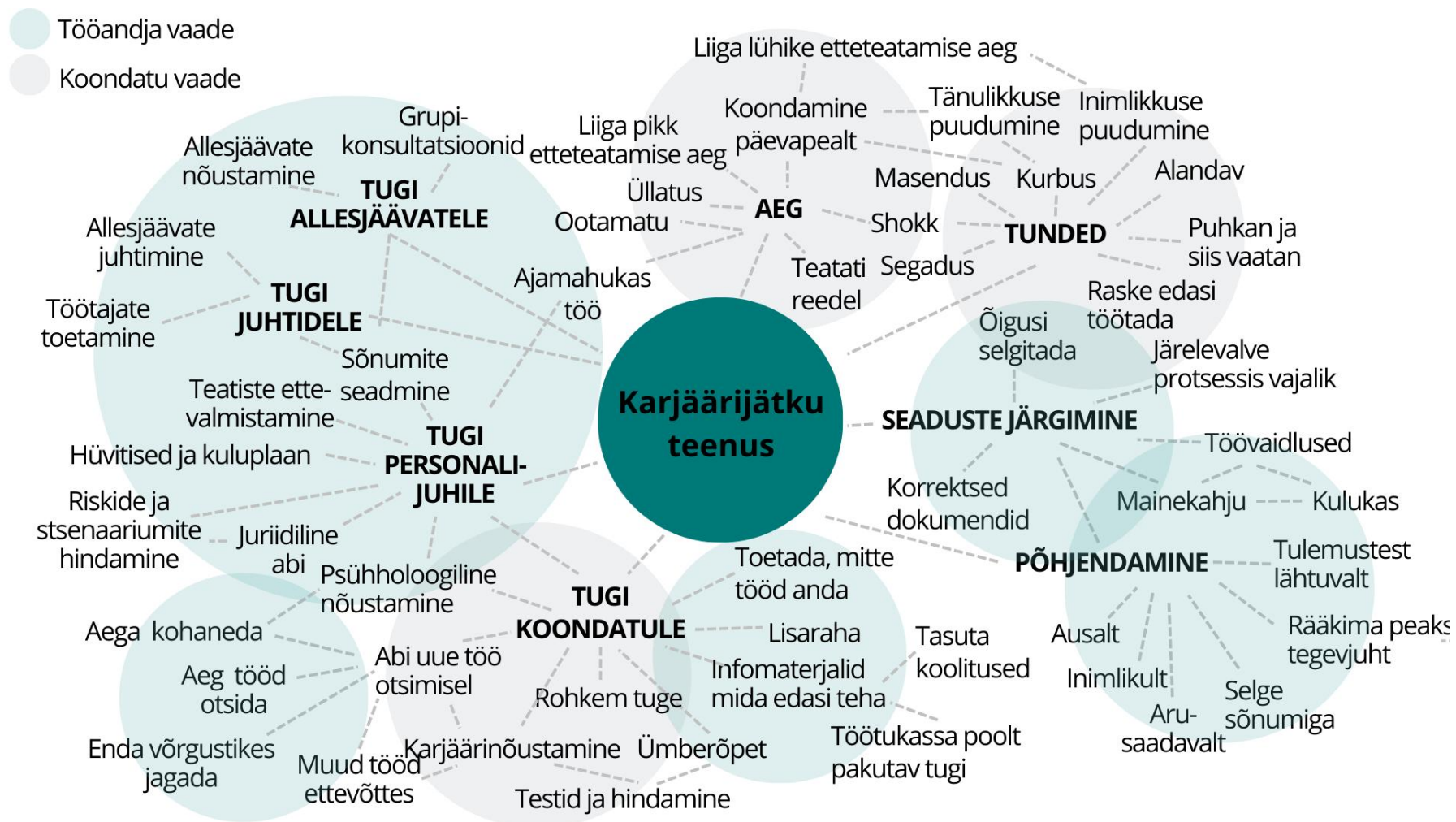
### PEAMISED VALUPUNKTID

- Mind koondati päeva pealt ja see oli täielik šokk, keegi ei selgitanud, miks mind koondati
- Ma ei teadnud, kuidas edasi minna või mida teha, olin kurb ja masenduses
- Ma ei saa lubada endale töötuks jäämist

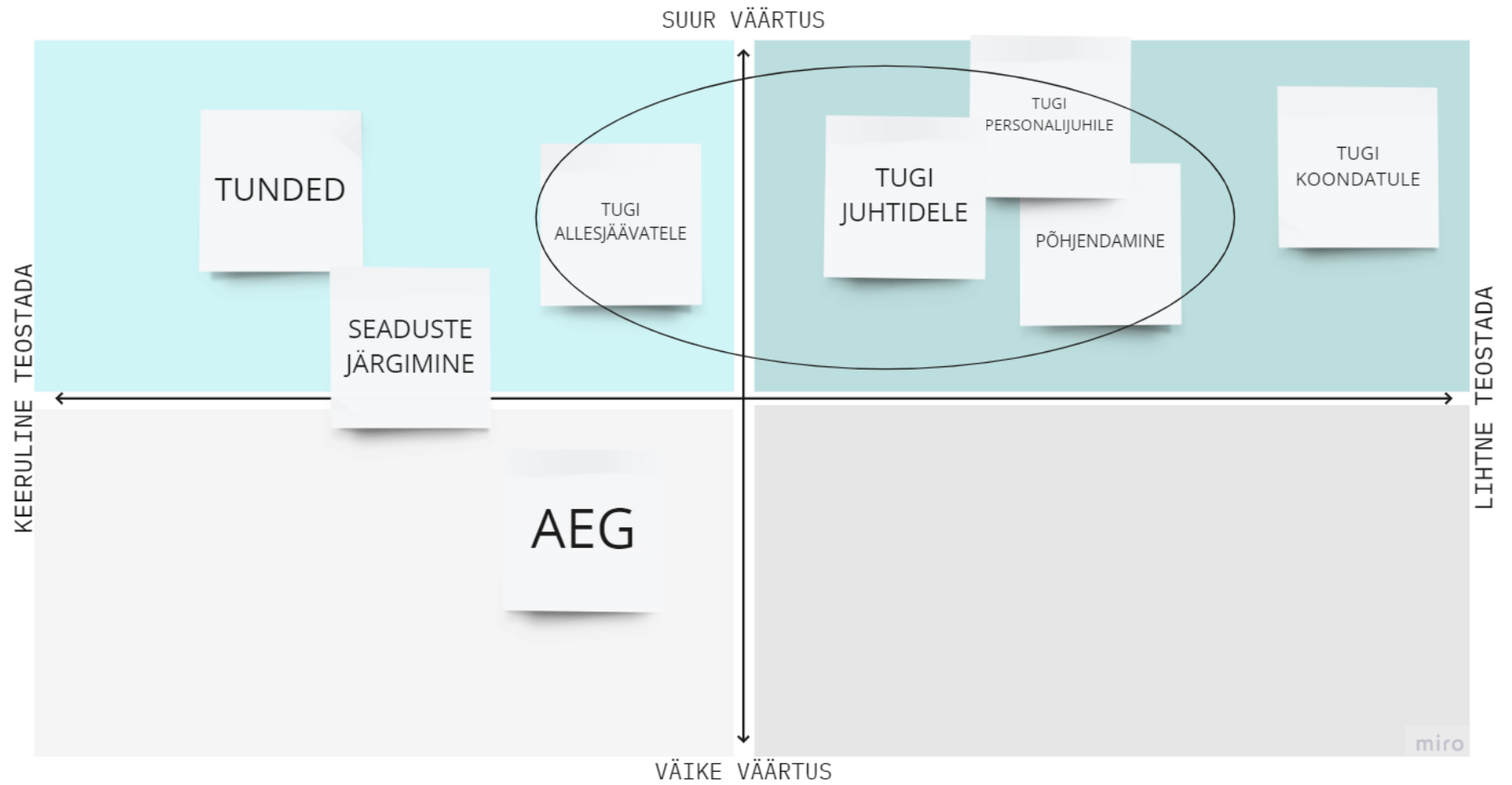
### OOTUSED

- Oleks võinud varem ette teavitada
- Südamest tulev tänu oleks olnud kohane
- Koondamise põhjusi tuleb selgitada ausalt ja inimlikult
- Ma oleks oodanud rohkem tuge ettevõttelt- karjäärinõustamist, vaba aega tunnetega kohanemiseks ja töö otsimiseks. Ümberõpet ja teist tööd. Lisaraha.

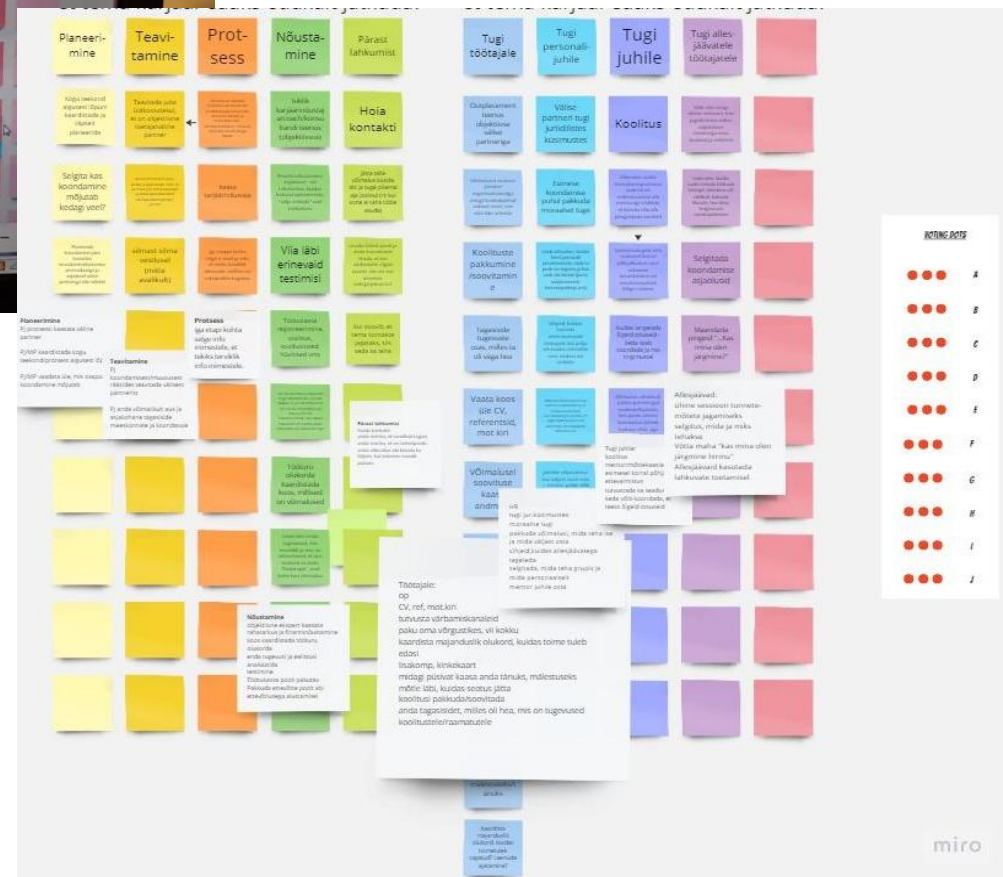
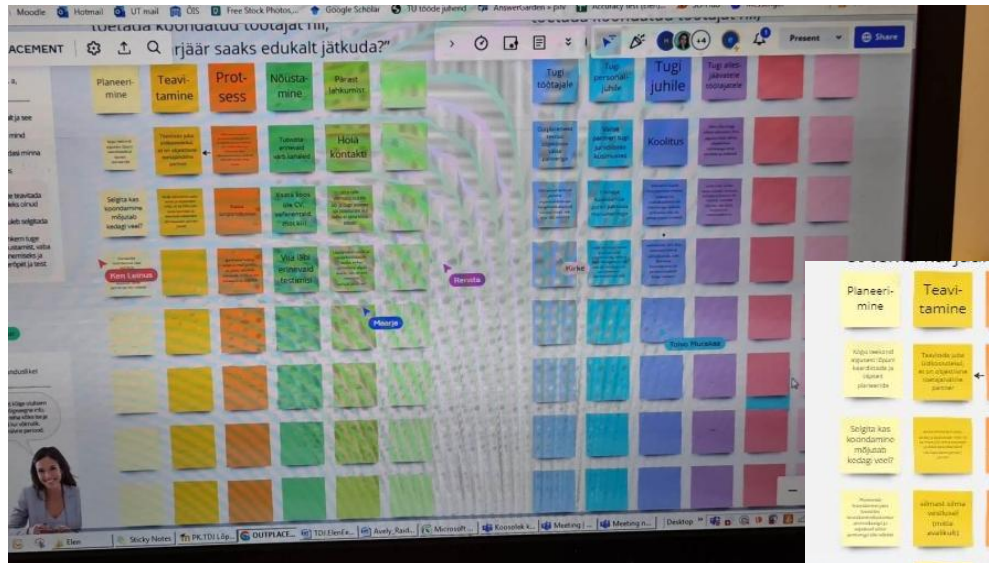
## Lisa 12. Mõttekaart



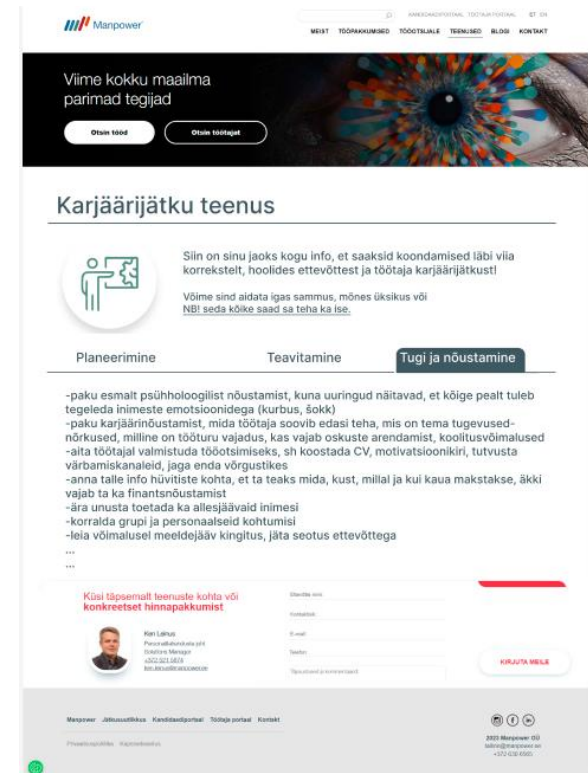
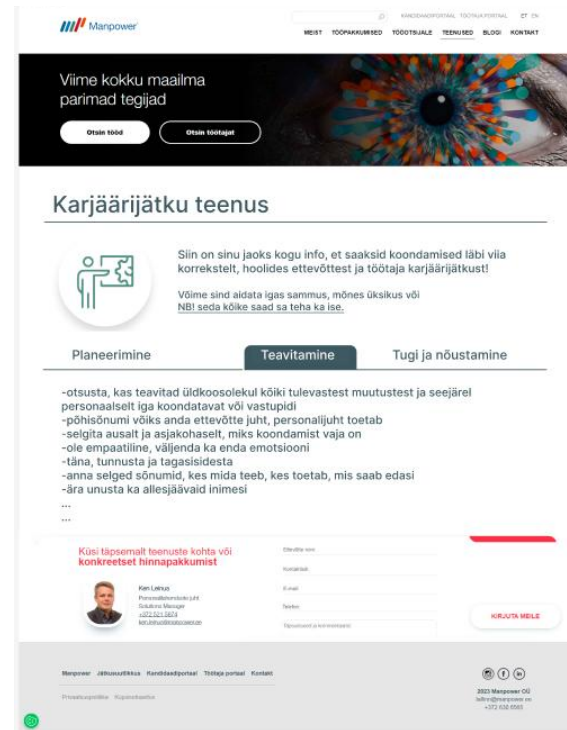
### Lisa 13. Hindamismaatriks



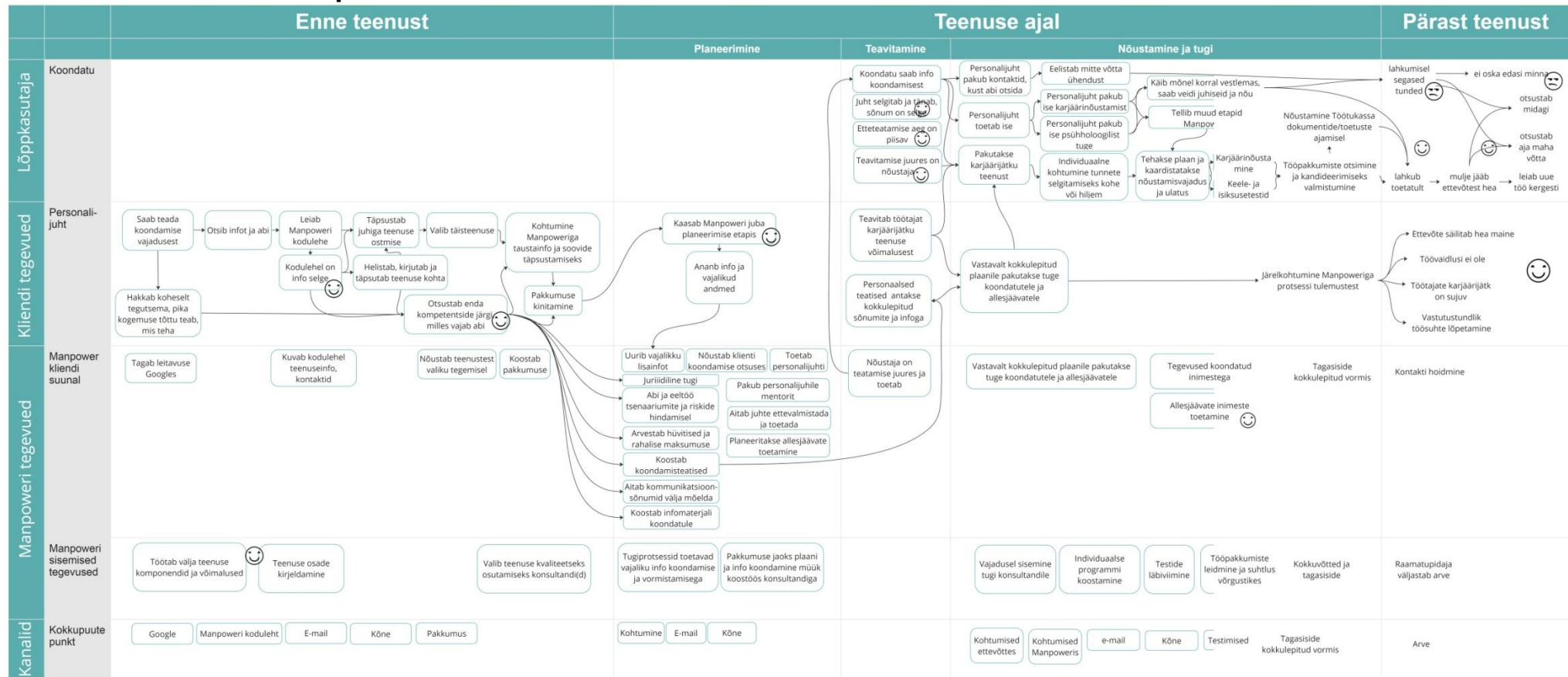
## Lisa 14. Ajurünnaku visuaal



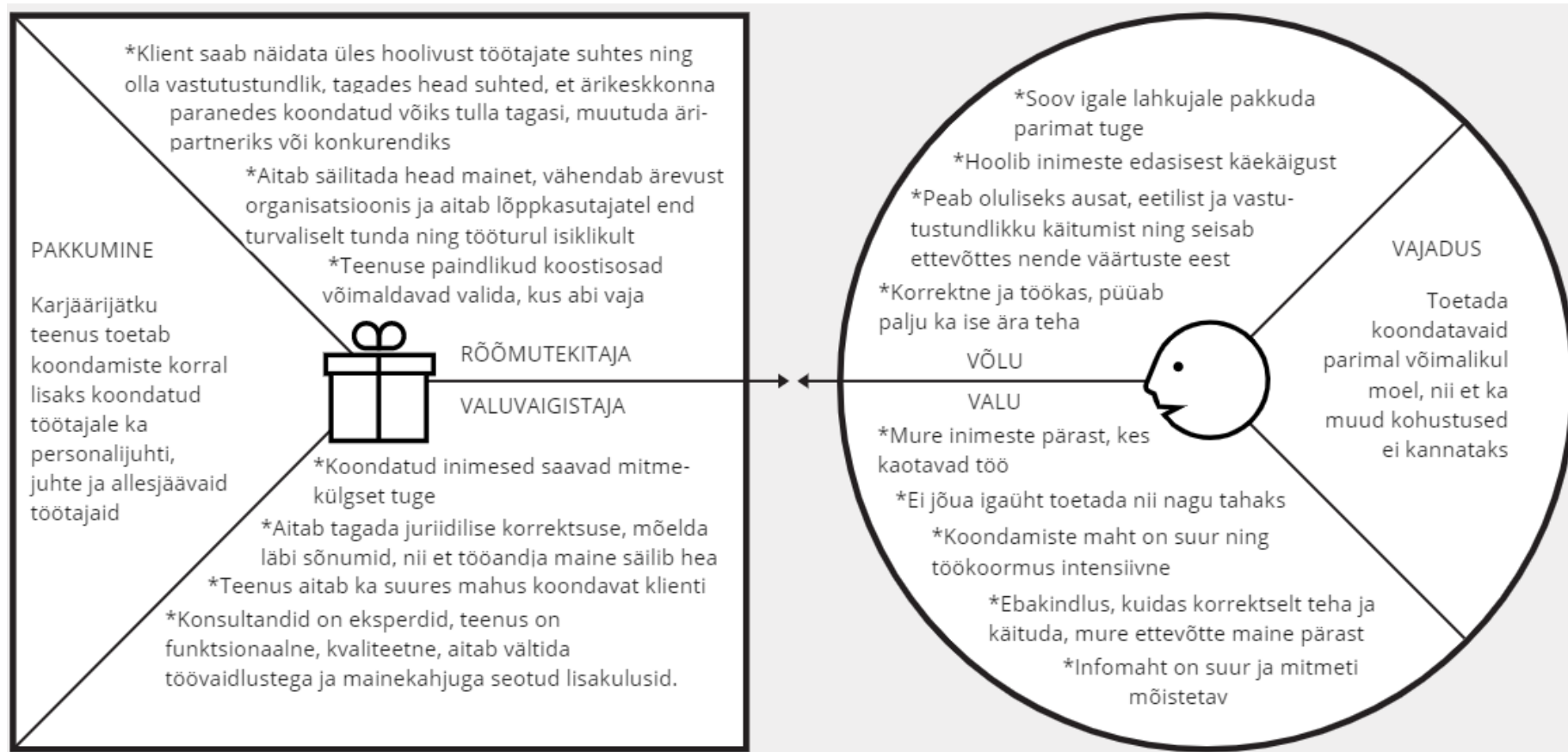
## Lisa 15. Prototüüp



## Lisa 16. Teenuseplaan to-be



## Lisa 17. Väärtuspakkumine ärikliendile



## SUMMARY

### DEVELOPMENT OF AN OUTPLACEMENT SERVICE BY USING THE SERVICE DESIGN BASED ON THE EXAMPLE OF MANPOWER OÜ

Elen Eensaar

The world of work has faced multiple crises recently. The COVID-19 pandemic created an unprecedented labour market situation followed by impacts of Russian-Ukrainian war. The economic and political environment has become uncertain and economic forecasts indicate an increase in downsizing and unemployment. According to the Estonian Statistics Office the employment of 1,300 people per month was terminated due to layoffs, and at least 800 people per month were registered as unemployed in 2022. To ensure that those who were laid off do not remain unemployed, companies should pursue to support employees' transition from job to job. These activities are called as outplacement services.

Outplacement is a service for business customers, which end-user is a person who is being laid off. The objective of an outplacement is to help employees transition to new jobs as smoothly and quickly as possible. It typically includes assistance with career counselling, strategy development for job search and coaching through the process. Different crises in labour market emphasise the need of such service.

The current problem in the Estonian labour market is that although outplacement service is available, its consumption remains low. In the years 2019–2022, the workforce solutions company Manpower LLC has provided services to one to three business clients per year, thereby advising an average of five terminated employees per year. This does not guarantee the sustainability of the service. The company's management aims to significantly increase the role of the service in the business portfolio. Realising that the current labour market situation leads to an increased interest of purchasing the

outplacement service and in order to be ready to meet the market's demand and expectations, thereby growing profit as well, Manpower OÜ needs to develop offered outplacement service. In addition to the business interest, the vision of Manpower LLC is to create innovative workforce solutions that help customers to be sustainable in the changing world of work. Therefore, as part of its social responsibility, the company strives to increase the awareness of employers and the well-being of the laid off employees.

The low use of the service so far refers that the value proposition of the outplacement service is not comprehensible or sufficient for companies. As a result, it is necessary to analyse why companies use the service so little, to understand their current practices, the needs and expectations of both companies and terminated employees and to improve the service, while creating a value proposition that would appeal to the customer. Thus, the master's thesis focuses on the following research questions:

- How do companies support its employees in case of layoffs?
- Why is the outplacement service important for companies?
- What are the needs and expectations of the terminated employees and companies in the lay-off process?
- What is the outplacement service that meets the needs of companies and terminated employees?

The purpose of this master's thesis was to find opportunities for the development of outplacement service for Manpower LLC using service design . Discovering at the theoretical basis for understanding the essence and benefits of the outplacement service and service design, it was established that the possibilities and methodologies of service design can be successfully applied to the development of the outplacement service. The advantage of service design is human-centred focus and multiple useful and visual methods. Service design process for the development of the outplacement service were built on the double diamond model. Based on this, a four-stage design study was carried out in the empirical part of the master's thesis.

The discovery phase of design research revealed that most of the companies do not offer any support to the person being laid off, and on the other hand, terminated employees really need it. The behaviour patterns of companies in a layoff situation are different

due to different opportunities and skills to provide support. Larger companies with HR managers/departments have better resources to support employees than small and micro-enterprises without such roles. Despite the size or existing resources, the companies still can do a lot to support the laid-off employees, even if there is no possibility to buy the service. For this, it is important to raise awareness of different support options. The role of Manpower LLC is not only to offer the service, but also to take a lead in public discussions. In addition, the remaining people, managers and HR managers must also be supported.

The main customer of the outplacement service is a group company, which buys the service repeatedly because the group's international personnel policy supports it. It turned out that the regular customer is satisfied with the service. Therefore, to grow business opportunities, it is necessary to focus on other business segment: the business customer, who has necessary resources and tries to do everything by herself and therefore finds herself under an intense workload. The to-be blueprint and the value proposition for new segment of business client was developed. The service plan was significantly supplemented in the planning stage of the outplacement service, where all the burden was on the HR manager and resulted in intensive workload for the HR manager. The improved version of the service offers support for the HR manager by creating several packets of the service, from which the HR manager can make a suitable choice, and as a result, the laid-off person is also better supported. Manpower LLC can increase business opportunities by expanding its service scope.

In the empirical part, the author used several tools for visualizing the service design process, such as stakeholder map, personas, empathy maps, mind map, evaluation matrix, prototype, as-is and to-be blueprints and value proposition. In this way, all the research questions of the master's thesis were answered. The goal of the research was fulfilled by designing an improved concept and value proposition of the Manpower outplacement service. By focusing on a new business client, Manpower LLC could increase the share of the service in the business portfolio. The recommendations were presented mainly to Manpower, however can also be used by any outplacement service provider, therefore the value of results are possibly wider in Estonian labour market.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Elen Eensaar,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose "Karjäärijätku teenuse arendamine teenusedisaini toel Manpower OÜ näitel", mille juhendaja on Riina Tomast, MBA, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, alates 19.05.2023 kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Elen Eensaar

19.05.2023