

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristi Velbaum

**TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUS JA VÄÄRTUSPAKKUMINE  
EHITUSSEADMETE RENDI- JA TEENINDUSETTEVÖTTES**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MSc, MBA

Kaasjuhendaja: Velli Parts, MSC

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 15188 sõna sissejuhatuses kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristi Velbaum .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162742HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: kvelbaum@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Velli Parts:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	5
SISSEJUHATUS .....	6
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	10
1.1. Tööandja bränd, selle olemus ja väärtuspakkumine .....	10
1.2. Tööandja atraktiivsus .....	15
1.2.1. Tööandja atraktiivsust määravad väärtused .....	16
1.2.2. Töötajate tööheaoluga seotud väärtused kui tööandja atraktiivsuse olulised mõjutajad .....	20
1.2.3. Tööandja atraktiivsust määravate väärtuste diferentseerimine tulenevalt vanusest, soost, elukohariigist ja tegevusvaldkonnast .....	23
2. UURIMISTÖÖ METOODIKA JA VALIM .....	26
2.1. Uurimisvaldkond ja uurimisküsimused .....	26
2.2. Ramirent Baltic AS lühiiseloostus ja väärtuspakkumine .....	26
2.3. Uurimistöö instrument .....	30
2.4. Andmekogumise meetodid .....	32
2.5. Uuringu valim .....	35
3. UURIMISTÖÖ EMPIIRILINE ANALÜÜS .....	38
3.1. Uuringu tulemused väärtuste dimensioonide lõikes .....	38
3.1.1. Baltikumi koondtulemused väärtuste dimensioonide lõikes .....	38
3.1.2. Tulemused riikide põhiselt väärtuste dimensioonide lõikes .....	41
3.2. Uuringu tulemused faktorite lõikes .....	45
3.2.1. Baltikumi koondtulemused faktorite lõikes .....	45
3.2.2. Tulemused riikide põhiselt faktorite lõikes .....	49
3.3. Erinevused väärtuste vahel tulenevalt töötajate elukohariigist, soost, vanusest, tööstaažist ja ametipositsioonist .....	53
3.3.1. Erinevused tulenevalt töötajate elukohariigist .....	53
3.3.2. Erinevused tulenevalt töötajate soost .....	53
3.3.3. Erinevused tulenevalt töötajate vanusest .....	55
3.3.4. Erinevused tulenevalt töötajate tööstaažist .....	57
3.3.5. Erinevused tulenevalt töötajate ametipositsioonist .....	58
3.4. Soovitusindeks (eNPS) .....	61
3.5. Ramirendi unikaalsus tööandjana .....	65

3.6. Järeldused ja ettepanekud .....	66
3.6.1. Vastused uurimisküsimustele .....	66
3.6.2. Ettepanekud väärtuspakkumise arendamiseks.....	70
KOKKUVÕTE .....	73
SUMMARY .....	77
KASUTATUD KIRJANDUS .....	80
LISAD .....	85
Lisa 1. Uurimistöö instrument - tööandja atraktiivsuse mudel.....	85
Lisa 2. Uuringu küsimustik .....	89
Lisa 3. Väärtuste lühendused.....	93
Lisa 4. Vastajate arv vanuse järgi.....	95
Lisa 5. Vastajate arv tööstaaži järgi.....	96
Lisa 6. Väärtuste T-Test, Eesti .....	97
Lisa 7. Väärtuste T-Test, Läti.....	99
Lisa 8. Väärtuste T-Test, Leedu .....	101
Lisa 9. Mittesoovitajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel – väärtuste dimensioonide lõikes .....	103
Lisa 10. Mittesoovitajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel - faktorite lõikes .....	104
Lisa 11. Passiivsete töötajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel – väärtuste dimensioonide lõikes .....	105
Lisa 12. Passiivsete töötajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel – faktorite lõikes.....	106
Lisa 13. Soovitajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel – väärtuste dimensioonide lõikes.....	107
Lisa 14. Soovitajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel – faktorite lõikes .....	108
Lisa 15. Lihtlitsents .....	109

## LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöös uuritakse tööandja brändi, väärtuspakkumise ja atraktiivsuse teoreetilisi lähtekohti ja käsitlusi erinevates teadusuuringutes ning koostatakse selle põhjal uurimismudel. Töö eesmärk on selgitada välja, millised tööandja atraktiivsust määravad väärtused on Ramirent Baltic AS-i töötajate jaoks olulised ning mil määral nad neid väärtusi ettevõttes kogevad.

Atraktiivse tööandja brändi kujundamine on Ramirent Baltic AS-i lähiaastate prioriteediks, samas aga puudub ettevõttel täna selge sisend atraktiivse väärtuspakkumise kujundamiseks ehk milliseid väärtusi ettevõtte töötajad tööandja valikul oluliseks peavad ja kas väärtused, mida ettevõtte täna oma töötajatele pakub, nende jaoks ka olulised on.

Uurimisprobleemi lahendamiseks ja magistritöö eesmärgi täitmiseks viiakse läbi uuring Ramirent Baltic AS-i Eesti, Läti ja Leedu 289 töötaja hulgas.

Uuringu tulemused näitavad, et Ramirenti Baltikumi töötajate jaoks on kõige olulisemad sotsiaalsed ning üld- ja vahetu juhtimisega seotud väärtused, kogevad nad ettevõttes enim mainega seotud väärtusi, samas ka sotsiaalseid ja arenguvõimalustega seotud väärtusi. Kõige suuremad erinevused ootuste ja reaalse kogemuse vahel on vahetu juhtimisega seotud ja sotsiaalsete väärtuste vahel, aga ka majanduslike, üldjuhtimisega ning töö ja eraelu tasakaaluga seotud väärtuste vahel, kus töötajate ootused on oluliselt kõrgemad kui nad täna ettevõttes kogevad. Uuring kinnitas varasemate uuringute tulemusi, et „tööandja atraktiivsus peitub vaataja silmades“ ning et töötajate sugu, vanus, tööstaaz ja ametipositsioon mõjutab oluliselt töötajate ettekujutust organisatsiooni atraktiivsusest. Samas selgus uuringust, et erinevusi töötajate poolt oluliseks peetavate väärtuste vahel tulenevalt elukohariigist (Eesti, Läti, Leedu) ei ole.

Uuringu tulemustest lähtuvalt tehakse ettepanekuid ettevõtte väärtuspakkumise arendamiseks.

Võtmesõnad: tööandja bränd, tööandja väärtuspakkumine, tööandja atraktiivsus, töötajate heaolu

## SISSEJUHATUS

Me elame muutlikus, ebakindlas, komplekses ja ebamääras (VUCA) maailmas, kus on keeruline, segmenteeritud ja vananev ühiskond, kus kandidaadid valivad omale ettevõtteid lähtuvalt oma isiklikest väärtustest, me töötame koos uue põlvkonna töötajatega, kes on loovad, innovaatilised, liikuvad ja huvituvad tehnoloogiast ning kes ootavad oma juhtidelt, et nad oskavad motiveerida ja tunnustada erineva taustaga inimesi. (Bakanauskiene *et al.* 2017) Ka Baltikumi tööturg kahaneb jätkuvalt rahvastiku vananemise ja väljarände tõttu. Tööandjad seisavad silmitsi kvalifitseeritud tööjõu ja spetsialistide puudusega, kuid endiselt on keeruline leida ja ligi meelitada töötajaid ka madala kvalifikatsiooniga ja tehnilistele ametikohtadele. Arvestades küll majanduse aeglustumise signaale püsib konkurents parimate töötajate ja spetsialistide leidmiseks endiselt kõrge. (Fontes 2019a, 77; Fontes 2019b, 70)

Sobivate uute töötajate leidmine ja olemasolevate töötajate hoidmine muutub ettevõtete jaoks järjest suuremaks väljakutseks. Olukorras, kus töötajatel on töökohta valides suurem valikuvõimalus, saavad eelise need tööandjad, kes teistest eristuvad ja positiivselt silma paistavad. Üheks eristumise ja mainekujunduse võimaluseks on atraktiivse tööandja brändi loomine. Organisatsiooni atraktiivsus tööandjana – viis, kuidas potentsiaalsed ja olemasolevad töötajad tajuvad organisatsiooni kui head töökohta, pole kindlasti enam moehullus, vaid fundamentaalne muutus mõtlemises ja käitumises, kuidas parimaid töötajaid ligi meelitada, hoida ja motiveerida. (Bakanauskiene *et al.* 2017)

Kiirest muutuv ühiskond, digitaliseerimine ja automatiseerimine on seotud töökohtade ja töö kiire muutumisega, mis paratamatult mõjutab ka töötajate emotsionaalset ja psühholoogilist heaolu (Mercer 2019, 30). Varasemad uuringud (Tanwar, Prasad 2017) on leidnud, et tervisliku töökeskkonna mõõde on üks olulisemaid tööandja brändi mõjutavaid mõõtmeid. Töötajad eelistavad töötada organisatsioonides, kus tuntakse muret töötajate heaolu pärast, pakutakse iseseisvust ja sõbralikku meeskondlikku atmosfääri. Tööheaolu dimensioonide oskuslik kombineerimine tööandja väärtuspakkumises annab ettevõttele võimaluse eristuda konkurentidest ning kujundada välja atraktiivne tööandja bränd. Tööandaja brändi pikaajaline edu on aga tagatud

vaid siis, kui loodud kuvand vastab tegelikkusele ehk töötajate kogemus ettevõttes vastab tööandja brändi lubadustele.

Käesoleva magistr töö uurimisobjektiks on Ramirent Baltic AS ja tema Läti ja Leedu filiaali töötajad. Ramirent Baltic AS on rahvusvahelisse Ramirent Plc gruppi kuuluv juhtiv teeninduste ettevõtte, mis tegutseb väga konkurentsitihedas sektoris (müük, klienditeenindus, inseneeria).

Uurimisprobleemi kirjeldus: Tööandja maine kujundamisega ettevõttes varem süsteemselt tegeletud ei ole, samuti ei ole sõnastatud väärtuspakkumist. Ettevõtte juhtkond on selgelt teadvustanud, et parimate oskuste ja teadmistega töötajate ligimeelitamine ja ettevõttes hoidmine on üks peamisi konkurentsieeliseid tööturul ning ettevõtte pikaajalise toimimise ja edu jaoks kriitilise tähtsusega. Atraktiivse tööandja brändi kujundamine on ettevõtte lähiaastate prioriteet, kuid ettevõttel puudub täna selge sisend atraktiivse väärtuspakkumise kujundamiseks ehk milliseid väärtusi ettevõtte töötajad tööandja valikul oluliseks peavad ja kas väärtused, mida ettevõtte oma töötajatele pakub, nende jaoks ka olulised on.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on leida lahendus eelpool toodud probleemile ja selgitada välja, millised tööandja atraktiivsust määravad väärtused on ettevõtte töötajate jaoks olulised ning mil määral nad neid väärtusi ettevõttes kogevad. Uuringu tulemustest lähtuvalt teha ettepanekuid ettevõtte väärtuspakkumise arendamiseks, mis vastaks töötajate ootustele ning tagaks ettevõtte konkurentsivõime ja atraktiivsuse tööturul.

Käesoleva magistr töö fookus on suunatud ettevõtte töötajate jaoks oluliste väärtuste ja kogemuse uurimisele, kuna töötajate hoidmine on ettevõtte pikaajalise toimimise ja edu jaoks kriitilise tähtsusega. Töötajate väärtuste ühtimine ettevõttes kogetavaga on oluline, kuna edaspidi tegutsevad just nemad ettevõtte brändi edasikandjate ja saadikutena.

Eesmärgi täitmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) Uurida tööandja brändingu, väärtuspakkumise ja atraktiivsuse teoreetilisi lähtekohti ja käsitlusi erinevates teadusuuringutes.
- 2) Tuginedes teoreetilistele käsitlustele selgitada välja tööandja atraktiivsust määravad faktorid ning koostada selle põhjal uurimismudel.

- 3) Viia läbi empiiriline uuring Ramirent Baltic AS-i ja tema Läti ja Leedu filiaali töötajate hulgas, et selgitada välja, millised tööandja atraktiivsust määravad faktorid on töötajate jaoks olulised ja milliseid väärtusi nad ettevõttes kogevad.
- 4) Läbiviidud uuringu tulemustele tuginedes teha järeldused, mil määral on Ramirent Baltic AS oma praeguste töötajate jaoks atraktiivne tööandja, ehk kuidas töötajate väärtused kattuvad ettevõttes kogetavaga ning milliseid on erinevused töötajate väärtuste ja kogemuse vahel tulenevalt töötajate soost, vanusest, elukohariigist, tööstaažist ja ametipositsioonist.
- 5) Uuringu tulemustest lähtuvalt ettepanekute tegemine atraktiivse väärtuspakkumise välja töötamiseks.

Magistritöö raames viiakse läbi kvantitatiivuuring Ramirenti Eesti, Läti ja Leedu töötajate hulgas, valimi suuruseks on kokku 289 töötajat. Käesoleva magistritöö tulemus on oluline eelkõige Ramirent Baltic AS-le, kuna annab ettevõtte jaoks olulist informatsiooni, mida ettevõtte töötajad tööandja puhul väärtustavad ja milliseid väärtusi kogevad ning seeläbi olulise sisendi atraktiivse väärtuspakkumise välja töötamiseks. Lisaks annavad käesoleva uurimistöö tulemused ettevõtte juhtkonnale olulist informatsiooni strateegiliste otsuste tegemiseks uuringust tulenevate probleemkohtade parendamiseks, organisatsioonikultuuri arendamiseks ning seeläbi töötajate tööheaolu suurendamiseks ja töötajate kogemuse parandamiseks.

Magistritöö laiem uudsus seisneb selles, et tegemist on rahvusvahelise uuringuga sektoris, mille kohta autori teada varem uuringuid läbi viidud ei ole. Käesolevas magistritöös uuritakse kolme Balti riigi töötajate jaoks tööandja atraktiivsust määravaid väärtusi, järeldusi tehakse tulenevalt töötajate soost, vanusest, tööstaažist ja ametipositsioonist ning uuringu tulemustes kajastatakse ka riikidevahelisi erinevusi. Lisaks uuritakse magistritöös tööheaoluga seotud faktorite olulisust tööandja väärtuspakkumises. Käesolev magistritöö annab väärtuslikku informatsiooni töötajate jaoks oluliste väärtuste kohta ka teistele sarnases sektoris tegutsevatele ettevõtetele.

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas uurib autor tööandja brändi, väärtuspakkumise ja atraktiivsuse definitsioone, seoseid ja varasemate teadusuuringute tulemusi ning koostab nende põhjal uurimismudeli. Teises osas kirjeldab autor uurimistöö metoodikat ja valimit ning kolmandas osas analüüsib autor uuringu tulemusi, toob välja sarnasused ja erinevused varasemate uuringutega ning teeb ettepanekuid ettevõtte väärtuspakkumise arendamiseks.



Töö autor tänab Ramirendi Baltikumi segmendi töötajaid ja juhtkonda toetuse ja koostöö eest, juhendajat Taimi Elenurme soovitude, tagasiside ja igakülgse toetuse eest töö koostamisel ning kaasjuhendajat Velli Partsi heade soovitude ja juhendamise eest töö andmeanalüüsi läbiviimisel.

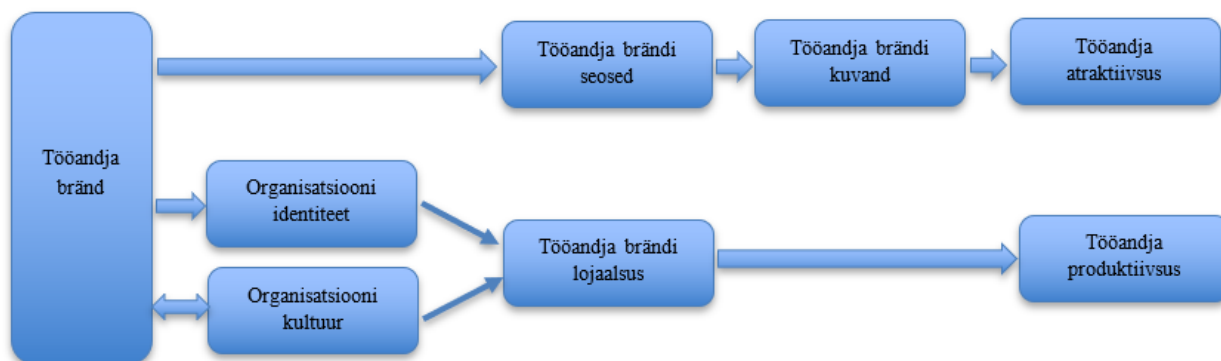
# 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Käesolev peatükk koosneb kahest alamapeatükis, millest esimene käsitleb tööandja brändi ja väärtuspakkumise olemust ning teine tööandja atraktiivsust ja seda mõjutavaid dimensioone ja faktoreid.

## 1.1. Tööandja bränd, selle olemus ja väärtuspakkumine

Tööandja bränd on määratletud kui „ettevõtte kuvand, mida nähakse tema töötajate ja potentsiaalsete töötajate silmade läbi” ning on tihedalt seotud „töötaja kogemusega”, mis seisneb ettevõttes töötamise kogemuses, mis sisaldab nii materiaalseid aspekte nagu töötasu kui ka immateriaalseid aspekte nagu ettevõtte kultuur ja väärtused (Ruch W., 2002; Tüzüner, V. L., Yüksel, C. A. 2009, 50-51). Lihtsam, odavam ja kasumlikum on hoida olemasolevat töötajat, kui leida uut. Uute töötajate värbamine, väljaõpe, koolitused, lojaalsuse kasvatamine on väga ajamahukas ja kallid. Erinevad uuringud on näidanud, et töötaja vahetamine uue vastu läheb tegelikult ettevõttele maksma pool tema aastapalgast. (Barrow, Mosley 2005, 70) Lisaks mõjutab pidev töötajate vahetumine töötajate omavahelist koostööd, motiveeritust ja töömoraali (Dabirian *et al.* 2017, 204). Ettevõtted, kes investeerivad oma tööandja brändi, et saavutada paremat kuvandit tööandjana, on pikas perspektiivis edukamad ka oma ärides (Mandhanya, Shah 2016, 47). Varasemad uuringud on näidanud, et ettevõtetal, kellel on konkurentidest tugevam tööandja bränd, on potentsiaali parandada ettevõtte tulemusi, vähendada töötajate otsimisega seotud kulusid, parandada töötajate vahelisi suhteid, suurendada töötajate hoidmist, pakkuda madalamat palka samalaadse töö eest võrreldes ettevõtetega, kellel on nõrgem tööandja bränd ja lisaks vähendada töötajate lahkumiskavatsusi suurendades seeläbi nende valmisolekut ettevõttesse püsijäämiseks. (Ronda *et al.* 2018, 573) Peamine eesmärk tööandja brändi arendamisel on luua kuvand ettevõttest, kes hoolib oma töötajate huvidest ning vajadustest, investeerib nende personaalsesse arengusse, jälgib töajõuturu trende ning liigub ka ise kaasa (Figurska, Matuska 2013, 37). Kuvand ning edastatavad sõnumid peavad vastama ka reaalsusele, sest ainult nii on võimalik tagada tööandja brändi kestev edu (Moroko, Uncles 2008, 169). Backhaus ja Tikoo (2004, 505) on öelnud järgmist: “Tööandja brändiga saab tööandjat selgelt eristada oma

konkurentidest ja see toob välja ettevõtte unikaalsed tugevused, mida ettevõtte oma töötajatele pakub.” Tööandja brändi kontseptsiooni paremaks mõistmiseks on autorid Backhaus ja Tikoo (*Ibid*, 505) loonud tööandja brändi raamistiku mudeli, mis on toodud joonisel 1.



Joonis 1. Tööandja brändi raamistik

Allikas: autori koostatud, Backhaus ja Tikoo (2004, 505)

Raamistikus on välja toodud tööandja brändi elemendid ning näidatud, kuidas elemendid teineteist mõjutavad. Raamistiku puhul on eraldatud tööandja brändi elemendid tööandja atraktiivsuse ning töötajate produktiivsuse ja hoidmise kontekstis. Potentsiaalsete töötajate jaoks on oluline tööandja atraktiivsus, mis tuleneb informatsioonist, mis tekitab seoseid ning loob tööandjast kuvandi. Kuvand aitab mõista ettevõtte väärtusi ning töötaja kõrvutab seda enda vajaduste ja väärtustega ning seetõttu mõjutab kuvand töötaja otsust, kas ettevõttega liituda või mitte. (*Ibid*, 505)

Tööandja brändi edasikandjad ja saadikud on aga eelkõige ettevõtte olemasolevad töötajad. Nende käitumine võib tugevdada tööandja brändi poolt reklaamitud väärtusi või väärtustega vastuolus olles õhnestada brändi sõnumite usaldusväärsust (Berthon *et al.* 2005). Maxwelli ja Knoxi (2009) sõnul saavutatakse tööandja brändi soovitud kasu ainult siis, kui töötajad peavad oma organisatsiooni heaks tööandjaks. Seega mõjuka tööandja brändi välja töötamisel peavad juhid mõistma, mis muudab tööandja töötajate jaoks atraktiivseks ehk mida töötajad väärtustavad ja töösuhte puhul oluliseks peavad.

Tööandja bränd koosneb kahest elemendist - väärtuspakkumisest ehk milliseid „väärtusi“ töötajad organisatsioonis töötades saavad ja töötajate kogemusest, mis kajastavad nende väärtuse tegelikku edastamist (Rosethorn, 2009). Nimetatud tegurite koosmõju määrab ära tööandja brändi tugevuse, st tööandja atraktiivsuse potentsiaalsete kandidaatide hulgas, töötajate pühendumuse ja lojaalsuse,

brändi eristumise konkurentidest ja ettevõtte unikaalsuse ning klientide pühendumuse ja lojaalsuse (vt joonis 2).



Joonis 2. Tööandja brändi elemendid  
Allikas: autori koostatud, Rosethorn (2009)

Nimetatud mudelile tuginedes on töö autor üles ehitanud käesoleva uurimistöo uurimismudeli, mille esimene osa käsitleb töökohal töötajate jaoks olulisi väärtusi ja teine osa uurib nende väärtuste kogemist ettevõttes.

Tööandja brändi vundamendiks on väärtuspakkumine. Maxwell ja Knox (2009) on defineerinud tööandja väärtuspakkumist kui kogumit materiaalistest ning mittemateriaalistest hüvedest ning organisatsioonikultuuri tunnustest, mis eristavad antud tööandjat oma konkurentidest, suurendavad praeguste töötajate lojaalsust tööandjale ning mõjuvad potentsiaalsetele töötajatele tööandja valimisel ihaldusväärseks. Kui tööandja bränd määratleb ettevõtte maine omaduste poolest, millega ettevõtet seostatakse, siis väärtuspakkumine kirjeldab neid omadusi, mida ettevõtte soovib, et temaga tulevikus seostatakse (Mosley 2014). Tugev väärtuspakkumine võimaldab organisatsioonidel olla tööturul konkurentsivõimeline, suurendab töötajate hoidmist ja lõppkokkuvõttes võimaldab ettevõtetel oma strateegiat ellu viia. Tööandja väärtuspakkumise arendamisel võetakse aluseks organisatsiooni kultuur ja väärtused, juhtimisstiil, inimressursi juhtimise ning muud strateegiad, olemasolevate töötajate omadused, hetke tööandja kuvand ja toodete või teenuste kvaliteet. (Sullivan 2002; Chhabra, Sharma 2014)

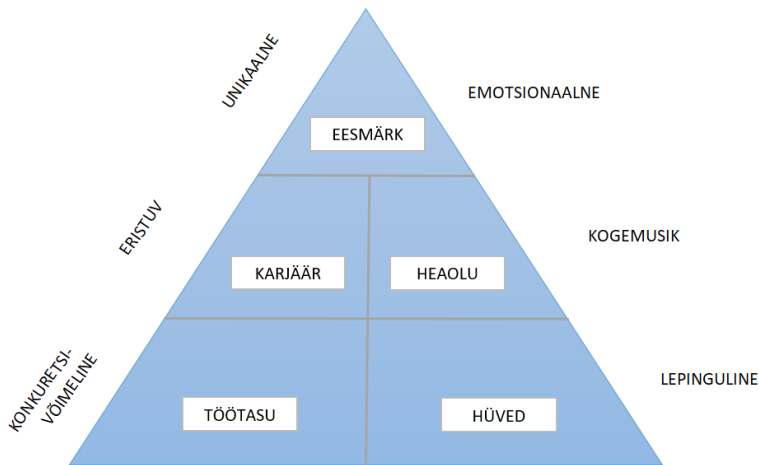
Tööandja väärtuspakkumine peaks tööandjat eristama tema konkurentidest. Ettevõtte spetsiifiline väärtuspakkumine võimaldab edukalt konkureerida tööturul ja hoida enda juures vajalikke töötajaid. Eristuv tööandja väärtuspakkumine pakub sisukat ja selget määratlust, mis ettevõtet tööandjana esile tõstab ja milliseid unikaalseid kasusid ning atribuute ta pakub, et potentsiaalsed töötajad ettevõttesse tööle tuleksid ning olemasolevad töötajad sinna jääksid (Botha *et al.* 2011).

Tööandja väärtuspakkumine peab looma organisatsiooni ja tema kultuuri kohta realistliku kuvandi. Kui kuvand ei ole selge, siis töötajate ootusi ei täideta ja töötajad võivad ettevõttest lahkuda (Backhaus, Tikoo 2004). Kui väärtuspakkumine on efektiivne ja vastab töötaja ootustele, siis tegelikkuses väljendub see tema töötulemustes, kliendi väärtuspakkumises ja lõpuks ka ettevõtte majandustulemustes (Mosley 2014, 5). Seetõttu on väga oluline, et väärtuspakkumine vastab tegelikule töökogemusele ettevõttes ja on kooskõlas organisatsioonikultuuri ja väärtustega.

Traditsiooniliselt keskenduvad ettevõtted oma väärtuspakkumistes töötajate ligimeelitamiseks, kaasamiseks ja hoidmiseks peamiselt materiaalsele hüvedele, nagu tasu ja hüved. Nende hüvede pakkumine on oluline, et tööturul konkurentsist püsida, kuid läbi nende eristuda on kulukas ja keeruline. Ettevõttel, kes laiendavad oma fookust väljaspoole neid hüvesid, on edukamad ja neil on võimalus jõuda produktiivsema tööjõuni. Need ettevõtted laiendavad oma väärtuspakkumisi lisades sinna hüvesid, mis parandavad töötajate kogemust ja tugevdavad töötajate emotsionaalset sidet organisatsiooniga. Väärtuspakkumise laiendamiseks võib hüved jagada kolme kategooriasse, millel on erinevad eesmärgid (Mercer 2018b):

- Lepingulised hüved – tasu ja hüved, mis esindavad otsest rahalist kasu, mida töötajad saavad tehtud töö eest. Need hüved on väärtuspakkumise vundamendiks ja kriitilised konkurentsist püsimiseks.
- Kogemuslikud hüved - kajastavad seda, kuidas töötajad kogevad oma organisatsiooni nii töö- kui ka väljaspool seda. Nende hulka kuuluvad programmid, mis aitavad töötajatel oma karjääri edendada nii, et see oleks paindlik ja tähenduslik, samuti programmid, mis parandavad nende füüsilist, rahalist, emotsionaalset ja sotsiaalset heaolu. Eristumiseks on tõhus viis pakkuda töötajatele arvestatavat töökogemust, mida nad ei pruugi leida teise tööandja juures.
- Emotsionaalsed hüved tähendavad tõeliselt ainulaadset sidet töötaja ja organisatsiooni vahel, mis on saavutatud kui ühildada töötajad organisatsiooni suuremate ühiskondlike eesmärkidega või kavandada neile eesmärke andvad töökohad. Tööandjad, kes seovad oma äristrateegia suurema ühiskondliku tähendusega, annavad ka inimeste tehtud töödele olulisema tähenduse. See aitab töötajatel näha oma tööd mitte ainult tööna, vaid ka panusena suurema eesmärgi saavutamisse, luues seeläbi tugevama emotsionaalse sideme organisatsiooniga. Kuna automatiseerimine muudab jätkuvalt töö iseloomu, annab töötaja tugevustele ja huvidele kohandatud töö ka tehtavale tööle suurema eesmärgi.

Kokkuvõtvalt on tööandja väärtuspakkumise eristumise mudel toodud joonisel 3.



Joonis 3. Tööandja väärtuspakkumise eristumise mudel  
Allikas: autori koostatud, Mercer (2018b)

Ettevõtte poolt soovitud eesmärkide saavutamiseks peab väärtuspakkumine vastama kolmele kriteeriumile (Backhaus, Tikoo 2004; Maxwell, Knox 2009):

- 1) olema kooskõlas tegelikkusega organisatsioonis;
- 2) eristuma konkureerivatest tööandjatest;
- 3) olema atraktiivne sihtrühma liikmetele.

Seega tööandja bränd on kuvand ettevõttest ja tema väärtustest, mis määravad ettevõtte atraktiivsuse olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate hulgas. Oluline on, et loodud kuvand vastab ka tegelikkusele ehk töötajate kogemus ettevõttes vastab tööandja brändi lubadustele, ainult see tagab tööandaja brändi pikaajalise edu. Võtmeteguriks tööandja brändi arendamisel on ettevõtte töötajad, kelle väärtuste tundmaõppimine ja kogemus ettevõttes on eduka tööandja brändi aluseks, kuna just olemasolevad töötajad on tööandja brändi edasikandjad ja saadikud. Tugev tööandja bränd eristub konkurentidest, aitab ettevõttel meelitada ligi ja hoida parimaid talente ning aitab kaasa ettevõtte konkurentsivõime ja tootlikkuse paranemisele.

Eelpool toodud tööandja brändi ja väärtuspakkumise käsitlustele tuginedes koostas töö autor uurimismudeli, mille esimeses osas uuriti väärtuste olulisust töötajatele ning teises osas nende väärtuste kogemist ettevõttes, lisaks töid vastajad välja ka märksõnad, milles nende arvates seisneb ettevõtte unikaalsus tööandjana, et seeläbi saada sisendit väärtuspakkumise kujundamiseks, mis töötajatele ka päriselt korda läheb, mida nad tegelikkuses igapäevaselt ettevõttes kogevad ning mis eristab ettevõtet konkurentidest. Uurimismudelisse valitud väärtused (sotsiaalsed, majanduslikud,

arenguvõimaluste, juhtimise, ettevõtte maine ning töö ja pereelu tasakaaluga seotud) on leitud tuginedes erinevatele tööandja atraktiivust määravatele teoreetilistele käsitlustele ja uuringutele, mida on täpsemalt käsitletud alljärgnevas peatükis.

## 1.2. Tööandja atraktiivsus

Tööandja väärtuspakkumine baseerub suuresti atraktiivse tööandja kuvandil tulevastele töötajatele. Mida sarnasem on tööandja väärtuspakkumine potentsiaalsete töötajate ootustele, seda atraktiivsem on tööandja. (Backhaus, Tikoo 2004) Arachchige ja Robertson viitavad, et efektiivse tööandja brändi arendamise eelkäija on tööandja atraktiivsuse kontseptsioon (2011, 25). Tööandja atraktiivsust (*employer attractiveness*) on Berthon *et al.* defineerinud kui „kujuteldavaid hüvesid, mida potentsiaalne töötaja näeb ühes konkreetses organisatsioonis töötamise puhul“. Mida atraktiivsemaks tööandjaks potentsiaalne töötaja kujutleb, seda tugevam on konkreetse organisatsiooni tööandja brändi väärtus. (2005)

Ronda *et al.* (2018, 579) uurisid tööandja atraktiivsust ja leidsid, et tööandja valikut mõjutavad:

- hüved, mida tööandja töötajatele pakub;
- töötaja tõlgendus pakutavatest hüvedest;
- väärtus, mida töötaja tajub, et pakutavatest hüvedest saab.

Töötajad võivad hinnata tööandja poolt pakutavaid hüvesid positiivseteks, aga kui need ei ühti töötajate eesmärkidega ega loo neile väärtust, siis nad seda tööandjat ei vali. Kui tööandja selgitab välja väärtused, mis on töötajatele olulised, saab ta olla paindlikum, pakkudes alternatiive, mis loovad töötajale väärtust, isegi kui need pole täpselt samad hüved, mida töötaja on soovinud. (*Ibid*, 574) Tööandja atraktiivsus on oluline eriti praegusel teadmismahukal ajastul, kui parimate oskuste ja teadmistega töötajate ligi meelitamine on üks peamiseid konkurentsieeliseid (Berthon *et al* 2005, 151).

Mitmed autorid on uurinud tööandja atraktiivsust määravaid väärtusi. Alljärgnevas peatükis on toodud ülevaade erinevatest teadusartiklitest kogutud uuringutest ja nende tulemustest seoses tööandja atraktiivsust määravate väärtustega.

### 1.2.1. Tööandja atraktiivsust määravad väärtused

Esimesena uuris tööandja atraktiivsuse dimensioone Berthon *et al.* (2005), kes pakkus välja tööandja atraktiivsuse (EmpAt) skaala, mis eristab viite tööandja poolt pakutavate väärtuste dimensiooni:

- a) Sotsiaalne dimensioon, sh lõbus ja õnnelik töökeskkond, head suhted juhtide ja kolleegidega, toetavad ja julgustavad kolleegid.
- b) Arenguvõimaluste dimensioon, sh juhtkonna tunnustus/lugupidamine, hüppelaud paremaks töökohaks tulevikus, head koolitusvõimalused, endaga rahulolu ja enesekindlam tunne konkreetsetes ettevõttes töötamisest, isiklik areng ja karjäärivõimalused.
- c) Huvitavuse dimensioon, sh põnev töökeskkond, innovaatiline tööandja – uudsed tööpraktikad ja edumeelne mõtlemine, töötaja loovuse väärtustamine ja rakendamine, kõrge kvaliteediga ja innovaatiliste toodete ja teenuste pakkumine.
- d) Majanduslik dimensioon: head võimalused ametikõrgenduseks ettevõttes, töö kindlus, praktiliste kogemuste saamine erinevatest üksustest, keskmisest kõrgem töötasu; atraktiivne üldine motivatsioonipakett.
- e) Rakenduslik dimensioon, sh sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte, võimalus rakendada kõrgkoolis omandatud teadmisi, võimalus õpetada teisi, kliendikeskne organisatsioon, aktsepteerimine ja ühtekuuluvustunne.

Hilisemad uuringud rikastavad EmpAt mudelit viie täiendava väärtuse dimensiooniga (Ronda *et al.* 2018):

- a) Turu väärtus (Alniacik, Alniacik, 2012): See viitab sellele, kas töötaja tajub, et tööandja toodab uuenduslikke ja kvaliteetseid tooteid ja teenuseid, kas ta on kliendikeskne ja kas ta pakub võimalusi rakendada kõrgkoolis õpitut.
- b) Koostöö väärtus (Alniacik, Alniacik, 2012): See viitab sellele, kas töötaja tajub, et tööandja pakub praktilist osakondade vahelist kogemust ning toetavaid ja julgustavaid kolleege.
- c) Psühholoogiline väärtus (Roy 2008; Sivertzen *et al.*, 2013): See viitab sellele, kas töötaja tajub, et tööandja paneb teda end ettevõttes hästi tundma, teda hinnatakse ja tunnustatakse ning see suurendab tema enesehinnangut.
- d) Eetiline väärtus (Roy 2008): See viitab sellele, kas töötaja tajub, et tööandja on eetiline organisatsioon.



- e) Innovatsiooni väärtus (Sivertzen *et al.* 2013): See viitab sellele, kas töötaja tajub, et tööandja toodab uuenduslikke ja kvaliteetseid tooteid ja teenuseid, rakendab uudseid praktikaid ja on tulevikku vaatav.

Daibirian *et al.* (2017) lisas Glassdoori platvormil oleva tagasiside analüüsimise tulemusena Berthoni *et al.* (2005) mudelile kaks dimensiooni, mis puudutavad juhtimist ning töö ja vaba aja tasakaalu. Glassdoor on üks populaarsemaid tööandja brändi platvorme, mis vahendab peamiselt töökuulutusi ning kus alates 2008. aastast kogutakse ka anonüümseid arvustusi praegustelt ja endistelt töötajatelt. Töötajad hindavad viiepunktilisel Likerti skaalal mitmeid tööga seotud muutujaid, näiteks üldine hinnang ettevõtte kohta, ettevõtte karjäärivõimalused, tasud ja hüved, töökoormus, juhtimine, ettevõtte kultuur ja väärtused. Selleks, et mõista, millistest tunnustest töötajad hoolivad tööandja brändi hindamisel, vaatlesid uurijad Glassdoori kõrgeimate ja madalaimate reitingutega ettevõtteid ning analüüsisid 38 000 arvustust. Kokku avaldasid antud uuringu läbiviijad seitse väärtust (vt joonis 4), mida töötajad tänasel päeval kõige enam hindavad, neid on kirjeldatud alljärgnevalt:

- a) Sotsiaalne väärtus - Töö sotsiaalse väärtusega seotud kommentaarid olid suuresti emotsionaalsed. Inimesed hoolivad sügavalt naudingust, mida nad saavad positiivsest tööõhkkonnast, töökaaslastest, kes on lõbusad ja kellel on nendega sarnased väärtused, meeskondlikust lähenemisest probleemide lahendamisele ja inimestele suunatud organisatsioonikultuurist.
- b) Huvitavuse väärtus - Siin hinnati kuivõrd huvitav töö põhineb sellel, mil määral see nõuab uudseid töövõtteid ja uuendusmeelsust, et täita väljakutsuvaid, kuid saavutatavaid ülesandeid.
- c) Rakenduslik väärtus - Glassdoori kasutajate kommentaarid soovivad, et töötajad ihkavad oma oskusi ja teadmisi kasutada tähenduslikult ja sisukalt. Selle näideteks on õpetamisvõimalused ja klientidele paremate hüvede pakkumine.
- d) Arenguvõimaluste väärtus - Siin toodi välja tööandja tunnustust töötaja pingutuste eest, pakkudes võimalusi professionaalseks arenguks ning karjääri edendamiseks.
- e) Majanduslik väärtus - Majandusliku väärtusega seotud kommentaarid olid peamiselt seotud tasustamisega. Majandusliku väärtuse osas olid lisaks töötasule olulised ka sellistele hüvedele nagu tervishoid, pension, töökoha turvalisus ja muud hüved.
- f) Juhtimisega seotud väärtus - Töötajad ei lahku ega jää ettevõttesse mitte ettevõtte pärast, vaid juhtide pärast. Heade ja halbade juhtide mõju tööolul on tohutu. Tõeliselt positiivne või negatiivne kogemus mõjutab oluliselt töötajate vaba aega ja suhteid sõprade ja perega.

- g) Töö ja eraelu tasakaal - Korralik töö-eraelu tasakaal võimaldab inimestel korraldada oma tööd harmoonias oma teiste rollidega (nt lapsevanem, sõber, reisija, klubi liige) ilma konfliktideta või stressita. Näiteks paindliku tööaja võimalus, lisapuhkus, haigushüvitis teise ja kolmanda haiguspäeva eest.



Joonis 4: Seitse väärtuste dimensiooni, mis määravad tööandja atraktiivsuse  
Allikas: autori koostatud, Dabirian *et al.* (2017, 200)

Dabirian *et al.* (2017, 202) uuringust selgus, et töötajate jaoks on atraktiivsed peamiselt sotsiaalsed ja huvitavuse väärtused. Põhjused, miks inimesed ettevõttest lahkuvad on peamiselt seotud majanduslike ja juhtimisega seotud väärtustega.

Maxwell ja Knox (2009, 900-901) leidsid, et töötajate jaoks on tööandja puhul olulised töökeskkond, töökaaslased, töö iseloom, juhtimisstiil, tasustamine, juhtide ja töötajate vahelised suhted, organisatsiooni edukus, ettevõtte tooted ja teenused, ettevõtte väline kuvand. Uppal *et al.* (2018, 4) kategoriseerisid tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid 7 kategooriasse: sotsiaalne väärtus, maine väärtus, mitmekülgse väärtus, arengu väärtus, rakenduslik väärtus ja töökeskkond. Sengupta *et al.* (2015, 308-321) lõi tööandja väärtuspakkumise mudeli, mis koosneb tööandja brändi väärtustest. Nad eristasid sisemise ja välise brändi loomiseks olulisi väärtusi. Sisemise brändi puhul on olulised karjäärivõimalused, õiglus, töötajate kaasamine, tööheaolu, töökeskkond ja lugupidamine. Bakanauskiene *et al.* (2016,12-13) töötasid Y-generatsiooni eelistustest lähtuvalt välja tööandja atraktiivsuse skaala, mis koosnes kuuest dimensioonist ja 34st väärtusest: töö keskkond, organisatsiooni keskkond, majanduslik väärtus, koolitamine ja arendamine, tunnustamine ja rahvusvahelised võimalused. Skaala loomise aluseks on võetud varasemad teoreetilised tööandja atraktiivsuse dimensioonide käsitlused (Berthon *et al.*

2005; Pingle & Sodhi, 2011; Bakanauskienė *et al.* 2014, jt), mida on täiustatud vastavalt Organisatsiooni Atraktiivsuse Skaalale (OAES) *Organizational Attractiveness Extraction Scale (OAES)*.

Bakanauskienė *et al.* (2016, 12-13) poolt loodud tööandja atraktiivsuse skaala koosneb järgmistest dimensioonidest:

- a) Töökeskkond. See dimensioon määrati selleks, et tuvastada töötajate ettekujutus tööst endast ja töökoha tunnused ning nende mõju organisatsiooni atraktiivsusele. Tunnused on: otsustusvabadus; huvitav, intellektuaalselt keeruline töö; töö- ja eraelu tasakaal; sobiv töökoormus; vajalikud seadmed ja ressursid; rolli selgus; eneseteostus; tähelepanelik ja toetav juhendamine; ohutu ja mugav töökeskkond; innovatsiooni soodustamine.
- b) Organisatsioonikultuur ja juhtimis põhimõtted. See dimensioon koosnes 12 tunnusest, mida kirjanduses on sagedamini nimetatud Y põlvkonna peamiseks tõukejõuks: võrdsed võimalused, selge strateegia ja suund; tõhus konfliktide juhtimine; töötajate osalus; organisatsiooni terviklikkus ja väärtuste ühilduvus; vigadest üle saamise toetamine; vabadus valida puhkusepäevi; meeskonnatöö; organisatsiooni paindlikkus; loovuse suurendamine; töötajate heaolu eest hoolitsemine; muudatuste kommuniqueerimine/ juhtimine; tagasiside oma edusammude kohta.
- c) Majanduslik väärtus. Arvestades Y põlvkonna eelistusi, ülemaailmseid praktikaid, Leedu konteksti ja võimalikke tasupakette, sisaldas see dimensioon 6 tunnust: õigeaegselt makstav palk; töötasu, mis vastab ootustele; tulemuspõhine töötasu; fikseeritud palk; sotsiaalsed garantiid; täiendavad soodustused ja hüved.
- d) Koolitus ja areng. Selle dimensiooni eesmärk oli hinnata Y põlvkonna ettekujutust tööandja püüdlustest parandada oma töötajate töötulemusi: sihipärane tööalane koolitus; isikliku kasvu võimalused (nt enesekindlus, stressiga toimetulek, positiivne mõtlemine jne).
- e) Tunnustamine. Arvestades Y põlvkonna tööväärtusi ning ootusi tunnustamisele ja personaalsele tasupaketile, koosneb tunnustamise dimensioon 3 tunnusest: hinnatud jõupingutused; kiitus; karjäärivõimalused.
- f) Rahvusvahelised võimalused lisati eraldi dimensioonina, kuna see on Y põlvkonna jaoks tööandja atraktiivsuse eelduseks.

Bakanauskienė *et al.* (2017, 4-12) täiendasid veel tööandja atraktiivsust mõjutavate tegurite loetelu, kuid ei grupeerinud neid kategooriatesse. Uuriti 67 erinevat tegurit Leedu ettevõtetes. Peamised tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid olid hea atmosfäär, piisav palk ja huvitav töö. Lisaks oli oluliste teguritena välja toodud ka isiklik areng ning head suhted juhtide ja kolleegidega.

Töö autor analüüsis eelpool toodud autorite käsitusi tööandja atraktiivsust mõjutavatest teguritest, koostas nende alusel võrdlustabeli ja valis ühisosa põhjal välja faktorid, mille põhjal koostas käesoleva magistr töö uurimisinstrumenti – tööandja atraktiivsuse mudeli. Uurimismudelit on täpsemalt käsitletud peatükis 2.3 ning lisa 1.

### **1.2.2. Töötajate tööheaoluga seotud väärtused kui tööandja atraktiivsuse olulised mõjutajad**

Täiendavalt eelmises peatükis käsitletud tööandja atraktiivsust määravatele väärtustele uuris töö autor ka tööheaoluga seotud aspekte tööandja atraktiivsuse kujunemisel, kuna mitmed viimastel aastatel tehtud uuringu viitavad tööheaoluga seotud aspektide olulisusele tööandja brändi kujundamisel. Tanwar ja Prasad (2017) on leidnud, et tervisliku töökeskkonna mõõde on üks olulisemaid tööandja brändi mõjutavaid mõõtmeid. Töötajad eelistavad töötada organisatsioonides, kus tuntakse muret töötajate heaolu pärast, pakutakse iseseisvust ja sõbralikku meeskondlikku atmosfääri. Ka Merceri uuringud näitavad, edukad on need organisatsioonid, kes teevad jõupingutusi töötajate üldise heaolu parandamiseks (Mercer 2018a). Heaolul on mitu dimensiooni - see hõlmab füüsilist, vaimset, rahalist, sotsiaalset ja spirituaalset tervist ning edukad organisatsioonid on mõistnud, et need kõik on omavahel seotud. Paljude ettevõtete puhul piirduvad heaolu nimel tehtavad jõupingutused füüsiliste aspektidega, kuid üha enam teadvustatakse, et rahalistel ja emotsionaalsetel aspektidel on oluline mõju töötajate üldisele heaolule. Uuringud näitavad, et kõrge heaolutundega töötajate puhul on tervisega seotud kulutused 41% madalamad, volavus 35% madalam ja tootlikkus 31% kõrgem. (World Health Organization 2017) Töötajate heaoluga seonduvate aspektide lisamine tööandja väärtuspakkumisse on üks viis, kuidas ettevõtte saavad oma väärtuspakkumistes eristuda (Mercer 2018b).

Kiirest muutuv ühiskond, digitaliseerimine ja automatiseerimine on seotud töökohtade ja töö kiire muutumisega, mis paratamatult mõjutab ka töötajate emotsionaalset ja psühholoogilist heaolu (Mercer 2019, 30). Euroopas on järjest rohkem levinud vaimse tervise probleemid, mis toovad kaasa haiguse tõttu kaduma läinud töötunnid ja varajase pensionile jäämise (Euroopa Komisjon, 2014). Eestis on vaimse tervise häired teisel kohal töövõime vähenemise põhjustest. Vaimse tervise otsesed ja kaudsed kulud on hinnanguliselt Euroopa Liidus 4% ja Eestis 2,8% SKP-st (572 mln eurot). (OECD/EU (2018) Vaimse tervise probleemidega töötaja puhul langeb motiveeritus, produktiivsus, suureneb töölt puudumine ja haigena töötamine. Kui ettevõttes on mitmeid psühhosotsiaalseid ohutegureid (nt intensiivne ja pingeline töö, halvad suhted kolleegide vahel

jne), siis suureneb tööjõu voolavus, millega võib kaasneda tööandjale halva organisatsiooni maine. (Euroopa Komisjon, 2014)

Euroopas on enim levinud vaimse tervise riskideks töökeskkonnas probleemsed kliendid, ajaline surve, pikk või ebaregulaarne tööaeg ja hirm kaotada töö. (Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur, 2014) 70% Ramirendi töötajatest töötab ametikohtadel (klienditeenindajad, müügijuhid, autojuhid, juhid), kelle igapäevane töö seisneb klientide teenindamises või töös inimestega. Taolisi ametikohti ohustab teistest sagedamini läbipõlemissündroom, seda iseloomustab seisund, mis tekib, kui ei saavutata ihaldatud eesmärke või suhteid. Läbipõlemisega kaasneb motivatsiooni kadumine. (Sotsiaalministeerium, 2019) Suurimasse riskigrupi kuulub kõrge saavutusvajadusega entusiastlik ideede küllane töötaja, kes arvab, et tal on suur mõju inimestele – oskab teha kõiki inimesi õnnelikeks ja rahulolevateks. Samuti töötaja, kes mureseb liigselt ettevõtte maine ja käekäigu pärast. (AS Äripäev, Teeninduskvaliteedi Instituut, 2008, 3) Eelnevale tuginedes võib väita, et riskigrupi kuuluvad ka kõrge pühendumusega töötajad. Probleemsed kliendid, pikk või ebaregulaarne tööaeg, hirm kaotada töö ning kolleegide ja juhi toetuse puudumine on ka teise väga laialt levinud vaimse tervise häire – stressi – peamiseks allikateks. (Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur, 2013)

Erinevatele autoritele (Bakker, Demerouti 2014, Tervise Arengu Instituut 2015) tuginedes võib väita, halvemat vaimset heaolu, haigusi ja pidevat töölt puudumist võivad esile kutsuda kõrged nõudmised tööl nagu ajasurve, puudulik juhendamine või kehvad kollegiaalsed suhted ning et töökeskkonnas on enim ohustatud need töötajad, kes kogevad kolme ohuteguri koosmõju:

- 1) suured nõudmised teiste inimeste poolt, näiteks ajasurve, tähtajad, tööriitm;
- 2) vähe võimalusi ise otsustada ja mõjutada oma tööprotsessi kulgu ning töö tegemise viisi, töötempo ja -vahendite valikut;
- 3) vähene sotsiaalne toetus juhilt ja kolleegidelt.

Viletsa vaimse tervise ja puuduliku heaolu põhjused on keerukad ja mitmetahulised. Töö ja töökeskkond moodustavad küll väikese osa probleemist, ent suure osa lahendusest. Töö annab inimese vaimsele tervisele ja healule väga palju, sest see parandab enesehinnangut, võimaldab eneseteostust, sotsiaalset suhtlemist ja sissetulekut. (Euroopa Komisjon, 2014) Töö on inimese eluks vajalike aineliste vahendite hankimise peamine allikas, kuid materiaalne huvi ei ole tööga seotud motivatsiooni ainus tahk. Kes ei sooviks lisaks palgale tööst ka midagi enamata saada: eneseteostust, väljakutset, arenguvõimalust, väärtustunnet? Erinevatel inimestel on nende

motiivide osatähtsus erinev, kuid üldiselt on inimeste jaoks oluline lisaks materiaalsele heaolule ka emotsionaalse heaolu poole püüdlemine (Kitvel 1983). Dodge *et al.* (2012) on varasemale kirjandusele tuginedes defineerinud heaolu kui ressursside ja väljakutsete tasakaalu, mida mõjutavad elusündmused. Seda tasakaalu mõjutab ka töökeskkond oma erisuguste tingimustega, positiivses mõttes näiteks siis, kui töötaja autonoomsust ning individuaalset arengut soodustatakse ning ta enda töökogemust ise kujundada saab (Gaille 2013).

Tervise Arengu Instituudi (2015) poolt koostatud juhendi kohaselt aitab psühhosotsiaalseid ohutegureid töökeskkonnas tuvastada ja maandada töötajale enesekontrolli võimaldamine ja usaldamine; ootuste selgitamine, edastamine, kuulamine ja vahendamine; suhtlus ja tagasiside ning muudatustest teavitamine. Guest ja Conway (2004, 63) määratlevad töötajate heaolu kuue põhivaldkonna osas: sobiv töökoormus; mõningane isiklik kontroll oma töö üle; kolleegide ja juhtide toetus; positiivsed suhted tööle; selge roll ning kontrolli ja kaasatuse tunne töökohal toimuvate muudatuste osas. Vastavalt Euroopa Komisjoni juhendile „Vaimse tervise edendamine töökohal. Tervikkäsitluse rakendamise juhend“ (2014, 12) näitavad uuringud järjekindlalt, et kvaliteetne töö (st positiivsete omadustega töö) võib tervist parandada ja kaitsta ning vaimset tervist ja heaolu edendavad järgmised tööelu aspektid: hinnatud töötajaks olek, sisukas töö, võimalus otsustada ennast mõjutavate küsimuste üle, tehtavaks tööks sobiv väljaõpe, töö tegemiseks vajalike vahendite olemasolu, hästi planeeritud töö, st ülekoormuse puudumine, hästi korraldatud töögraafikud ja puhkeajad, organisatsioonikultuur (juhtimis- ja suhtlusstiil), positiivsed juhtimistavad (näiteks otsustamisse kaasamine või õigeaegne toetav tagasiside), positiivse töötervishoiu- ja tööohutuskultuuri edendamine, töökoha sotsiaalsed aspektid (sotsiaalne suhtlus ja töökaaslaste tugi).

Lisaks eelmises peatükis käsitletud tööandja atraktiivsust mõjutavatele faktoritele lisas töö autor oma uurimismudelisse ka töötajate vaimset tervist ja heaolu edendavad tööelu aspektid tulenevalt Guest ja Conway (2004, 63) ja Euroopa Komisjoni juhendi „Vaimse tervise edendamine töökohal“ (2014) käsitlustest. Tööheaolu mõjutavad väärtused kuuluvad autori poolt koostatud uurimismudelisse peamiselt sotsiaalsete, arenguvõimalustega ja juhtimisega seotud dimensioonide alla.

### **1.2.3. Tööandja atraktiivsust määravate väärtuste diferentseerimine tulenevalt vanusest, soost, elukohariigist ja tegevusvaldkonnast**

Mitmed hiljutised uuringud, sh ka *Merceri Global Talent Trend 2019* on välja toonud, et üha olulisemaks saab väärtuspakkumise sisu ja selle diferentseerimine töötajate vajadustest ja eelistustest tulenevalt. Üks kõigile lähenemine ei tööta enam. Kui ettevõttes töötab erinevas vanuseklassis inimesi, peaksid ettevõtted kindlasti väärtuseid segmenteerima, sest erinevas eluetapis on inimestel erinevad väärtused ning segmenteerimise teel on võimalik teada saada teatud generatsioonide prioriteetsed hüved ning neid ka vastavalt kommuniqueerida meelitamiseks ligi rohkem talente (Braga, Reis 2016).

Reis ja Braga (2016) uurisid, milliseid tööandja atraktiivsuse faktoreid on tähtsustanud beebibuumi põlvkonna esindajad ning põlvkonnad X ja Y. Beebibuumi põlvkonnast töötajate jaoks on olulised sellised väärtused nagu innovatiivne töö positiivses töökeskkonnas, mis võimaldab kasutada oma loovust ja uusi töövõtteid ning pakub isikliku arengu võimalusi. X põlvkonna jaoks on olulised arenguvõimalused kombineerituna atraktiivse hüvede paketiga, samuti on nende jaoks oluline töötada põnevas ja loovas töökeskkonnas ning omada häid suhteid töökaaslastega. Y põlvkonna töötajate ligimeelitamiseks on selgelt väga oluline kogu tasupakett, samuti arenguvõimalused ja positiivne töökeskkond. Lisaks kinnitavad uuringu tulemused väidet, et „tööandja atraktiivsus peitub vaataja silmades“ ning töötajate sugu, rass, vanus, haridus ja sissetulek mõjutab oluliselt töötajate ettekujutust organisatsioonide atraktiivsusest.

Alniaçik, Alniaçik (2012) poolt läbiviidud uuringust selgus, et tulenevalt vastajate soost on märgatavad erinevused tööandja atraktiivsuse dimensioonide vahel. Naissoost vastajate jaoks olid meestega võrreldes olulisemad sotsiaalsed väärtused, samuti ka turu, rakenduslik ja koostöö väärtused. Vastajate vanuse ja turu väärtuste tähtsuse vahel olid statistiliselt olulised positiivseid (kuid nõrgad) seoseid, mis tähendab, et mida vanemaks töötajad saavad, seda enam nad väärtustavad tööandjaid, kes toodavad kvaliteetseid ja innovatiivseid tooteid ja teenuseid ning on kliendile orienteeritud. Reis ja Braga (2016) poolt läbiviidud uuringust selgus, et naised väärtustavad rohkem arengule suunatud ja sotsiaalseid väärtusi. Vanemaks saades väärtustatakse rohkem tööd ennast (huvitavuse dimensioon) ja vähem väärtus omistatakse välistele hüvedele (majanduslik dimensioon).

Tööandja atraktiivsus ja atraktiivsust määravate väärtuste tähtsus võib kultuuride ja demograafiliste omaduste järgi erineda (Alniaçik *et al.* 2014, Newburry *et al.* 2006) ning seetõttu on oluline nende aspektide mõistmine seoses riikliku kontekstiga. Näitena kasutas töö autor uuringut, kus uuriti tööandja brändingu eri aspektide (tööandja poolt pakutavad funktsionaalsed, majanduslikud ja psühholoogilised hüved) olulisuse võimalikke erinevusi kahes väga erinevas kultuuriruumis, Lätis ja Türgis. Uuringu tulemused näitasid, et Türgi vastajad omistavad tööandja atraktiivsusele suuremat tähtsust kui Läti vastajad üldiselt. Täpsemalt peavad Türgi vastajad Läti vastajatega võrreldes tähtsamaks selliseid tööandja brändingu aspekte nagu „sotsiaalne vastutus“ ja „võimalus teisi õpetada“. Samas mõlemas kultuuris väärtustatakse sarnaselt sarnased häid edutamisevõimalusi organisatsioonis ja üle keskmise põhipalka. (Alniaçik *et al.* 2014)

Lisaks uuris töö autor tööandja atraktiivsuse käsitlusi tulenevalt ettevõtte tegevusvaldkonnast. Kuna Ramirent on teenindusettevõtte, siis kasutas töö autor võrdleva materjalina kahte Eesti teenindusvaldkonnas tehtud uuringut, üks Swissotel Tallinn ja teine AS SEB Pank näitel. Swissotel Tallinna töötajate seas läbiviidud uuringust selgus, et Swissotel Tallinna töötajate jaoks on kolm kõige olulisemat faktorit atraktiivse tööandja juures positiivne õhkkond tööl, konkurentsivõimeline töötasu ja head suhted kolleegidega. Ka abivalmid kolleegid ning head suhted otsese ülemusega saavutasid kõrge hinnangu. Sellest tulenevalt saab järeldada, et sotsiaalsed väärtused on kõige olulisemad. Teine oluline väärtus oli majanduslik, millest kõrgema hinnangu saavutanud faktorid olid töötasu ning palgatõusu võimalused. Nimetatud faktorid on töötajate arvates need, mis muudavad tööandja nende jaoks kõige atraktiivsemaks. (Okk, K. 2018, 46) Teine teenindusvaldkonnas tehtud uuring uuris SEB Panga kui tööandja atraktiivsust ja tööandja brändi kuvandit tööjõuturule sisenevate Tartu Ülikooli ja Tallinna Tehnikaülikooli 2. ning 3. kursuse majanduse ja infotehnoloogia erialade tudengite hulgas. Küsitluse tulemuste analüüsimisel kaardistati vastajate poolt esitatud märksõnad, mis seonduvad SEB Panga kui tööandjaga. Kõige tugevamalt seostati SEB Panka stabiilsust pakkuva tööandjaga, kes pakub rohkeid koolitus- ja arenguvõimalusi ning kindlat ja turvalist tööd hea töötasuga. Pääaegu võrdselt tunnetati ettevõtet kui arengut toetavat ja kliendikeskset tööandjat. Veidi vähem seostati SEB Panka vastutustundliku tööandjaga. Kõige vähem seostasid vastajad SEB Panka sotsiaalse ja praktilise töökeskkonnaga. (Hindremäe, L. 2016, 54-56)

Käesoleva magistr töö uuringus vaadeldi vastajagruppide erinevusi tulenevalt elukohariigist, soost, vanusest, tööstaažist ja ametipositsioonist ning uuringutulemused kinnitas Reis ja Braga



(2016) uuringus toodud väidet, et „tööandja atraktiivsus peitub vaataja silmades“ ning töötajate sugu, vanus, tööstaaž ja ametipositsioon mõjutab oluliselt töötajate ettekujutust atraktiivsest tööandjast.

## **2. UURIMISTÖÖ METOODIKA JA VALIM**

### **2.1. Uurimisvaldkond ja uurimisküsimused**

Käesolevas magistritöös uuritakse Ramirent Baltic AS atraktiivsust tööandjana. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millised tööandja atraktiivsust määravad väärtused on ettevõtte töötajate jaoks olulised ning mil määral nad neid väärtusi ettevõttes kogevad. Uuringu tulemustest lähtuvalt teha ettepanekuid ettevõtte väärtuspakkumise arendamiseks, mis vastaks töötajate ootustele ning tagaks ettevõtte konkurentsivõime ja atraktiivsuse tööturul.

Käesoleva magistritöö fookus on suunatud ettevõtte töötajate jaoks oluliste väärtuste ja kogemuse uurimisele, kuna töötajate hoidmine on ettevõtte pikaajalise toimimise ja edu jaoks kriitilise tähtsusega. Töötajate väärtuste ühtimine ettevõttes kogetavaga on oluline, kuna edaspidi tegutsevad just nemad ettevõtte brändi edasikandjate ja saadikutena.

Eesmärgist lähtuvalt otsib autor uuringu käigus vastuseid järgmistele küsimustele:

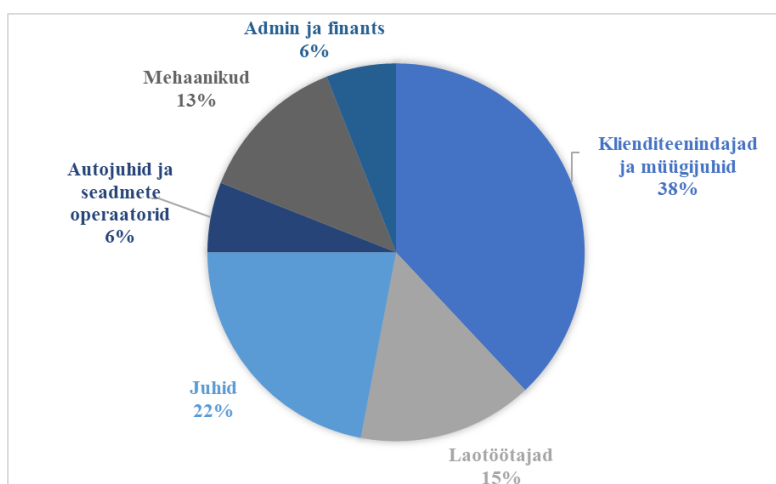
- 1) Millised tööandja atraktiivsust määravad väärtused on olulised Ramirent Baltic AS töötajate jaoks?
- 2) Milline on Ramirenti atraktiivsus tööandjana oma töötajate hulgas, ehk mil määral töötajate väärtused kattuvad ettevõttes kogetavaga?
- 3) Millised erinevused esinevad tööandja atraktiivsust määravate väärtuste puhul tulenevalt töötajate elukohariigist, soost, vanusest, tööstaažist ja ametipositsioonist?

### **2.2. Ramirent Baltic AS lühiiseloostus ja väärtuspakkumine**

Ramirent Plc on juhtiv teenindusettevõtte Põhja-Euroopas (Norra, Rootsi, Soome, Kesk-Euroopa, Baltikum), mis pakub rendiseadmeid nii ehitussektoris kui ka teistes tegevusvaldkondades tegutsevatele ettevõtetele. Alates 2019. aasta suvest kuulub Ramirent Plc Prantsuse kontserni

Loxam grupp. Ettevõtte missiooniks on aidata oma klientidel teha tööd ohutumalt ja efektiivsemalt pakkudes neile kaasaegseid seadmeid ning sujuvat teenindust naeratusesega. Ramirent Baltic AS on suurim ehitusseadmete rendi- ja teenindusettevõtte Balti riikides. Ettevõtte omab laia teeninduspunktide võrgustikku üle Baltikumi kokku 45 asukohas, kust saab rentida või osta käsitööriistu, tellinguid, tõstukeid, ekskavaatoreid, laadureid, soojakuid, raketisi, generaatoreid jm ehitusseadmeid ning tööriistu. Lisaks pakub ettevõtte nimetatud seadmetega seotud paigaldus-, transpordi-, operatori-, projekteerimis- ning konsultatsiooniteenuseid.

Ramirent Baltic AS peakontor asub Tallinnas, tütarettevõtted on nii Lätis kui Leedus. Baltikumis töötab kokku 300 inimest. Kokku on Ramirent Baltic AS-is ligikaudu 40 erinevat ametikohta. Nende hulgas on juhte, klienditeenindajaid, autojuhte, projekteerijaid, laotöölisi, paigaldajaid, mehhaanikuid, müügijuhte, kontoritöötajaid ja veel paljude teiste ametite esindajaid (vt joonis 5).



Joonis 5. Ramirenti ametikohtade profiil Baltikumis

Allikas: autori koostatud Ramirenti personali andmebaasi alusel seisuga 29.02.2020

2018. aastal oli ettevõtte müügitulu 58 miljonit eurot ja kasum 8,6 miljonit eurot. Ettevõttele on omistatud kvaliteedijuhtimise sertifikaat ISO 9001 ja keskkonnajuhtimise sertifikaat ISO 14001 ning töötervishoiu- ja ohutuse sertifikaat OHSAS 18001.

Ramirent lähtub oma igapäevatoos järgmistest põhiväärtustest (tabel 1) (Ramirent, 2019):

**Sujuv** - Töötame oma kolleegidega ühtse meeskonnana selle nimel, et pakkuda oma klientidele ja töökaaslastele sujuvat rendikogemust alates tellimuse esitamisest, seadme kättesaamisest ja kasutamisest kuni selle tagastamiseni – selleks peame olema teenuse osutamisel täpsed, kliendi jaoks alati olemas ja hõlpsasti kättesaadavad.

**Teenindus** - Pakume oma klientidele ja töökaaslastele meeldivat teeninduskogemust, mõistes nende vajadusi. Et iga töö saaks tehtud tõhusalt ja ohutult, valime välja õiged seadmed ja pakume juurde sobivad teenused ning isikukaitsevahendid.

**Naeratus** - Toome oma klientide ja töökaaslaste näole naeratuse – peame antud lubadusi, loome suurepärase tööõhkkonna ja seisame hea selle eest, et meilt lahkudes on kõik alati rahul.

Tabel 1. Ramirendi põhiväärtused

Põhiväärtused	Kirjeldus	Väärtuse dimensioon
Sujuv	Töötame oma kolleegidega ühtse meeskonnana.	Sotsiaalne
Teenindus	Pakume oma töökaaslastele meeldivat teeninduskogemust, mõistes nende vajadusi.	Sotsiaalne
Naeratus	Toome töökaaslaste näole naeratuse.	Sotsiaalne
Naeratus	Peame antud lubadusi.	Maine
Naeratus	Loome suurepärase tööõhkkonna.	Sotsiaalne
Naeratus	Et meilt lahkudes on kõik alati rahul.	Maine

Allikas: autori koostatud, Ramirent (2019b) põhjal

Ramirendi inimeste juhtimise strateegia eesmärgiks on turvalise (nii psühholoogiliselt kui ka füüsiliselt) töökeskkonna loomine ja Ramirendi kujundamine ihaldusväärseks tööandjaks. Lähiaastate fookuses on tööandja brändi arendamine, juhtimiskvaliteedi parandamine, organisatsioonikultuuri edendamine ning töötajate heaolu ja töötajakogemuse arendamine ning personalivaldkonna digitaliseerimine ja tööprotsesside efektiivsuse parandamine.

Ettevõtte strateegilise ja operatiivse juhtimisega tegeleb juhtgrupp, kuhu kuulub üheksa juhti kõigist kolmest riigist (tegevjuht, kolme Balti riigi rendidirektorid ja tehnikajuhid ning Baltikumi finantsjuht, personalijuht ning sisseostu- ja tehnikajuht). Juhtgrupp saab suunised Ramirendi peakontorist Soomest Helsingist. Ettevõttes töötavad koos nelja erineva generatsiooni töötajad, 1% töötajates kuulub Z-generatsiooni, 57% töötajatest moodustab Y-, 29% X- ja 13% beebibuumi-generatsiooni esindajad. Töötajate keskmine vanus on 39,5 aastat ning keskmine staaž ettevõttes Eestis ja Lätis 6,5 aastat ning Leedus 4,5 aastat. Tulenevalt ettevõtte tegevusalast on suures ülekaalus mehed, naiste osakaal on 12%. Keskmine tööjõu volavus 2019. aastal oli 14,7%, Lätis ja Eestis 5,8% ning Leedus mõnevõrra kõrgem 24,5% (Koostatud Ramirendi personali andmebaasi alusel seisuga 29.02.2020).

Väärtuspakkumist otseselt ettevõttes sõnastatud ei ole, küll aga pakutakse töötajatele erinevaid hüvesid, millest ülevaade on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Ramirendi poolt töötajatele pakutavad hüved

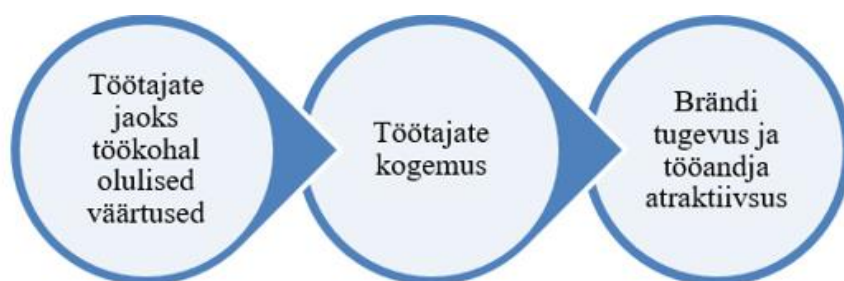
Hüved	Väärtuse dimensioon
Rahvusvahelised karjäärivõimalused	Areng
Koolitus- ja arenguprogrammid	Areng
Lisapuhkus Kaitseväge reservväes olevatele töötajatele	Majanduslik
Tasuta joogid töökohal	Majanduslik
Seadmete rentimine oma töötajatele soodustingimustel	Majanduslik
Ametiautode kasutamine vastavalt ametikohale	Majanduslik
Ettevõtte mobiiltelefoni kasutamine	Majanduslik
Tööriided sõltuvalt töö iseloomust	Majanduslik
Tööjuubelite tähistamine	Sotsiaalne
Pensionile jäämise meelespidamine	Sotsiaalne
Töötulemustest sõltuv boonusprogramm	Majanduslik
Parimate töötajate tunnustamine	Üldjuhtimine
Reisikindlustus	Majanduslik
Tervise- ja spordikulude hüvitamine	Majanduslik
Prillide kompensatsioon	Majanduslik
Toetus ja lisapuhkus lapse sünni ja kooliminemise puhul	Majanduslik
Toetus töötaja koolilõpetamise (bakalaureuse, magistri või doktoriõpe) puhul	Areng
Toetus abiellumise puhul	Majanduslik
Toetus lähedase inimese kaotuse puhul	Majanduslik
Ühisüritused (meeskonnaüritused, suvepäevad, jõulude tähistamine)	Sotsiaalne

Allikas: autori koostatud, Ramirent (2019a) põhjal

Enamus hüvedest on materiaalsed ning püsinud muutumatutena aastaid. Juhtkonnal puudub täna tagasiside, millist rolli need pakutavad hüved mängivad töötajate motiveerimisel ja hoidmisel ettevõttes ja kas need vastavad töötajate tegelikele ootustele.

### 2.3. Uurimistöö instrument

Tuginedes peatükkides 1.2.1 ja 1.2.2. käsitletud tööandja atraktiivsust mõjutavatele teoreetilistele lähtepunktidele koostas töö autor käesoleva uurimistöö instrumendi – tööandja atraktiivsuse mudeli (lisa 1). Uurimistöö küsimustiku koostamise aluseks on võetud Rosethorni (2009) käsitlus tööandja brändist, mis koosneb kahest elemendist (joonis 2) - väärtuspakkumisest ja töötajate kogemusest, mis kajastavad nende väärtuse tegelikku edastamist. Uurimistöö küsimustiku ülesehitus on toodud joonisel 6.



Joonis 6. Uurimistöö küsimustiku ülesehitus  
Allikas: autori koostatud

Uurimismudel tugineb Berthon *et al.* (2005), Bakanauskiene *et al.* (2016, 2017) Dabirian *et al.* (2017) tööandja atraktiivsust määravate väärtuste teoreetilistele käsitlustele. Töö autor täiendas küsimustikku vaimset tervist ja heaolu edendavate tööelu aspektidega tulenevalt Guest ja Conway (2004, 63) ja Euroopa Komisjoni juhendi „Vaimse tervise edendamine töökohal“ (2014) käsitlustest. Töö autor võrdles erinevates uuringutes käsitletud väärtuste dimensioone ja faktoreid ning leidis ühisosa, mille alusel koostas uurimismudeli. Lisas 1 on tood ülevaade erinevate autorite käsitlustest tööandja atraktiivsust määravate väärtuste ja faktorite lõikes. Uuritavateks väärtuste dimensioonideks valis töö autor sotsiaalsed, arenguvõimaluste, majanduslikud, ettevõtte mainega, üldjuhtimisega, vahetu juhtimisega ning töö ja eraelu tasakaaluga seotud väärtused (vt joonis 7). Faktorite jagamisel väärtuste dimensioonideks ei kasutatud töö autor Berthon *et al.* (2005) ja Dabirian *et al.* (2017) käsitlustest huvitavuse ja rakendusliku dimensiooni nimetusi, kuna selline jagamine jäi oma sisult töö autorile ebaselgeks. Nende dimensioonide alla kuuluvad faktorid jagas töö autor selguse ja parema arusaadavuse nimel vastavalt arenguvõimalustega ja ettevõtte mainega seotud väärtuste alla. Lisaks jagas töö autor Dabirian *et al.* (2017) käsitlusest juhtimisega seotud

väärtused kaheks detailsemaks grupiks – üldjuhtimisega seotud ja vahetu juhtimisega seotud väärtusteks.



Joonis 7: Uurimismudel - seitse väärtuste dimensiooni, mis määravad tööandja atraktiivsuse  
Allikas: autori koostatud

Lisas 1 on toodud magistr töö uuringu aluseks olnud töö autori poolt koostatud tööandja atraktiivsuse mudel. Kokku on uurimismudelil defineeritud 40 faktorit. Iga faktori juures on välja toodud autor, kelle uurimistööst konkreetne faktor leitud on. Lisaks on eraldi ära märgistatud (lühend TH) faktorid, mis mõjutavad töötajate tööalast heaolu tulenevalt Guest ja Conway (2004, 63) ja Euroopa Komisjoni juhendi „Vaimse tervise edendamine töökohal“ (2014) käsitlustest tulenevalt.

Uuringus kasutati Berthon *et al.* (2005) tööandjate atraktiivsuse skaalat, kuna seda instrumenti on kasutatud erinevates rahvusvahelistes uuringutes, mis näitavad skaala head usaldusväärsust (Alniaçik, Alniaçik, 2012; Arachchige, Robertson, 2011; Roy 2008; Sivertzen *et al.* 2013). Lisaks sellele Sivertzen *et al.* (2013) leidis, et instrument sisaldab tööandja atribuute, mis mõjutavad ettevõtte mainet, mis omakorda mõjutab ettevõtte atraktiivsust töötajate hulgas. Bakanauskiene *et al.* (2016, 2017) poolt välja töötatud tööandja atraktiivsuse skaalat (*Organizational Attractiveness Extraction Scale OAES*) kasutati, kuna see on välja töötatud uurides organisatsiooni atraktiivsuse atribuute Y-generatsiooni hulgas Leedu kõrgkoolides. Töö autor valis selle skaala, kuna ka käesoleva magistr töö uuringu valimist 57% töötajatest kuulub Y-generatsiooni ja 27% valimist on Leedu töötajad. Dabirian *et al.* (2017) poolt välja töötatud skaalat kasutati, kuna see on töö autorile teadaolevalt kõige uuem tööandja atraktiivsuse skaala ning koostatud Glassdooril oleva tagasiside analüüsimise tulemusena, uuringu käigus analüüsi 38 000 arvustust.

Uuringu tulemused kinnitasid Berthon *et al.* (2005, 162) mudeli väärtusi, lisaks avaldati uuringu tulemusel veel lisaks kaks väärtust, mis puudutavad juhtimist ning töö ja vabaaja tasakaalu.

## 2.4. Andmekogumise meetodid

Magistritöö uuring viidi läbi kvantitatiivuuringuna kasutades kaardistusuuringu meetodit. Küsitlus koosnes struktureeritud küsimustikust, milles sisaldasid skaalaküsimused ja vaba teksti vastusega küsimused. Uuringu küsimustik on leitav lisan 2. Antud meetod valiti seetõttu, et sooviti saada eri sihtrühmade peegeldust olemasolevatele uuringus sõnastatud dimensioonidele. Eelnevalt on töötatud läbi teoreetiline materjal ning saadud selge struktuur teemadele, mille kohta soovitakse tagasisidet. (Õunapuu 2014)

Kvantitatiivuuringu andmed korrastati ning kodeeriti, andes mittearvulistele andmetele numbriline väärtus. Uuringu tulemuste parema loetavuse ja andmete parema arusaadavuse tagamiseks tabelites ja joonistel lühendas töö autor faktorite sõnastusi. Faktorite täispikad nimetused ja neile vastavad lühendused on toodud lisan 3. Andmete analüüsimiseks kasutati andmetöötlusprogrammi SPSS. Andmeanalüüsiks ja tõlgendamiseks kasutati kirjeldava statistika meetodeid: aritmeetilist keskmist (M), standardhälvet (SD) ning sagedustabeleid. Tulemuste omavaheliste seoste leidmiseks kasutas autor uurimismeetoditena T-Testi ja ühemõõtmelist dispersioonanalüüsi (One-Way Anova). T-Testiga võrreldi kahe tunnuse keskväärtuseid ja selgitati välja, kas kahe tunnuse keskväärtused on statistiliselt oluliselt erinevad. Dispersioonanalüüsiga võrreldi kolme ja enama grupi keskväärtuseid ning selgitati välja, kas gruppide keskväärtused on statistiliselt oluliselt erinevad. Uuringutulemuste usaldusväärsuse mõõtmiseks kasutati reliaabluskoeffitsienti Cronbach'i alfa ( $\alpha$ ).

Töö autor valmistas küsitlusankeedi ette kolmes keeles, et kõigi kolme Balti riigi töötajatel oleks võimalik küsimustele vastata oma emakeeles, mis tagab küsimuste sisust parema arusaadavuse ja vastuste kõrgema kvaliteedi. Et tõlked oleksid võrreldes eestikeelse originaalküsimustikuga võimalikult täpsed ning vastajatele arusaadavad kasutas töö autor küsimustiku tõlkimiseks läti ja leedu keelde professionaalse tõlkebüroo teenust, lisaks kontrollisid ja parandasid tõlget töö autori kolleegid Lätis ja Leedus, tõlgete kvaliteedi ja arusaadavuse kontrollimiseks tehti ka tagasitõlge eesti keelde, et garanteerida tõlke maksimaalne vastavus originaaltekstile.



Esmalt teostas töö autor pilootuuringu kolme kolleegi hulgas igast Balti riigist, et selgitada välja küsimustiku täitmisele kuluv aeg ja veenduda küsimuste arusaadavuses. Pilootuuringust saadud tagasiside tulemusena parandas töö autor mõningate küsimuste sõnastust ja korrigeeris tõlget.

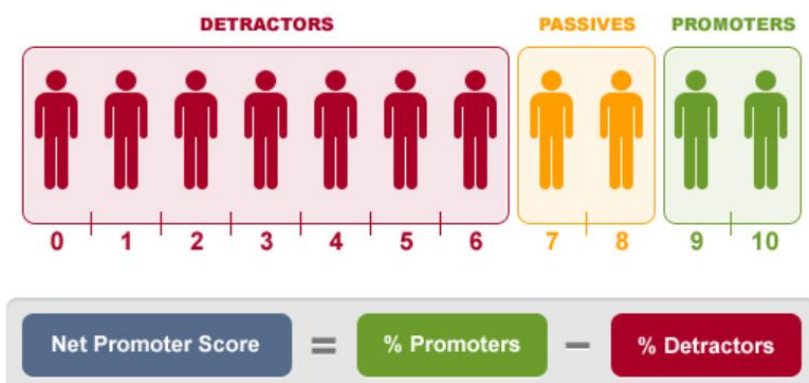
Küsimustik saadeti vastajatele kasutades Microsoft Forms keskkonda, töötajatele, kes ei kasuta igapäevatoos arvutit loodi võimalused küsimustikule vastata vastava osakonna juhi arvutis.

Esimene küsimustiku osa uuris autor küsimustikus toodud tegurite olulisuse määra tööandja valikul, mis aitab teha järeldusi töötajate ootuste osas tööandja poolt pakutavatele väärtustele. Küsimustiku teises osas uuriti töötajate nõustumise määra küsimustikus toodud väärtuste kogemise kohta tööandja juures, mis aitab teha järeldusi töötajate tänase kogemuse kohta ehk mil määral küsimustikus toodud väärtusi tegelikult töötajatele edastatakse. Kahe teema kõrvutamisel saab teha järeldusi, mil määral töötajate ootused ja tööandja juures kogetavad väärtused kattuvad, ehk kui tugev on Ramirendi tööandja bränd ja mil määral Ramirent tööandjana on atraktiivne oma praeguste töötajate hulgas vastavalt joonisel 2 toodud Rosethorn (2009) tööandja brändi tugevuse käsitlusele. Uuringu läbiviimise tulemusena saab ettevõtte juhtkond informatsiooni, millele tuginedes arendada välja atraktiivne väärtuspakkumine.

Esimese ja teise küsimuse puhul kasutati Likerti skaalat, mille abil mõõdetakse hoiakuid ja nende tugevust (Õunapuu, 2014). Esimene küsimus mõõtis väärtuse olulisust täiesti ebaolulisest (1) kuni väga oluliseni (4), teine küsimus mõõtis väitega nõustumist skaalal ei nõustu üldse (1) kuni nõustun täielikult (4). Skaalasse oli lisatud ka „ei oska vastata“, et vastaja ei peaks andma ebatäpset hinnangut juhul kui tal arvamus/kogemus mõne väärtuse osas puudub. Kolmandas küsimuses tuli vastajal tuua välja kolm märksõna, mis teevad Ramirendi tööandjana unikaalseks, et teha järeldusi, milliseid unikaalseid omadusi ettevõtte töötajad Ramirendi kui tööandja puhul näevad. Tulemuste abil moodustati sõnapilv ning tulemusi võrreldi riikide lõikes. Töö autor lisas neljanda küsimusena tööandja soovitusindeksi (eNPS) küsimuse „kui tõenäoliselt Sa soovitad Ramirenti tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele“. Vastused annavad ettevõtte juhtkonnale olulist lisainformatsiooni tööandja maine kohta oma töötajate hulgas.

eNPS ehk tööandja soovitusindeksit arvutatakse ühe küsimuse põhjal: „Kui tõenäoliselt soovitaksite praegust tööandjat oma tutvusringkonnale?“. Hinnanguskaalal 0–10 on soovitajad 9–10 märkinud vastajad (*Promoters*), 7–8 on neutraalsed (*Passives*) ja mittesoovitajateks loetakse 0–6 (*Detractors*) märkinud vastajad. Soovitusindeks leitakse lahutustehtena, kus soovitajate

osatähtsusest lahutatakse mittesoovitajate osatähtsus (joonis 8). Väärtus saab olla vahemikus –100 kuni +100. (Personali Praktik, Brandem 2017)



Joonis 8. Tööandja soovitusindeksi (eNPS) valem  
Allikas: Personali Praktik, Brandem (2017)

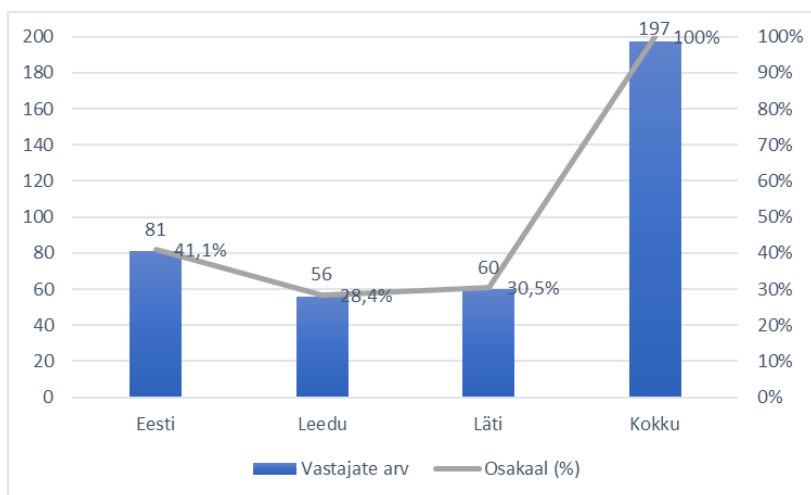
Tööandja kõrge soovitusindeks suurendab töötajate seotust organisatsiooniga ning vähendab tööandja tehtavaid kulusid (eelkõige värbamiskulusid). Tööjõuturu puhul üldiselt saab välja tuua järgmised asjaolud: mida vähem on töötaja valmis oma tööandjat soovitama, seda aktiivsem on ta tööturul (avatus uutele pakkumistele ja/või aktiivne uue töökohta otsimine); mida rohkem on töötaja valmis oma tööandjat soovitama, seda vähem soovib ta töökohta vahetada. Ei ole võimalik üheselt öelda, milline soovitusindeks on „hea”, „halb” või „keskmine”. Numbri tõlgendamisel (sh võrdlemisel teiste tööandjatega) tuleb tähelepanu pöörata mitmele asjaolule – organisatsiooni tegevusvaldkond, vastajate töö sisuline valdkond (st ka erisused osakondade vahel) ja kultuurilised erinevused (organisatsioon toimetab mitmes riigis). Oluline on tegeleda soovitusindeksi mõõtmisega kooskõlas organisatsiooni eripäraga kord või kaks aastas ning jälgida, kuidas töötajatele suunatud tegevused soovitusindeksit ja töötajate lojaalsust mõjutavad. (Personali Praktik, Brandem 2017)

Uuringu tulemuste diferentseerimiseks ja seoste leidmiseks oli küsimustikus viis taustainfo küsimust: töötaja elukohariik, positsioon ettevõttes, vanus, tööstaaž ettevõttes ja sugu.

## 2.5. Uuringu valim

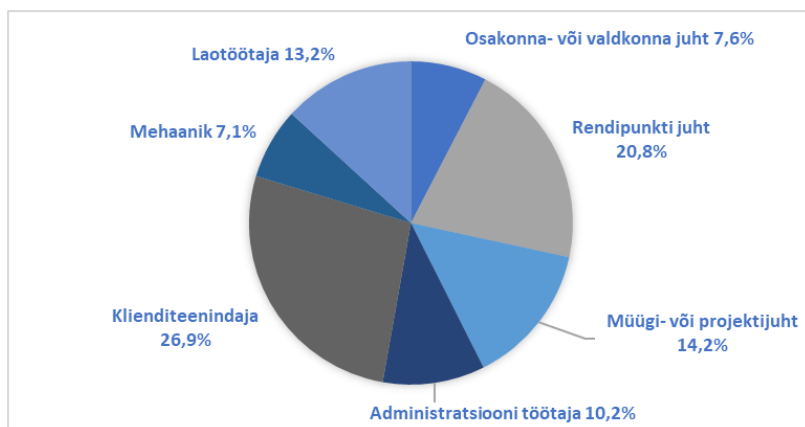
Uuringu valimiks oli Ramirent Baltic AS ja tema Lätis ja Leedus asuvate tütarettevõtete tähtajatu töölepinguga töötajad. Valimist jäeti töö tähtajalisuse tõttu välja tähtajaliste töölepingutega ja käsunduslepingutega töötavad töötajad ning lapsehoolduspuhkusel viibivad töötajad.

Kokku saadeti küsimustikud välja 289 töötajale, sh 121 töötajale Eestis, 88 töötajale Lätis ja 80 töötajale Leedus. Täidetud ankeete sai töö autor tagasi kokku 197 töötajalt, sh 81 Eestist (67%), 60 Lätist (68%) ja 56 Leedust (70%) (joonis 9). Kokku oli vastamise määr 68 %, mis täitis töö autori ootused, kuna vastamise määra eesmärgiks oli seatud 60-70%.



Joonis 9. Vastajate arv elukohariigi järgi  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Vastajate jagunemine ametikoha (positsiooni) järgi on toodud joonisel 10.

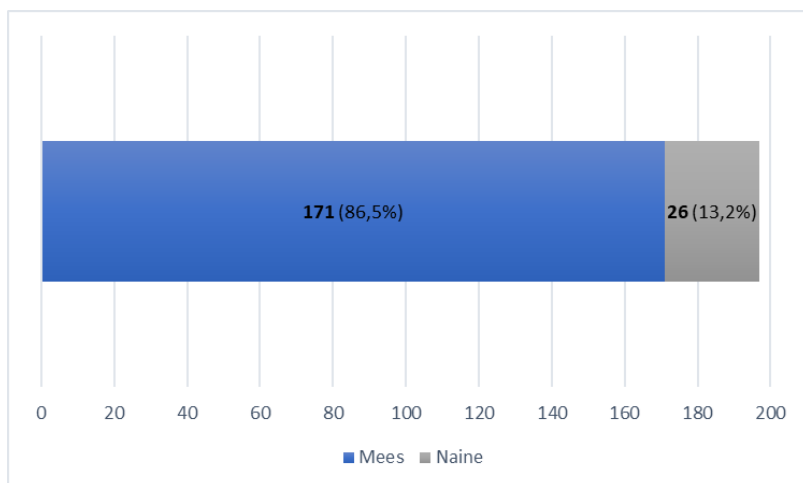


Joonis 10. Vastajad positsiooni järgi ettevõttes  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Vastajad vanuse järgi kategoriseeriti küsimustikus vastavalt: kuni 20-aastane, 21-30-aastane, 31, 40-aastane, 41-50-aastane, 51-60-aastane, vanem kui 61 aastat. Kuna vastajaid grupis kuni 20-aastane oli vaid 2 (1%) ja grupis vanem kui 61 aastat oli vaid 8 (4,1%), siis need grupid liideti vastavalt järgmise või eelmise vanusegrupiga. Vastajate jagunemine vanuse järgi kohandatult on toodud lisas 4. Andmeanalüüsi teostamiseks jagati töötajad vanuse järgi vaid kahte gruppi: alla 40-aastased (128) ja üle 41-aastased (69), mis võimaldavad paremini teha järeldusi vastavalt töötaja generatsioonile, kuulumine kas X- või Y-generatsiooni, kuna teiste generatsioonide esindajaid oli vastanute hulgas liiga vähe, et järeldusi teha.

Vastajate jagunemine tööstaaži järgi on toodud lisas 5. Andmete analüüsimiseks kohandati vastajate grupe tööstaaži järgi, et tagada vastajagruppide suuruse parem ühtsus selliselt: alla 3 aasta (75 töötajat), 4-9 aastat (63 töötajat) ja üle 10 aasta (59 töötajat).

Lisaks vaadati vastajaid ka soo lõikes, jagunemine on toodud joonisel 11.



Joonis 11. Vastajate arv soo järgi

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Enamus (57,7%) naissoost vastajaid oli Eestist (15), Lätist vastavalt 11,5% (3) ja Leedust 30,8% (8) naissoost vastajat.

Uuring viidi läbi perioodil 02.12.2019 kuni 16.12.2019, vastamiseks oli aega 2 nädalat. Vastamise määra eesmärgi saavutamiseks saatis töö autor vastajatele kolmel korral meeldetuletusi.

Ankeetküsitluse läbiviimiseks ettevõtte sees oli võtmeisikuks Baltikumi personalijuht, kes on ühtlasi ka käesoleva magistritöö autor. Personalijuht oli vastajatele esmane kontakt, kelle vahendusel toimus kogu ankeetküsitlust puudutav kommunikatsioon.

### **3. UURIMISTÖÖ EMPIIRILINE ANALÜÜS**

Käesolevas peatükis on välja toodud uuringu tulemused, milliseid väärtusi Ramirendi töötajad oluliseks peavad ja milliseid väärtusi nad ettevõttes kogevad. Tulemusi on vaadeldud kokkuvõtvalt nii väärtuste dimensioonide kui eraldi üksikuste faktorite lõikes. Kajastatud on tulemuste erinevusi tulenevalt töötajate elukohariigist, soost, vanusest, tööstaažist ja ametipositsioonist. Lisaks on toodud soovitusindeksi tulemused ja Ramirendi unikaalsust tööandjana kirjeldavad märksõnad. Uuringu tulemustest lähtuvalt on tehtud järeldused Ramirendi atraktiivsuse osas tööandjana ja ettepanekud väärtuspakkumise arendamiseks, mis oleks konkurentsivõimeline, eristuv ja vastavaks töötajate ootustele ja väärtustele.

#### **3.1. Uuringu tulemused väärtuste dimensioonide lõikes**

##### **3.1.1. Baltikumi koondtulemused väärtuste dimensioonide lõikes**

Uuringu tulemustest selgus, et Ramirendi Baltikumi töötajad peavad kõige olulisemaks sotsiaalseid ja juhtimisega seotud väärtusi ja natuke vähem oluliseks arengu ning töö ja eraelu tasakaaluga seonduvaid väärtusi (tabel 3). Seega käesoleva uuringu tulemused kinnitavad ka mitmete teiste autorite nagu Biswas ja Suar (2013) ja Dabirian *et al.* (2017) seisukohti, mis samuti tõid välja, et sotsiaalsed väärtused on töötajate jaoks kõige olulisemad ning juhtimise kvaliteet on töötajate hoidmisel kriitilise tähtsusega. Töötajad ei lahku ega jää ettevõttesse mitte ettevõtte pärast, vaid juhtide pärast. Heade ja halbade juhtide mõju tööle on tohutu (Daibirian *et al.* 2017). Kogevad töötajad Ramirendis peamiselt mainega seotud väärtusi, aga ka sotsiaalseid ja arenguga seotud väärtusi, vähem aga majanduslikke ja töö ja eraelu tasakaaluga seotud väärtusi (tabel 3).

Tabel 3. Baltikumi töötajatele olulised väärtused võrrelduna kogemusega ettevõttes

Väärtused (oluline)	M	SD	Väärtused (kogemus)	M	SD
Sotsiaalne	3,71	0,361	Ettevõtte maine	3,59	0,433
Üldjuhtimine	3,62	0,396	Sotsiaalne	3,39	0,542
Vahetujuhtimine	3,62	0,433	Arenguvõimaluste	3,32	0,542
Ettevõtte maine	3,59	0,461	Üldjuhtimine	3,31	0,582
Majanduslik	3,58	0,476	Vahetujuhtimine	3,20	0,615
Arenguvõimaluste	3,38	0,464	Majanduslik	3,20	0,651
Töö ja eraelu	3,26	0,569	Töö ja eraelu	2,96	0,696

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Kõige suuremad erinevused ootuste ja kogemuse vahel on vahetu juhtimisega seotud ja sotsiaalsete väärtuste vahel (tabel 4), aga ka majanduslike, üldjuhtimisega ning töö ja eraelu tasakaaluga seotud väärtuste vahel, kus töötajate ootused on oluliselt kõrgemad kui nad täna ettevõttes kogevad. Huvitav on aga, et ettevõtte mainega seotud väärtuste osas ületab töötajate kogemus nende ootused, arenguga seotud väärtuste osas on statistiline erinevus ootuste ja kogemuse vahel küll olemas, reaalses elus see tõenäoliselt oluline ei ole.

Tabel 4. Baltikumi T-Test väärtuste dimensioonide lõikes

Väärtused	Oluline		Kogemus		t	Sig. (2-tailed)
	M	SD	M	SD		
Sotsiaalne	3,71	0,361	3,39	0,542	8,786	<b>p&lt;0,001</b>
Arenguvõimaluste	3,38	0,464	3,32	0,542	2,102	0,037
Majanduslik	3,58	0,476	3,20	0,651	7,818	<b>p&lt;0,001</b>
Ettevõtte maine	3,59	0,461	3,59	0,433	-0,138	0,891
Üldjuhtimine	3,62	0,396	3,31	0,582	7,270	<b>p&lt;0,001</b>
Vahetujuhtimine	3,62	0,433	3,20	0,615	9,088	<b>p&lt;0,001</b>
Töö- ja eraelu tasakaal	3,26	0,569	2,96	0,696	5,865	<b>p&lt;0,001</b>

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Mitmed uuringud (Tanwar, Prasad 2017; Hadi, Ahmed 2018) on välja toonud, et arenguvõimaluste väärtus on üks olulisematest mõõdetest, mis mõjutab tööandja mainet, samuti on rõhutatud koolituse ja arengu tähtsust kui töötajate hoidmise ja pühendumise olulist vahendit, kuna parimad töötajad otsivad pidevalt õppimisvõimalusi, et oma karjääri, teadmisi ja oskusi arendada. Käesolevast uuringust selgub aga, et Ramirendi töötajate jaoks on võrreldes teiste väärtustega

arenguvõimaluste väärtused pigem vähemolulisemad, samas aga tajuvad töötajad selgelt, et tööandja neile neid väärtusi pakub ehk töötajate ootused arenguvõimalustega seoses on kooskõlas ettevõttes pakutavaga. Ahmad ja Daud (2016) tuvastasid oma uuringus ka märkimisväärse suhte arengualase väärtuse ja tööjõu voolavuse vahel. Nad tõid välja, et tänapäeval on kandidaatide intensiivse konkurentsi tõttu suur osa töötajatest lojaalsed organisatsioonile, kes suudab tagada töötajate arenguprogrammid, sest see on kindel viis tulevikuvõimaluste kindlustamiseks. Siit võib luua ka ühe paralleeli, miks tööjõu voolavus Ramirendis läbi aastate suhteliselt madal on olnud (vahemikus 10-14%).

Mitu varasemat uuringut (Biswas, Suar 2013; Tanwar, Prasad 2017) on tuvastanud, et töötajad eelistavad sotsiaalseid väärtusi ja ka arenguväärtusi majanduslikele väärtustele. Käesolevast uuringust selgus, aga et Ramirendi töötajate jaoks on majanduslikest väärtustest olulisemad sotsiaalsed, juhtimise ja mainega seotud väärtused, arengualased pigem mitte. Samas aga on majanduslike väärtuste puhul oluline erinevus töötajate ootuste ja ettevõttes pakutava vahel. Tanwar, Prasad (2017) uuringu kohaselt eelistavad töötajad alati töötada ettevõttes, kus neid koheldakse ja premeeritakse õiglaselt ning efektiivne tasude ja hüvede pakett annab ettevõttele konkurentsieelise ja võimaldab ligi meelitada ja hoida talente.

Uuringu tulemuste kohaselt kogevad töötajad Ramirendis kõige enam mainega seotud väärtusi, mis näitab, et ettevõttel on olemas head eeldused, et meelitada ettevõttesse häid kandidaate, kuna seda kinnitavad ka varasemad uuringud. Maroko ja Uncles (2008) ning Lievens ja Slaughter (2016) on leidnud, et ettevõttepõhised tegurid avaldavad tööotsijatele rohkem mõju kui ametikohaga seotud tegurid ning et ettevõtte tugev identiteet ja hea maine tööandjana määravad töökoha atraktiivsuse ning on olulised tegurid heade kandidaatide ligimeelitamisel. Täiendavalt peaks siinkohal kindlasti uurima ka Ramirendi mainet tööturul potentsiaalsete kandidaatide hulgas, et saada mainega seonduv tervikpilt.

Töö ja eraeluga seotud väärtused on Ramirendi töötajate jaoks kõige vähemolulised ning uuringu tulemuste kohaselt neid väärtusi ka kogetakse ettevõttes kõige vähem, samas aga erinevus töötajate ootuste ja ettevõttes kogetava vahel on statistiliselt väga oluline. Seda kindlasti selgitab ka asjaolu, et tulenevalt ettevõtte tegevusvaldkonnast teenindussektoris, kus 85% ametikohtade puhul on vajalik töötajate pidev kohalolu klientide teenindamiseks rendipunktis või kliendi objektil. Samas aga on töö- ja pereeluga seotud komponendid olulised tööandja väärtuspakkumises, kuna aitavad organisatsioonil rikastada oma tööandja brändi ja see omakorda suurendab töötajate ettevõttes

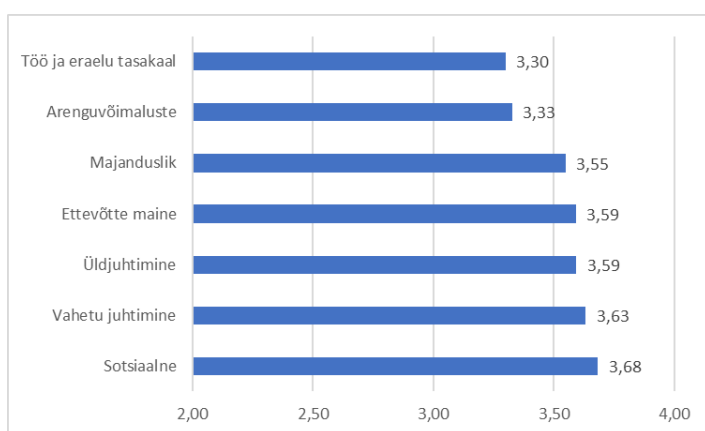


hoidmise määra (Tanwar, Prasad 2016). Hadi, Ahmed (2018) on välja toonud, et töötajad eelistavad töötada organisatsioonides, mis pakuvad paindlikku tööaega ja kodus töötamise võimalust.

### 3.1.2. Tulemused riikide põhiselt väärtuste dimensioonide lõikes

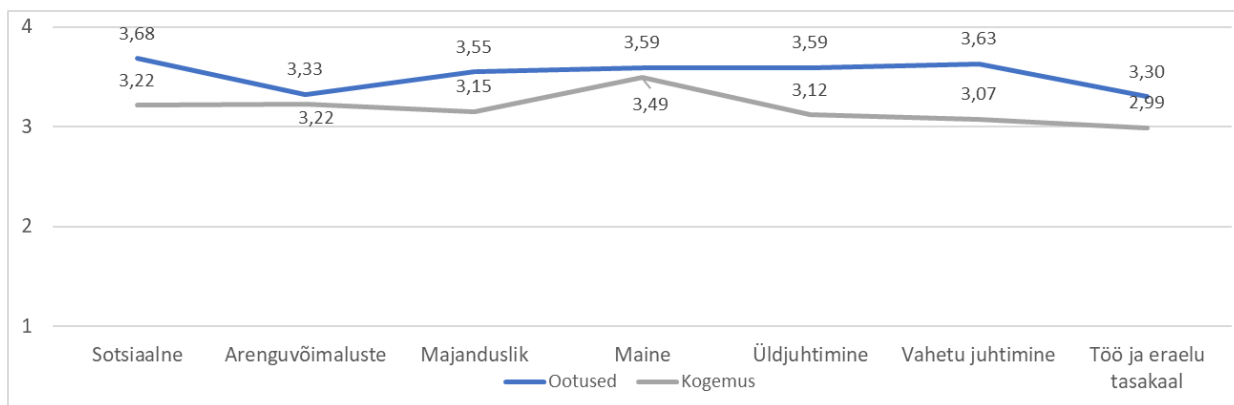
Järgnevalt on vaadeldud uuringu tulemusi riikide põhiselt väärtuste dimensioonide lõikes.

Eesti töötajate jaoks on kõige olulisemad sotsiaalsed ja juhtimisega seotud väärtused ning vähem olulised töö ja eraelu tasakaalu ning arenguvõimalustega seotud väärtused (joonis 12).



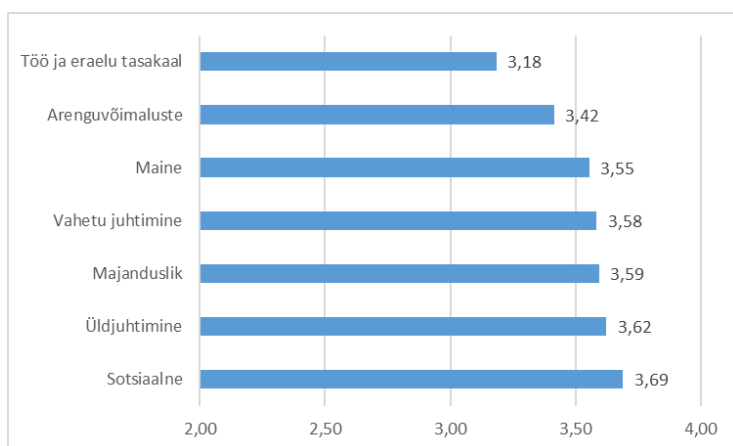
Joonis 12. Eesti töötajate jaoks olulised väärtused keskväärtuste põhjal  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Eesti töötajate hulgas on kõige suuremad erinevused sarnaselt Baltikumi koondtulemusega sotsiaalsete ja vahetu juhtimisega seotud väärtuste vahel. Baltikumi koondtulemustest mõnevõrra nõrgem on vahe ootuste ja reaalse kogemuse vahel töö ja pereelu tasakaaluga seotud väärtuste vahel. Töötajate ootustele vastavad ettevõtte maine ja arenguga seotud väärtused. Täpsemalt on erinevused Eesti töötajate ootuste ja kogemuse vahel toodud joonisel 13.



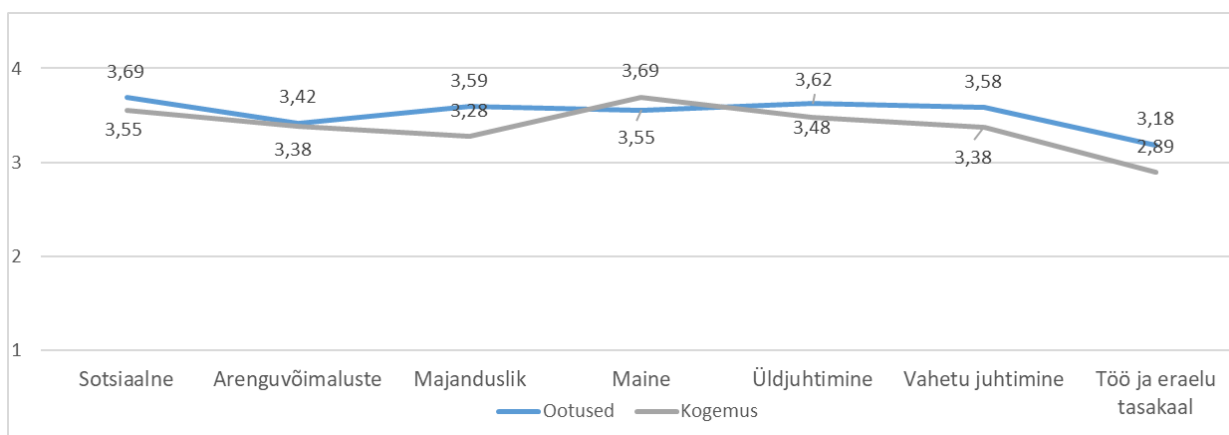
Joonis 13. Eesti töötajate ootused võrreldes ettevõttes saadud kogemusega  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Läti töötajate jaoks on kõige olulisemad samuti sotsiaalsed väärtused, järgnevad üldjuhtimisega seotud ning majanduslikud väärtused ning vähem olulised on sarnaselt Eestiga töö ja eraelu tasakaalu ning arenguvõimalustega seotud väärtused (joonis 14).



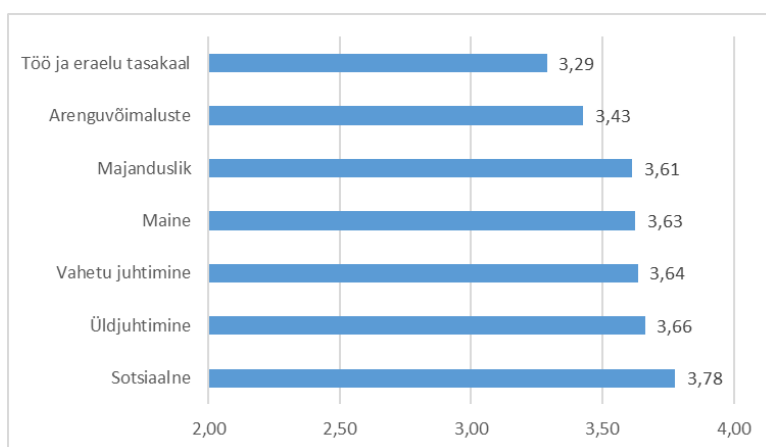
Joonis 14. Läti töötajate jaoks olulised väärtused keskväärtuste põhjal  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Läti tulemusi analüüsid selgus, et kõigi väärtuste osas on erinevused töötajate ootuste ja kogemuse vahel oluliselt väiksemad (joonis 15) kui Baltikumi koondtulemuses ja võrreldes Eesti ja Leedu tulemustega, millest võib järeldada, et Läti töötajate ootused vastavad kõige enam ettevõtte poolt pakutud väärtustele ning nad on ettevõttega ka kõige rohkem rahul. Seda väidet toetab ka eNPS tulemus 45%, kus ettevõtet tööandjana soovivad 53,3% vastanutest ja vaid 8,3% ei soovita Ramirenti tööandjana. Mõnevõrra suuremad on vahed vahetu juhtimisega seotud ja majanduslike väärtuste vahel. Ettevõtte mainega seotud väärtused ületavad töötajate ootusi ning arenguga seotud väärtused vastavad töötajate ootustele.



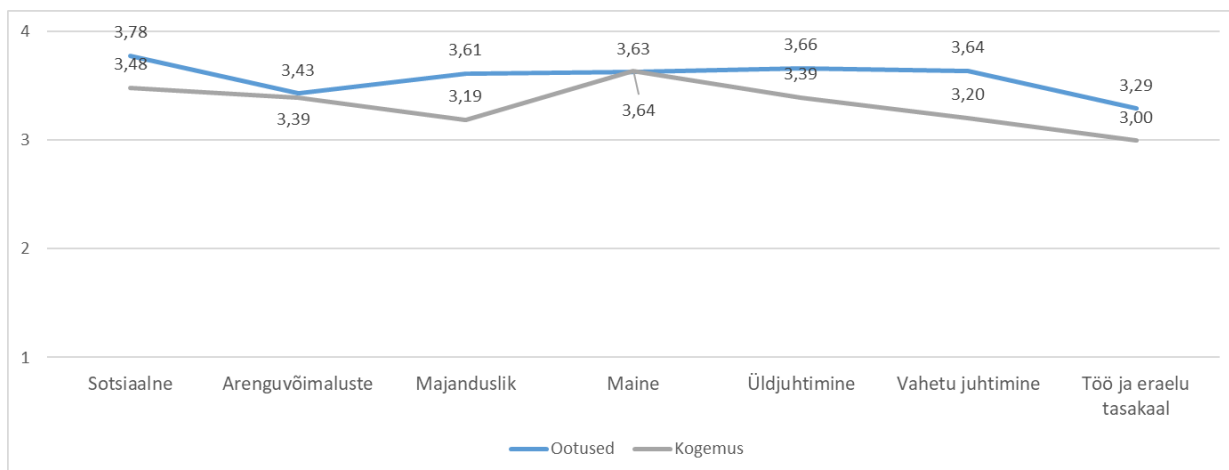
Joonis 15. Läti töötajate ootused võrreldes ettevõttes saadud kogemusega  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Leedu töötajate jaoks on kõige olulisemad samuti sotsiaalsed väärtused, järgnevad sarnaselt Eestiga juhtimisega seotud väärtused ning vähem olulised on sarnaselt Eesti ja Lätiga töö ja eraelu tasakaalu ning arenguvõimalustega seotud väärtused (joonis 16).



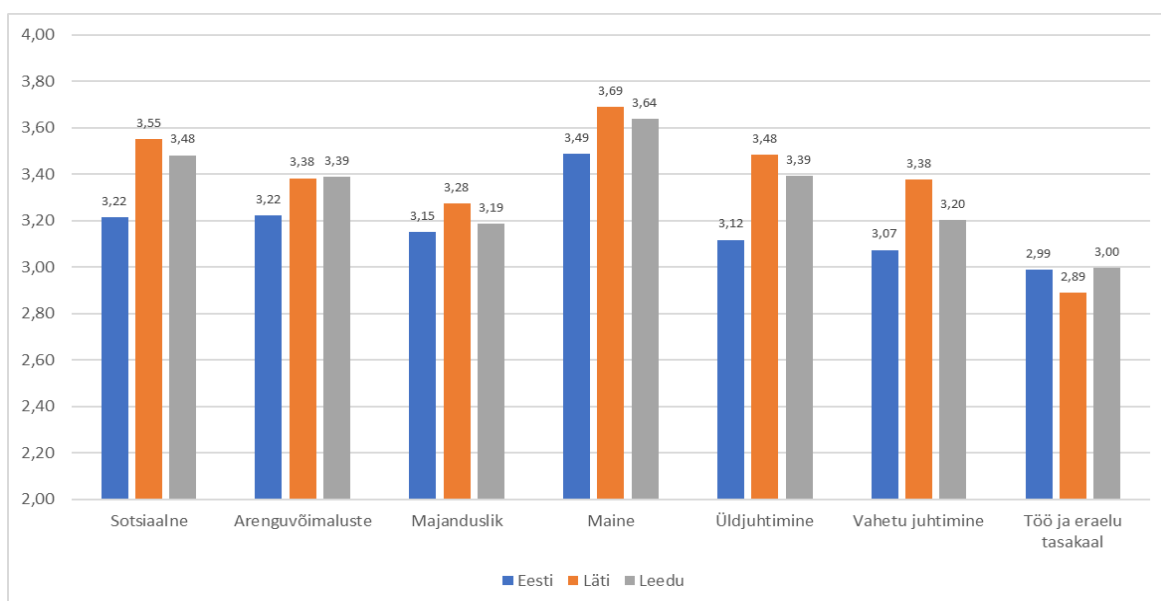
Joonis 16. Leedu töötajate jaoks olulised väärtused keskvärtuste põhjal  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Leedu tulemuste osas on töötajate ootused kõrgemad vahetu juhtimisega seotud, sotsiaalsete ja majanduslike väärtuste vahel kui ettevõtte töötajatele pakub (joonis 17). Statistilised erinevused on ka üldjuhtimise ja töö ja eraelu tasakaaluga seotud väärtuste vahel, kuid keskvärtusi vaadates ei ole need erinevused tegelikkuses väga suured. Sarnaselt Läti tulemustega ettevõtte mainega seotud väärtused ületavad töötajate ootusi ning arenguga seotud väärtused vastavad töötajate ootustele.



Joonis 17. Leedu töötajate ootused võrreldes ettevõttes saadud kogemusega  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Jooniselt 18 saab ülevaate riikidevahelistest erinevustest hinnangutes väärtuste osas, mida nad ettevõttes kogevad.



Joonis 18. Erinevused riikide vahel ettevõtte poolt pakutavate väärtuste hinnangute vahel  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Uurimistulemustest (joonis 18) selgub, et Eesti töötajate hinnangud on olnud enamuse väärtuste osas madalamad kui Läti ja Leedu töötajate hinnangud ning Läti töötajad on andnud võrreldes teiste riikidega kõrgemaid hinnanguid. Eesti töötajad kogevad ettevõttes kõige vähem töö ja eraelu tasakaaluga ning üld- ja vahetu juhtimisega seotud väärtusi, Läti ja Leedu töötajad töö ja eraelu tasakaaluga ning majanduslikke väärtusi. Kõige enam tajuvad kõigi kolme riigi töötajad mainega

seotud väärtusi, Eesti töötajad ka sotsiaalseid ja arenguvõimalustega seotud väärtusi, Läti töötajad sotsiaalseid ja üldjuhtimisega seotud väärtusi ning Leedu töötajad sotsiaalseid, arenguvõimalustega ning üldjuhtimisega seotud väärtusi.

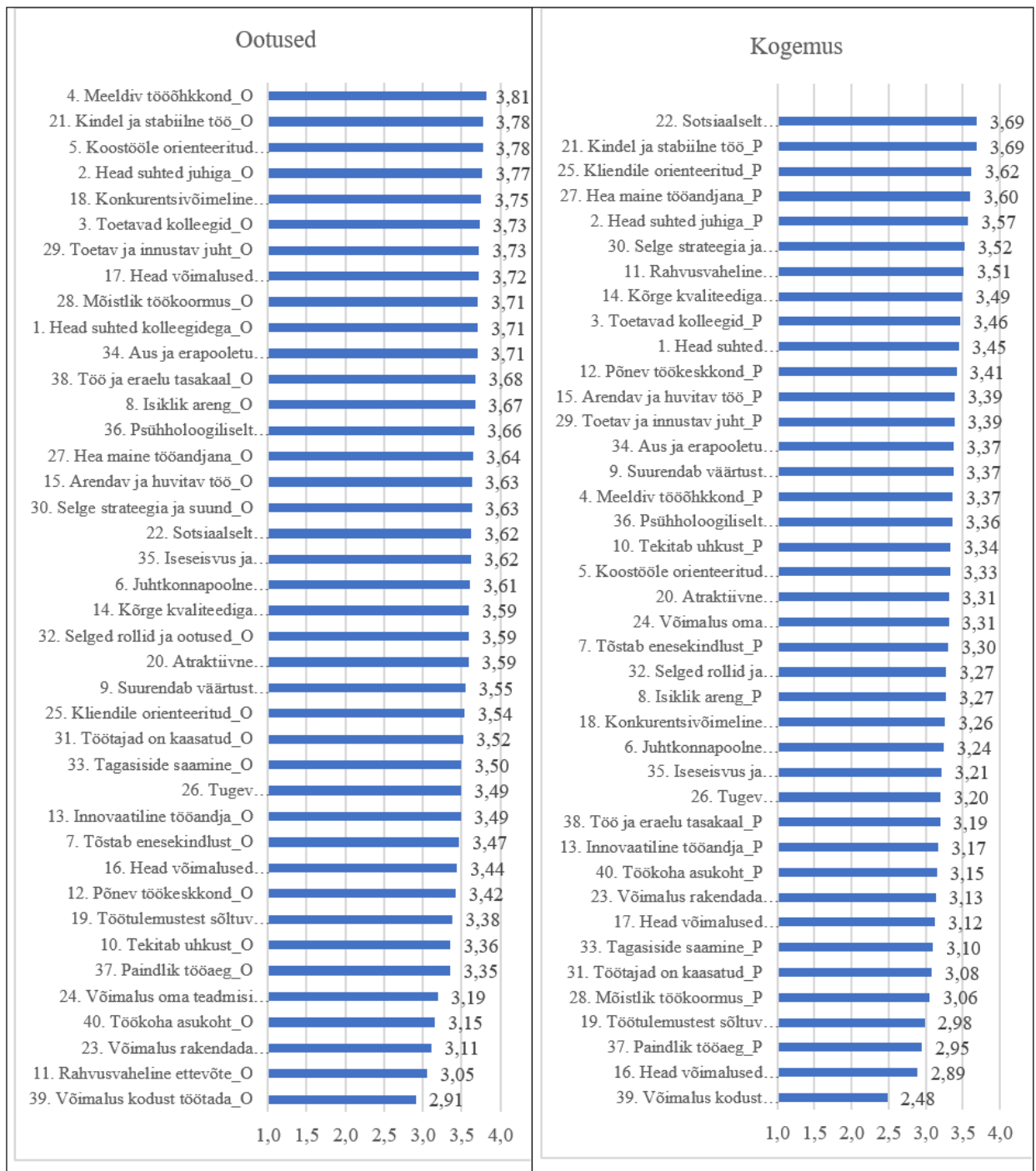
## **3.2. Uuringu tulemused faktorite lõikes**

### **3.2.1. Baltikumi koondtulemused faktorite lõikes**

Järgnevas peatükis on analüüsitud olulisemaid erinevusi töötajate ootuste ja kogemuse vahel juba konkreetsemate faktorite lõikes.

Kolmeks kõige olulisemaks faktoriks tööandja valikul on Ramirendi Baltikumi töötajate jaoks meeldiv tööõhkkond, kindel ja stabiilne töö ning koostööle orienteeritud meeskond. Esikümne hulka kuuluvad sotsiaalsed, majanduslikud ja vahetu juhtimisega seotud väärtused. Sotsiaalsetest väärtustest peetakse olulisemateks veel ka häid suhted juhi ja kolleegidega ning toetavaid kolleege. Majanduslikest väärtustest väärtustatakse lisaks ka konkurentsivõimelise töötasu pakkumist ja häid võimalusi palgatõusule. Vahetu juhtimise osas on olulised toetav ja innustav juht ning mõistlik töökoormus (vt joonis 19).

Kui võrrelda töötajate hinnanguid faktoritele, mida Ramirent neile pakub, siis seal on võrreldes ootusega päris suured erinevused (joonis 19). Faktoritest, mida töötajad oluliseks peavad on kümne esimese hulgas, mida tööandja pakub kindel ja stabiilne töö, head suhted juhi ja kolleegidega ning toetavad kolleegid. Kõige enam tunnetavad töötajad, et Ramirent pakub neile mainega seotud väärtusi, esikümnes on sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte, kliendile orienteeritus, hea maine tööandjana ja kõrge kvaliteediga tooted ja teenused. Lisaks tunnetavad töötajad, et ettevõtte pakub neile selgelt strateegiat ja suunda (üldjuhtimine) ning näevad eelist ka sellel, et Ramirent on rahvusvaheline ettevõtte.



Joonis 19. Töötajate atraktiivsust määravad faktorid Baltikumi töötajate ootuste ja kogemuse järgi  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Töötajate ootused ja kogemus kattuvad järgnevate faktorite osas: ettevõttes töötamine tekitab töötajas uhkust, põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond, ettevõtte hea maine tööandjana ning selge strateegia ja suund ning töökoha asukoht (kodule lähedal).

Kõige suuremad erinevus töötajate ootuste ja kogemuse osas on seotud mõistliku töökoormuse ja hästi planeeritud tööga, meeldiva ja positiivse tööühikonnaga, konkurentsivõimelise töötasuga, (võrreldes sama positsiooniga teistes ettevõtetes), koostööle orienteeritud meeskonnaga ning heade võimalustega palgatõusule. Tabelis 5 on toodud faktorid, mille osas töötajad kõige enam tajuvad, et nende ootused on kõrgemad kui tööandja juures kogetav. Uuringust selgus, et nende hulka kuuluvad ka kõik seitseteist tööheaoluga seotud faktorit (tabelis 5 on tööheaoluga seotud faktorid märgistatud lühendiga TH).

Tabel 5. Faktorid, mille puhul vahe ootuste ja kogemuse vahel on kõige suurem (T-test)

Faktor	Dimensioon	Töö- heaolu	Oluline		Kogemus		t	Sig. (2- tailed)
			M	SD	M	SD		
<b>28. Mõistlik töökoormus</b>	Vahetu juhtimine	TH	3,71	0,557	3,06	0,924	9,351	p<0,001
<b>4. Meeldiv tööühikond</b>	Sotsiaalne		3,81	0,429	3,37	0,691	8,927	p<0,001
18. Konkurentsivõimeline töötasu	Majanduslik		3,75	0,490	3,26	0,770	8,641	p<0,001
<b>5. Koostööle orienteeritud meeskond</b>	Sotsiaalne		3,78	0,465	3,33	0,685	8,335	p<0,001
17. Head võimalused palgatõusule	Majanduslik		3,72	0,526	3,12	0,880	8,304	p<0,001
38. Töö ja eraelu tasakaal	Töö ja eraelu tasakaal		3,68	0,586	3,19	0,780	7,988	p<0,001
16. Head võimalused edutamiseks	Majanduslik		3,44	0,700	2,89	0,902	7,778	p<0,001
<b>35. Iseseisvus ja otsustusvabadus</b>	Vahetu juhtimine	TH	3,62	0,547	3,21	0,737	7,233	p<0,001
8. Isiklik areng	Arenguvõimaluste	TH	3,67	0,570	3,27	0,769	7,199	p<0,001
<b>31. Töötajad on kaasatud</b>	Üldjuhtimine	TH	3,52	0,587	3,08	0,783	7,176	p<0,001
<b>29. Toetav ja innustav juht</b>	Vahetu juhtimine	TH	3,73	0,501	3,39	0,702	6,366	p<0,001
33. Tagasiside saamine	Vahetu juhtimine	TH	3,50	0,682	3,10	0,773	6,282	p<0,001
34. Aus ja erapooletu juhtimisstiil	Üldjuhtimine	TH	3,71	0,468	3,37	0,724	6,147	p<0,001
6. Juhtkonnapoolne tunnustamine	Üldjuhtimine	TH	3,61	0,576	3,24	0,785	5,798	p<0,001
<b>3. Toetavad kolleegid</b>	Sotsiaalne	TH	3,73	0,479	3,46	0,576	5,792	p<0,001
37. Paindlik tööaeg	Töö ja eraelu tasakaal		3,35	0,801	2,95	0,912	5,732	p<0,001
<b>32. Selged rollid ja ootused</b>	Vahetu juhtimine	TH	3,59	0,614	3,27	0,729	5,338	p<0,001
39. Võimalus kodust töötada	Töö ja eraelu tasakaal		2,91	0,970	2,48	1,036	5,328	p<0,001
1. Head suhted kolleegidega	Sotsiaalne	TH	3,71	0,519	3,45	0,659	5,313	p<0,001
19. Töötulemustest sõltuv töötasu	Majanduslik		3,38	0,801	2,98	0,938	5,226	p<0,001
36. Psühholoogiliselt turvaline töökeskkond	Üldjuhtimine	TH	3,66	0,527	3,36	0,732	5,144	p<0,001
26. Tugev ühtekuuluvustunne	Sotsiaalne	TH	3,49	0,604	3,20	0,731	5,060	p<0,001
2. Head suhted juhiga	Sotsiaalne	TH	3,77	0,490	3,57	0,600	4,745	p<0,001
15. Arendav ja huvitav töö	Arenguvõimaluste	TH	3,63	0,580	3,39	0,718	4,689	p<0,001
20. Atraktiivne motivatsioonipakett	Majanduslik		3,59	0,597	3,31	0,773	4,635	p<0,001
13. Innovaatiline tööandja	Arenguvõimaluste		3,49	0,644	3,17	0,815	4,623	p<0,001
9. Suurendab väärtust tööturul	Arenguvõimaluste		3,55	0,636	3,37	0,732	3,840	p<0,001

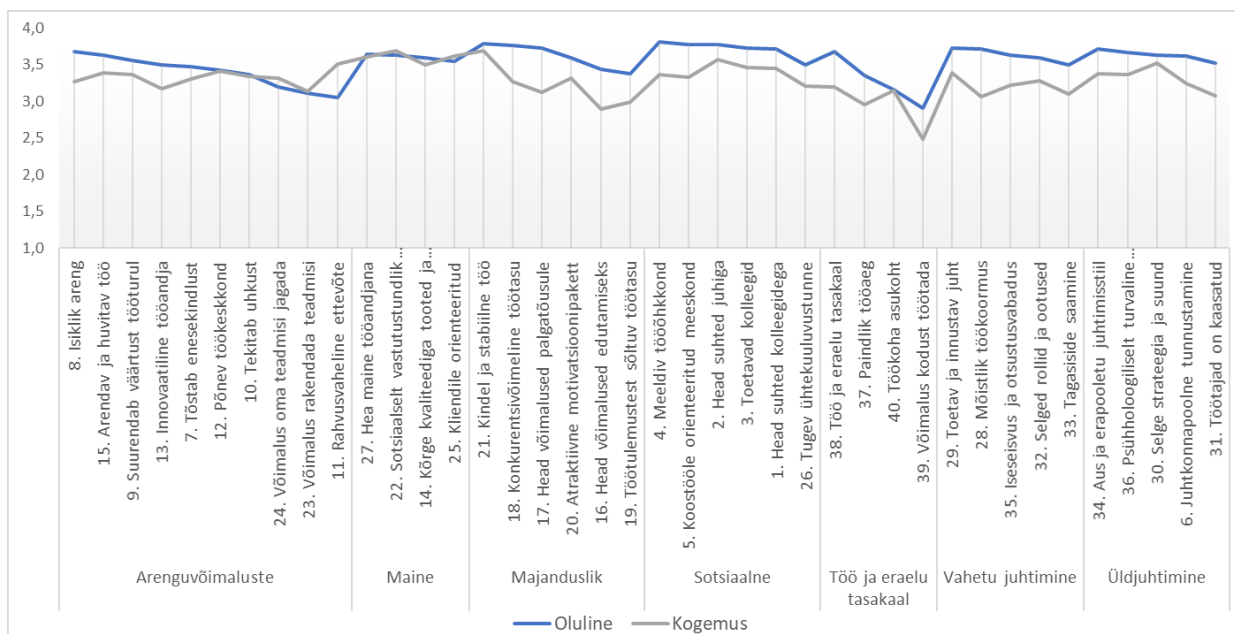
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Tööheaoluga seotud faktorite olulisuse hindamisel olid kõigi 17 tööheaoluga seotud väärtuse keskvaartused vahemikus 3,81 kuni 3,49, mis tähendab, et kõik need väärtused on töötajate jaoks väga olulised. Guest ja Conway (2004, 63) määratlevad töötajate heaolu kuue põhivaldkonna osas: sobiv töökoormus; mõningane isiklik kontroll oma töö üle; kolleegide ja juhtide toetus; positiivsed suhted tööl; selge roll ning kontrolli ja kaasatuse tunne töökohal toimuvate muudatuste osas. Käesolevast uuringust selgusid suured erinevused töötajate ootuste ja ettevõttes pakutava osas kõigi nende kriteeriumite osas, kõige enam aga mõistliku töökoormuse, hästi planeeritud töö ning meeldiva ja positiivse tööõhkkonna osas. Tuginedes Bakker, Demerouti (2014), Tervise Arengu Instituudi (2015) uuringutele on töökeskkonnas enim ohustatud (madalam vaimne heaolu, haigused, pidevad töölt puudumised) need töötajad, kes kogevad kolme ohuteguri koosmõju: suured nõudmised teiste inimeste poolt, näiteks ajasurve, tähtsajad, tööriitm; vähe võimalusi ise otsustada ja mõjutada oma tööprotsessi kulgu ning töö tegemise viisi, töötempo ja -vahendite valikut ja vähene sotsiaalne toetus juhilt ja kolleegidelt.

Uuringu tulemustest selgus ka viis faktorit, mille puhul töötajate ootused on madalamad kui ettevõtte poolt pakutav. Need on ettevõtte maine ja arenguvõimalustega seotud väärtused. Ettevõtte mainega seotud väärtustes kuuluvad sinna sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte ja ettevõtte on kliendile orienteeritud, pingutatakse klientide rahulolu nimel ning arenguvõimalustega seotud väärtustest võimalus rakendada kutse-/kõrgkoolis omandatud teadmisi ning teistega oma teadmisi jagada ja teisi õpetada ning rahvusvaheline ettevõtte.

Joonisel 20 on toodud kokkuvõtlik ülevaade kõigist uuringus käsitletud faktoritest võrrelduna, mida töötajad oluliseks peavad ja kuidas nad neid realselt ettevõttes kogevad.





Joonis 20. Baltikumi töötajate jaoks olulised väärtused võrreldes ettevõttes kogetavaga  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et suurendada Ramirendi töötajate tööalast heaolu ja atraktiivsust tööandjana peab ettevõtte senisest enam rõhku pöörama juhtimiskvaliteedi arendamisele eelkõige vahetu juhtimisega (töökoormus ja töö planeerimine, tagasiside andmine, iseseisvuse ja otsustamisvabaduse andmine), aga ka üldjuhtimisega (töötajate kaasamine otsustamisse) seotud tegevuste parendamisele, tööühkkonna ning omavahelise koostöö parandamisele, majanduslike (eelkõige edutamise ja palgatõusuga seotud) väärtuste konkurentsivõimelisuse hindamisele ning töö ja eraelu tasakaalu võimaldavate meetmete rakendamisele.

### 3.2.2. Tulemused riikide põhiselt faktorite lõikes

Uuringu tulemusi riikide lõikes võrrelduna on väärtuste olulisuse TOP 10 toodud tabelis 6. Tulemustest selgus, et kümnest olulisemaks peetavast faktorist kattub riikide lõikes kuus, nendeks on meeldiv tööühkkond, kindel ja stabiilne töö, koostööle orienteeritud meeskond, head suhted juhiga, toetavad kolleegid ja konkurentsivõimeline töötasu.

Tabel 6. Töötajate jaoks 10 olulisimat faktorit kolme Balti riigi võrdluses

Eesti	M	Läti	M	Leedu	M
4. Meeldiv tööühkkond	3,81	18. Konkurentsivõimeline töötasu	3,83	2. Head suhted juhiga	3,86
21. Kindel ja stabiilne töö	3,78	17. Head võimalused palgatõusule	3,79	4. Meeldiv tööühkkond	3,86
5. Koostööle orienteeritud meeskond	3,75	4. Meeldiv tööühkkond	3,77	5. Koostööle orienteeritud meeskond	3,84
2. Head suhted juhiga	3,73	28. Mõistlik töökoormus	3,77	29. Toetav ja innustav juht	3,84
34. Aus ja erapooletu juhtimisstiil	3,72	5. Koostööle orienteeritud meeskond	3,75	21. Kindel ja stabiilne töö	3,82
27. Hea maine tööandjana	3,69	8. Isiklik areng	3,75	1. Head suhted kolleegidega	3,82
29. Toetav ja innustav juht	3,69	21. Kindel ja stabiilne töö	3,75	3. Toetavad kolleegid	3,82
3. Toetavad kolleegid	3,68	2. Head suhted juhiga	3,73	17. Head võimalused palgatõusule	3,76
18. Konkurentsivõimeline töötasu	3,67	38. Töö ja eraelu tasakaal	3,73	18. Konkurentsivõimeline töötasu	3,75
28. Mõistlik töökoormus	3,67	3. Toetavad kolleegid	3,72	8. Isiklik areng	3,73

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Töötajate jaoks viis kõige vähem olulisemat faktorit olid kõigis kolmes Balti riigis täpselt ühesugused. Need on töökoha asukoht, võimalus rakendada ja jagada oma teadmisi, võimalus kodust töötada ning rahvusvaheline ettevõte.

Vaadates väärtusi, mida tööandja töötajatele pakub, siis uurimistulemustest (tabel 7) selgus, et kümnest kõige kõrgema keskväärtusega faktorist kuus on samad kõigis kolmes riigis, nendeks on kindel ja stabiilne töö, ettevõtte hea maine tööandjana, sotsiaalselt vastutustundlik ettevõte, rahvusvaheline ettevõte, head suhted otsese juhiga, ettevõtte on kliendile orienteeritud, pingutatakse klientide rahulolu nimel. Eestis ja Lätis tajuvad töötajad selgelt väärtusi nagu ettevõttel on selge strateegia ja suund ning toetav ja innustav juht. Läti ja Leedu töötajad tajuvad lisaks ka häid kollegiaalseid suhteid (Lätis toetavad ja abivalmid kolleegid ning head suhted ja sarnased väärtused kolleegidega, Leedus toetavad ja abivalmid kolleegid ning meeldiv ja positiivne tööühkkond).

Tabel 7. TOP 10 väärtused, mida töötajad ettevõttes kogevad kolme Balti riigi võrdluses

Eesti	M	Läti	M	Leedu	M
21. Kindel ja stabiilne töö	3,68	25. Kliendile orienteeritud	3,83	22. Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõte	3,77
27. Hea maine tööandjana	3,57	22. Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõte	3,77	25. Kliendile orienteeritud	3,71
22. Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõte	3,57	21. Kindel ja stabiilne töö	3,75	2. Head suhted juhiga	3,67
14. Kõrge kvaliteediga tooted ja teenused	3,47	2. Head suhted juhiga	3,70	11. Rahvusvaheline ettevõte	3,65
30. Selge strateegia ja suund	3,44	30. Selge strateegia ja suund	3,70	21. Kindel ja stabiilne töö	3,63
11. Rahvusvaheline ettevõte	3,41	27. Hea maine tööandjana	3,66	27. Hea maine tööandjana	3,59
2. Head suhted juhiga	3,40	3. Toetavad kolleegid	3,65	4. Meeldiv tööühkkond	3,54
25. Kliendile orienteeritud	3,37	1. Head suhted kolleegidega	3,62	3. Toetavad kolleegid	3,54
9. Suurendab väärtust tööturul	3,35	11. Rahvusvaheline ettevõte	3,53	34. Aus ja erapooletu juhtimisstiil	3,54
29. Toetav ja innustav juht	3,30	29. Toetav ja innustav juht	3,52	12. Põnev töökeskkond	3,54

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Faktorite osas, mida töötajad tajuvad, et ettevõtte neile kõige vähem pakub kattub viiest väärtusest neli kõigis kolmes riigis, nendeks on võimalus kodust töötada, head võimalused edutamiseks, mõistlik töökoormus, hästi planeeritud töö ja töötulemustest sõltuv töötasu. Siinkohal on oluline välja tuua, et mõistlik töökoormus, hästi planeeritud töö on Eesti ja Läti töötajate jaoks ka üheks olulisemaks väärtuseks.

Eesti töötajate puhul on kõige suuremad erinevused ootuste ja kogemuse vahel (statistiliselt olulised erinevused) kahe sotsiaalse väärtuse osas, milleks on meeldiv ja positiivne tööõhkkond ning koostööle orienteeritud meeskond (lisa 6). Järgnevad vahetu juhtimisega seotud väärtustest mõistlik töökoormus ja hästi planeeritud töö, tagasiside saamine oma töö kohta ning iseseisvus ja otsustusvabadus oma tööd puudutavates küsimustes, seejärel konkurentsivõimeline töötasu (majanduslik dimensioon), aus ja erapooletu juhtimisstiil (üldjuhtimine), toetavad ja abivalmid kolleegid (sotsiaalne dimensioon) ning kaks üldjuhtimisega seotud väärtust - juhtkonnapoolne tunnustamine ning töötajad on kaasatud otsustamisprotsessidesse ja probleemide lahendamisse. Üle ootuste kõrgemaks hindavad Eesti töötajad arenguvõimaluste dimensiooni kuuluvaid väärtusi nagu rahvusvaheline ettevõtte ja võimalus teistega oma teadmisi jagada ja teisi õpetada ning ettevõtte mainega seotud väärtust sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte.

Statistiliselt olulised erinevused puudusid ehk töötajate ootused kattuvad ettevõttes kogetavaga eelkõige arenguvõimalustega (ettevõttes töötamine tekitab minus uhkust, võimalus rakendada kutse-/kõrgkoolis omandatud teadmisi, ettevõttes töötamine suurendab minu väärtust tööturul, põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond) ja ettevõtte mainega (ettevõtte on kliendile orienteeritud, pingutatakse klientide rahulolu nimel ja ettevõtte hea maine tööandjana) seotud väärtuste osas. Lisaks olid kattuvused ka töökoha asukoht (töö ja eraelu tasakaal), kindel ja stabiilne töö (majanduslik dimensioon) ja ettevõttel on selge strateegia ja suund (üldjuhtimine) osas. Seega need väärtused on need, mida Eesti Ramirendi töötajad tööandja juures kõige selgemini tajuvad ning need peaksid olema osaks ka tööandja väärtuspakkumisest.

Läti töötajate tulemusi analüüsid selgus (lisa 7), et kõige suuremad erinevused (statistiliselt olulised erinevused) väärtuste ja kogemuse vahel on töö ja eraelu tasakaalu vahel, seejärel konkurentsivõimeline töötasu (majanduslik), meeldiv ja positiivne tööõhkkond (sotsiaalne), head võimalused palgatõusule (majanduslik), mõistlik töökoormus, hästi planeeritud töö (vahetu juhtimine), head võimalused edutamiseks (majanduslik), isiklik areng ja head koolitusvõimalused

(arenguvõimalused), koostööle orienteeritud meeskond (sotsiaalne) ning töötajad on kaasatud otsustamisprotsessidesse ja probleemide lahendamisse (üldjuhtimine).

Sarnaselt Eesti töötajatega hindavad ka Läti töötajad üle ootuste kõrgemaks arenguvõimaluste dimensiooni kuuluvatest väärtust rahvusvaheline ettevõtte ja võimalus teistega oma teadmisi jagada. Lisaks hindavad Läti töötajad oluliselt kõrgemaks ettevõtte kliendile orienteeritust.

Statistiliselt olulised erinevused puudusid ehk Läti töötajate ootused kattuvad ettevõttes kogetavaga stabiilse ja kindla töö osas (majanduslik), arenguvõimalustega seotud väärtuste osas nagu ettevõttes töötamine tekitab minus uhkust ja põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond ja sotsiaalsete väärtuste osas nagu head suhted otsese juhiga, töötajatel on tugev ühtekuuluvustunne, head suhted ja sarnased väärtused kolleegidega ning toetavad ja abivalmid kolleegid. Olulised erinevused puudusid ka majanduslike väärtuste osas nagu atraktiivne üldine motivatsioonipakett ja töötulemustest sõltuv töötasu, vahetu juhtimisega seotud väärtuste osas nagu selged rollid ja ootused töö suhtes, toetav ja innustav juht ning tagasiside saamine oma töö kohta, üldjuhtimisega seotud väärtuste osas nagu psühholoogiliselt turvaline töökeskkond ja juhtkonnapoolne tunnustamine ning arenguvõimalustega seotud väärtuste nagu ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust ja innovaatiline tööandja (kasutab uudeid tööviise/tehnoloogiaid ja on tulevikku vaatav) osas.

Leedu töötajate tulemusi (lisa 8) analüüsid selgus, et kõige olulisemad erinevused Leedu töötajate ootuste ja ettevõttes kogetava vahel esinesid vahetu juhtimisega (mõistlik töökoormus, hästi planeeritud töö ning toetav ja innustav juht) seotud väärtuste ja majanduslike (head võimalused edutamiseks ja palgatõusule, konkurentsivõimeline töötasu ja töötulemustest sõltuv töötasu) väärtuste osas. Olulised erinevused on ka isiklik areng ja head koolitusvõimalused osas, sotsiaalsete väärtuste osas nagu head suhted ja sarnased väärtused kolleegidega ning koostööle orienteeritud meeskond ning töö ja eraeluga seotud väärtuse osas nagu töö ja eraelu tasakaal ning võimalus kodust töötada.

Sarnaselt Eesti ja Läti töötajatega hindavad ka Leedu töötajad üle ootuste kõrgemaks arenguvõimaluste dimensiooni kuuluvatest väärtust rahvusvaheline ettevõtte ja võimalus teistega oma teadmisi jagada ning ettevõtte kliendile orienteeritust (ettevõtte maine).

Statistiliselt olulised erinevused puudusid ehk Leedu töötajate ootused kattuvad ettevõttes kogetavaga eelkõige arenguvõimaluste (põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond, võimalus rakendada kutse-/kõrgkoolis omandatud teadmisi, ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust, ja tekitab minus uhkust, arendav ja huvitav töö) ja ettevõtte mainega (sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte, ettevõtte hea maine tööandjana) seotud väärtuste osas.

### **3.3. Erinevused väärtuste vahel tulenevalt töötajate elukohariigist, soost, vanusest, tööstaažist ja ametipositsioonist**

#### **3.3.1. Erinevused tulenevalt töötajate elukohariigist**

Dispersioonanalüüsi käigus kolme Balti riigi tulemusi võrreldes selgus, et töötajate poolt oluliseks peetavate dimensioonide vahel olulisi erinevusi riikide vahel ei ole, küll aga esinesid erinevused dimensioonide osas, mida ettevõtte töötajatele pakub. Seal olid erinevused sotsiaalse dimensiooni, ettevõtte maine, üldjuhtimise ja vahetu juhtimise osas. Sotsiaalse ja üldjuhtimise dimensiooni osas olid erinevused Eesti ja Läti ning Eesti ja Leedu tulemustes, ettevõtte maine ja vahetu juhtimise dimensiooni osas olid erinevused Eesti ja Läti tulemustes. Kõigi nende dimensioonide osas olid Eesti tulemuste keskväärtused madalamad kui Läti või Leedu keskväärtused. Dimensioonide osas erinevusi Läti ja Leedu tulemustes ei esinenud.

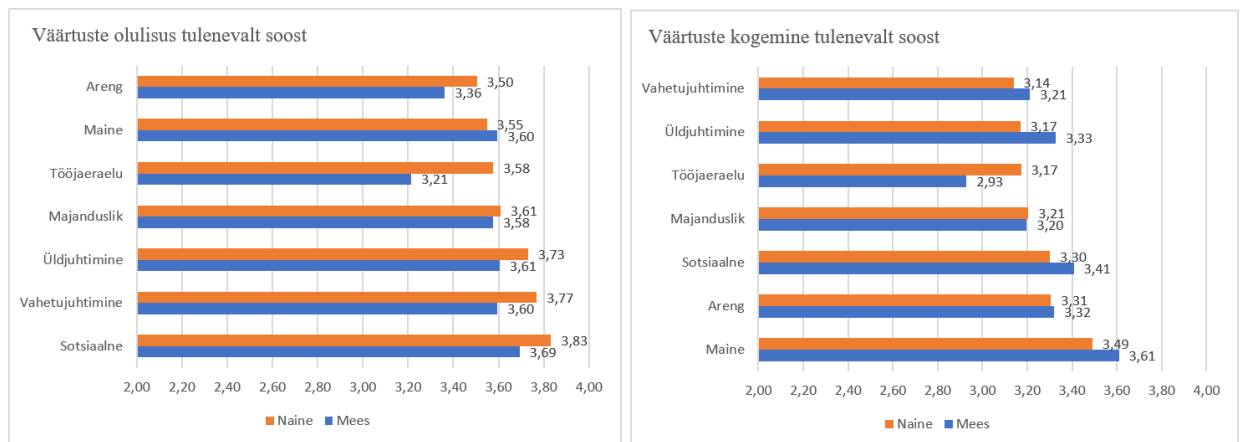
Sotsiaalse dimensiooni osas olid erinevused kõikide sinna gruppi kuuluvate väärtuste osas. Maine osas erinesid kliendile orienteerituse osas Eesti ja Läti ning Eesti ja Leedu tulemused, kus Eesti keskväärtus (3,37) oli oluliselt madalam kui Läti (3,83) keskväärtus, millest võib järelda, et Läti töötajate arvates on kliendile orienteeritus seal oluliselt kõrgem kui Eestis. Üldjuhtimisega seotud dimensiooni puhul olid olulised erinevused kõikide sinna gruppi kuuluvate väärtuste osas, lisaks ilmnis ka üks Läti ja Leedu vaheline oluline erinevus ettevõtte strateegia ja suuna osas, kus Leedu tulemus (3,36) on selle väärtuse osas oluliselt madalam Läti tulemusest (3,70). Vahetu juhtimise osas olid erinevused mõistlik töökoormus, hästi planeeritud töö Eesti (2,91) ja Läti (3,38) ning Läti ja Leedu (2,91) osas ning selged rollid ja ootused töö suhtes Eesti (3,11) ja Läti (3,48) osas.

#### **3.3.2. Erinevused tulenevalt töötajate soost**

Dispersioonanalüüsi käigus uuringu tulemusi Baltikumi töötajate soo järgi analüüsides selgus, et erinevus on töötajate poolt oluliseks peetavate töö ja eraeluga seotud väärtuste osas, kus naissoost (N) vastajate keskväärtus (3,57) on oluliselt kõrgem kui meessoost (M) vastajate keskväärtus

(3,21). Kõige suuremad erinevused olid võimalus kodust töötada ning töö ja eraelu tasakaal väärtuste osas ehk naissoost vastajad peavad võimalust kodust töötada (N=3,50, M=2,76) ning töö ja eraelu tasakaalu (N=3,88, M=3,64) olulisemaks kui mehed. Väärtusi üksikult analüüsid selgus veel, et naiste jaoks on meestest olulisem meeldiv ja positiivne tööühkkond (N=4,0, M=3,78), põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond (N=3,73, M=3,38), arendav ja huvitav töö (N=3,85, M=3,6) ning psühholoogiliselt turvaline töökeskkond (N=3,88, M=3,62). Ka Reis ja Braga (2016) poolt läbiviidud uuringust selgus, et naised väärtustavad meestest rohkem arengule suunatud väärtusi, samas aga ei kinnita käesoleva uuringu tulemused, et naised väärtustaksid meestest rohkem sotsiaalseid väärtusi nii nagu selgus Reis ja Braga (2016) uuringust.

Olulised erinevused olid meeste hinnangutes võrreldes naistega tööandja poolt pakutavale järgmiste väärtuste osas, kus mehed hindasid naistest kõrgemalt ettevõtte orienteeritust kliendile (N=3,38, M=3,64), töötajate kaasamist (N=2,77, M=3,13) ning tagasiside saamist (N=2,81, M=3,14), samas võimalus kodust töötada (N=3,08, M=2,38) pakub ettevõtte meeste arvates vähem kui naiste arvates. Joonisel 21 on toodud võrdlusena meeste ja naiste väärtuste olulisus ja kogemine.



Joonis 21. Väärtuste olulisus ja kogemine tulenevalt Baltikumi töötajate soost  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

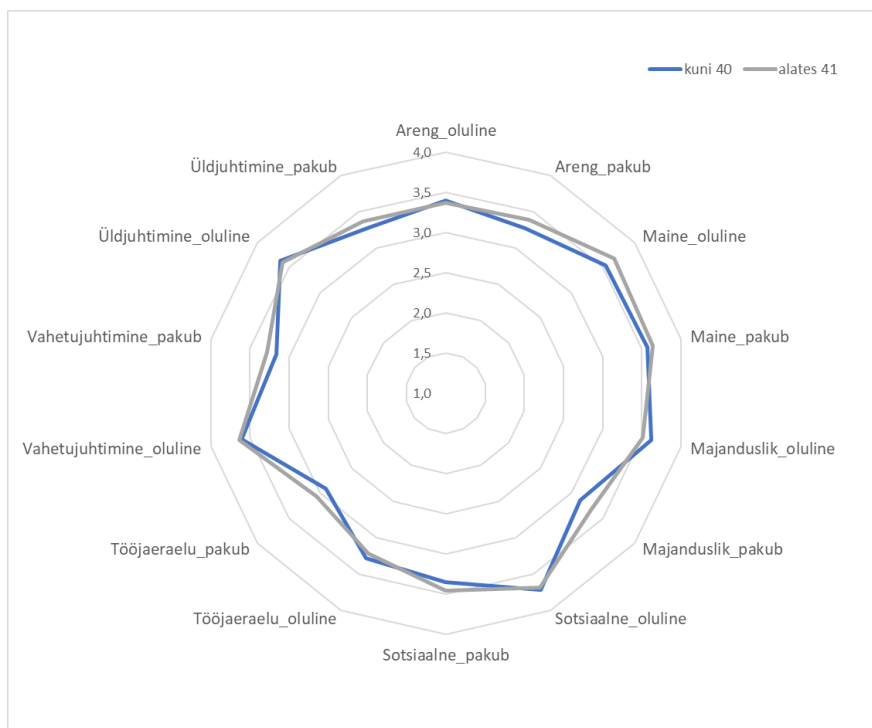
Uurimistulemustest (joonis 21) selgus, et nii meestele kui naistele on kõige olulisemad sotsiaalsed väärtused, järgnevad juhtimisega seotud ja majanduslikud väärtused. Mõlemad grupid tajuvad, et ettevõtte pakub neile enim mainega seotud väärtusi. Mehed tajuvad naistest enam, et ettevõtte pakub ka arenguga seotud väärtusi, naised kogevad sotsiaalseid ja arenguga seotud väärtusi enam-vähem võrdselt.

### 3.3.3. Erinevused tulenevalt töötajate vanusest

Vanusest tulenevaid erinevusi analüüsiti kahes grupis: vastajad vanuses kuni 40 aastat (Y-generatsioon ja nooremad) ja vastajad vanuses üle 41 aasta (X-generatsioon ja vanemad). Anova testiga ilmnemise olulised erinevused järgmiste väärtuste osas: põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond, innovaatiline tööandja (kasutab uudseid tööviise/tehnoloogiaid ja on tulevikku vaatav), head võimalused edutamiseks ja palgatõusuks on oluliselt olulisemad kuni 40. aastastele töötajatele kui töötajatele alates 41. eluaastast, samas kui kliendile orienteeritus on oluliselt olulisem töötajatele alates 41. eluaastast. Sama kinnitavad ka Alniaçik, Alniaçik (2012) uuringu tulemused, kust selgus, et mida vanemaks töötajad saavad, seda enam nad väärtustavad tööandjaid, kes toodavad kvaliteetseid tooteid ja teenuseid ning on kliendile orienteeritud. Reis ja Braga (2016) uuringu tulemused näitavad samuti, et Y-generatsioonist töötajate ligimeelitamiseks on selgelt väga oluline kogu tasupakett, samuti arenguvõimalused ja positiivne töökeskkond.

Kui vaadata väärtusi, mida Ramirent oma töötajatele pakub, siis kuni 40. aastaste töötajate hinnangud on faktorite töötulemustest sõltuv töötasu, juhtkonnapoolne tunnustamine ning paindlik tööaeg osas oluliselt madalamad kui töötajate hulgas alates 41. eluaastast.

Uurimistulemustest (joonis 22) selgus, et Baltikumi töötajate hinnangutes oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetava vahel tulenevalt vanusest jaotatuna kahte vanusegruppi (kuni 40-aastased ja üle 41-aastased) olulisi erinevusi ei esine.



Joonis 22. Erinevused väärtuste dimensioonide lõikes oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetava vahel tulenevalt töötajate vanusest  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Kuni 40-aastaste vanusegrupis on suurimad erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel sotsiaalses, majanduslikus, üld- ja vahetu juhtimise ning töö ja eraelu tasakaalu dimensioonides. Alates 41-aastaste vanusegrupis aga sotsiaalses ning üld- ja vahetu juhtimise dimensiooni kuuluvates väärtustes.

Tabelis 8 on toodud Baltikumi töötajate hinnangud väärtuste dimensioonide lõikes vanusest tulenevalt, keskvärtused on reastatud suuremast väiksemani, mis annab hea ülevaate väärtuste olulisuse hinnangutest võrrelduna hinnangutega, mida ettevõtte pakub.



Tabel 8. Baltikumi töötajate hinnangud vanusegruppide lõikes

kuni 40-aastased		alates 41-aastased	
Väärtused	M	Väärtused	M
Sotsiaalne_oluline	3,72	Sotsiaalne_oluline	3,69
Üldjuhtimine_oluline	3,63	Maine_oluline	3,68
Majanduslik_oluline	3,62	Maine_pakub	3,64
Vahetujuhtimine_oluline	3,61	Vahetujuhtimine_oluline	3,64
Maine_pakub	3,57	Üldjuhtimine_oluline	3,60
Maine_oluline	3,54	Majanduslik_oluline	3,51
Areng_oluline	3,39	Sotsiaalne_pakub	3,46
Sotsiaalne_pakub	3,36	Areng_pakub	3,39
Tööjaeraelu_oluline	3,29	Üldjuhtimine_pakub	3,37
Areng_pakub	3,28	Areng_oluline	3,36
Üldjuhtimine_pakub	3,27	Majanduslik_pakub	3,32
Vahetujuhtimine_pakub	3,16	Vahetujuhtimine_pakub	3,28
Majanduslik_pakub	3,13	Tööjaeraelu_oluline	3,22
Tööjaeraelu_pakub	2,91	Tööjaeraelu_pakub	3,06

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

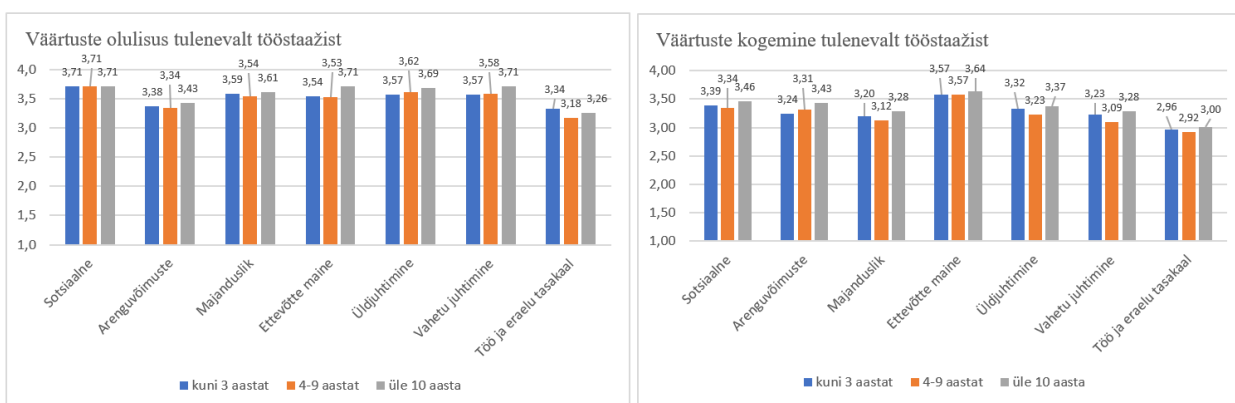
Uurimistulemustest (tabel 8) selgus, et mõlemale vanusegrupile on olulised sotsiaalsed väärtused, ettevõtte mainega seotud väärtused on olulisemad üle 41-aastaste vanusegrupile. Mõlemas vanusegrupis on hinnatud töö ja eraeluga seotud väärtuste pakkumist ettevõtte poolt madalaimalt.

### 3.3.4. Erinevused tulenevalt töötajate tööstaažist

Tööstaažist tulenevaid erinevusi analüüsiti kolme grupi vahel: töötajad, kes on ettevõttes töötanud kuni 3 aastat, 4-9 aastat ja üle 10 aasta. Anova testiga ilmneseid väärtuste vahel järgmised statistiliselt olulised erinevused: töötulemustest sõltuv töötasu on tunduvalt olulisem üle 10 aasta (3,54) ettevõttes töötanud töötajatele kui alla kolme aasta (3,19) töötanud töötajatele, kliendile orienteeritus on samuti olulisem üle 10 aasta (3,73) kui alla 3 aasta (3,46) ja vahemikus 4-9 aastat (3,46) ettevõttes töötanud töötajatele, samuti ka tagasiside saamine on oluliselt olulisem üle 10 aasta (3,64) töötanud töötajatele kui alla 3 aasta (3,36) töötanud töötajatele.

Järgmiste väärtuste osas, mida ettevõtte töötajatele pakub on üle 10 aasta ettevõttes töötanud töötajate hinnangud oluliselt kõrgemad teiste gruppide hinnangutest: ettevõttes töötamine tekitab minus uhkust (alla 3 aasta=3,22, üle 10 aasta=3,53), töötulemustest sõltuv töötasu (4-9 aastat=2,76 ja üle 10 aasta=3,24), juhtkonnapoolne tunnustamine (4-9 aastat=3,08, üle 10 aasta=3,44) ja tagasiside saamine (4-9 aastat=2,97, üle 10 aasta=3,31). Seega üle 10-aasta ettevõttes töötanud töötajaid võib lugeda lojaalseteks ettevõtte brändi saadikuteks, kuna tajuvad teistest gruppidest enam uhkust ettevõttes töötamise üle (Berthon *et al.* 2005).

Uurimistulemustest (joonis 23) selgus, et sotsiaalsed väärtused on olulisemad sõltumata tööstaažist ettevõttes, samuti on töö ja eraelu tasakaaluga ning arenguvõimalustega seotud väärtused teistest väärtusgruppidest vähem olulisemad. Üle 10 aasta ettevõttes töötanud töötajatele on ettevõtte mainega, üld.- ja vahetu juhtimisega seotud väärtused mõnevõrra olulisemad kui alla 3 aasta ja 4 kuni 9 aastat ettevõttes töötanud töötajate jaoks.



Joonis 23. Väärtuste olulisus ja kogemine tulenevalt Baltikumi töötajate tööstaažist  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Kõige vähem kogevad töötajad sõltumata tööstaažist töö ja eraelu tasakaaluga seotud väärtusi ning kõige enam mainega seotud väärtusi (joonis 23).

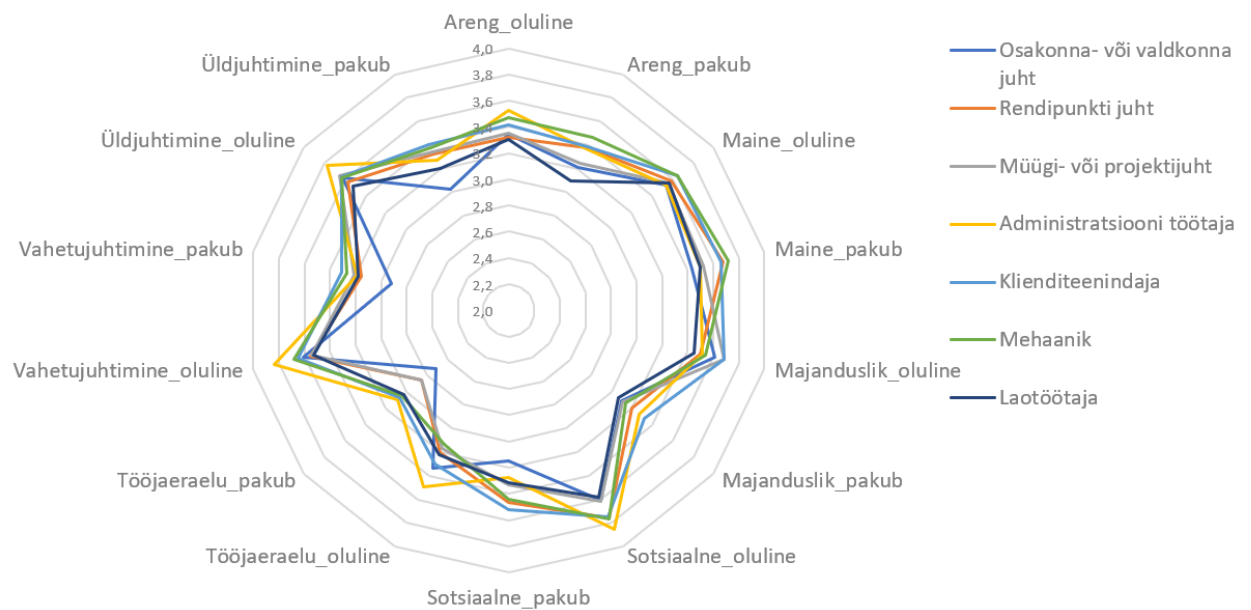
### 3.3.5. Erinevused tulenevalt töötajate ametipositsioonist

Dispersioonanalüüsiga uuringu tulemusi ametipositsioonist tulenevalt analüüsid saab välja tuua järgmised suuremad erinevused: head suhted kolleegidega on oluliselt olulisemad mehaanikutele (3,93) kui laotöötajatele (3,46) ning head suhted juhiga on olulisemad administratsiooni töötajatele (4,0) kui osakonna- või valdkonna juhtidele (3,53). Psühholoogiliselt turvaline töökeskkond on olulisem administratsiooni töötajatele (4,0) kui mehaanikutele (3,43). Oluline erinevus oli mehaanikute ja laotöötajate ning administratsiooni töötajate hulgas võimaluse osas kodust töötada, kus administratsiooni töötajatele on see oluline (3,6), mehaanikud (2,09) ja laotöötajad (2,48) seda niivõrd oluliseks ei pea. Põhjused peituvad väga suure tõenäosusega töö iseloomus, kus mehaanikute ja laotöötajate töö eeldab pidevat kohalolu.

Faktorite osas, mida ettevõtte pakub ilmnesid olulised erinevused head suhted kolleegidega osas, kus mehaanikute (3,71) hinnangud on oluliselt kõrgemad kui osakonna- või valdkonna juhtide (3,13) omad ning ka innovaatiline töödandja osas, kus mehaanikute (3,57) hinnangud on oluliselt

kõrgemad kui osakonna- või valdkonna juhtide (2,67) ja administratsiooni töötajate (2,7) omad. Mehaanikud (3,93) hindavad osakonna- või valdkonna juhtidest (3,33) oluliselt kõrgemaks ka ettevõtte kliendile orienteeritust, ettevõtte selget strateegiat ja suunda (mehaanikud 3,71 ja juhid 2,93) ning mõistlikku töökoormust ja hästi planeeritud tööd (mehaanikud 3,36 ja juhid 2,53). Administratsiooni töötajad (3,55) hindavad oluliselt kõrgemalt väärtust toetav ja innustav juht kui osakonna- või valdkonna juhid (2,93). Töö ja eraelu tasakaalu hindavad kõige enam paigas olevaks klienditeenindajad (3,42), samas osakonna- ja valdkonna juhtide (2,73) ja rendipunkti juhtide (2,98) hinnangud sellele on suhteliselt madalad.

Järgnevalt on käsitletud erinevusi väärtuste dimensioonides oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetava vahel tulenevalt ametipositsioonist (joonis 24).



Joonis 24. Erinevused väärtuste dimensioonides oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetava vahel tulenevalt ametipositsioonist  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Uurimistulemustest (joonisel 24) selgus, et osakonna- ja rendipunkti juhtide positsioonidel töötavate ametikohtade osas on kõige suuremad erinevused ootuste ja kogemuse vahel sotsiaalsete ja vahetu juhtimisega seotud väärtuste vahel, müügi- ja projektijuhtidel majandusliku, üld- ja vahetu juhtimisega seotud dimensioonide vahel, administratsiooni töötajatel sotsiaalse, üld- ja vahetu juhtimisega ning töö- ja eraelu tasakaalu vahel, klienditeenindajatel sotsiaalse,

majandusliku, üld- ja vahetu juhtimisega seotud väärtuste vahel, mehaanikute vahetu juhtimisega ja laotöötajatel majanduslike väärtuste vahel.

Tabelis 9 on toodud Baltikumi töötajate hinnangud väärtuste dimensioonide lõikes ametipositsioonist tulenevalt, keskvärtused on reastatud suuremast väiksemani, mis annab hea ülevaate väärtuste olulisuse hinnangutest võrrelduna hinnangutega, mida ettevõtte pakub.

Tabel 9. Baltikumi töötajate hinnangud ametipositsiooni lõikes

Osakonna- või valdkonna juht		Rendipunkti juht		Müügi- või projektijuht		Administratsiooni töötaja	
Väärtus	M	Väärtus	M	Väärtus	M	Väärtus	M
Üldjuhtimine_oluline	3,63	Sotsiaalne_oluline	3,76	Majanduslik_oluline	3,68	Sotsiaalne_oluline	3,86
Vahetujuhtimine_oluline	3,61	Maine_pakub	3,67	Üldjuhtimine_oluline	3,65	Vahetujuhtimine_oluline	3,84
Sotsiaalne_oluline	3,61	Maine_oluline	3,59	Sotsiaalne_oluline	3,62	Üldjuhtimine_oluline	3,77
Majanduslik_oluline	3,61	Üldjuhtimine_oluline	3,58	Maine_oluline	3,56	Maine_oluline	3,54
Maine_oluline	3,53	Vahetujuhtimine_oluline	3,56	Vahetujuhtimine_oluline	3,54	Areng_oluline	3,53
Maine_pakub	3,43	Majanduslik_oluline	3,50	Maine_pakub	3,53	Majanduslik_oluline	3,52
Areng_oluline	3,35	Sotsiaalne_pakub	3,46	Areng_oluline	3,35	Maine_pakub	3,50
Tööjaeraelu_oluline	3,33	Areng_pakub	3,38	Üldjuhtimine_pakub	3,34	Tööjaeraelu_oluline	3,50
Areng_pakub	3,21	Üldjuhtimine_pakub	3,32	Sotsiaalne_pakub	3,33	Areng_pakub	3,37
Sotsiaalne_pakub	3,15	Areng_oluline	3,32	Areng_pakub	3,25	Sotsiaalne_pakub	3,28
Majanduslik_pakub	3,10	Tööjaeraelu_oluline	3,20	Vahetujuhtimine_pakub	3,21	Majanduslik_pakub	3,28
Üldjuhtimine_pakub	3,03	Majanduslik_pakub	3,20	Tööjaeraelu_oluline	3,17	Üldjuhtimine_pakub	3,27
Vahetujuhtimine_pakub	2,92	Vahetujuhtimine_pakub	3,16	Majanduslik_pakub	3,11	Vahetujuhtimine_pakub	3,19
Tööjaeraelu_pakub	2,71	Tööjaeraelu_pakub	2,85	Tööjaeraelu_pakub	2,86	Tööjaeraelu_pakub	3,09

Klienditeenindaja		Mehaanik		Laotöötaja	
Väärtus	M	Väärtus	M	Väärtus	M
Sotsiaalne_oluline	3,75	Sotsiaalne_oluline	3,76	Sotsiaalne_oluline	3,58
Majanduslik_oluline	3,68	Maine_pakub	3,71	Maine_oluline	3,56
Maine_pakub	3,66	Vahetujuhtimine_oluline	3,69	Vahetujuhtimine_oluline	3,53
Vahetujuhtimine_oluline	3,65	Maine_oluline	3,64	Üldjuhtimine_oluline	3,53
Maine_oluline	3,64	Üldjuhtimine_oluline	3,63	Maine_pakub	3,50
Üldjuhtimine_oluline	3,63	Majanduslik_oluline	3,54	Majanduslik_oluline	3,45
Sotsiaalne_pakub	3,52	Areng_oluline	3,47	Sotsiaalne_pakub	3,31
Areng_oluline	3,42	Areng_pakub	3,47	Areng_oluline	3,30
Üldjuhtimine_pakub	3,40	Sotsiaalne_pakub	3,44	Tööjaeraelu_oluline	3,22
Areng_pakub	3,39	Üldjuhtimine_pakub	3,38	Üldjuhtimine_pakub	3,20
Majanduslik_pakub	3,32	Vahetujuhtimine_pakub	3,27	Vahetujuhtimine_pakub	3,18
Vahetujuhtimine_pakub	3,31	Tööjaeraelu_oluline	3,14	Areng_pakub	3,10
Tööjaeraelu_oluline	3,30	Majanduslik_pakub	3,14	Majanduslik_pakub	3,07
Tööjaeraelu_pakub	3,07	Tööjaeraelu_pakub	3,05	Tööjaeraelu_pakub	3,03

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

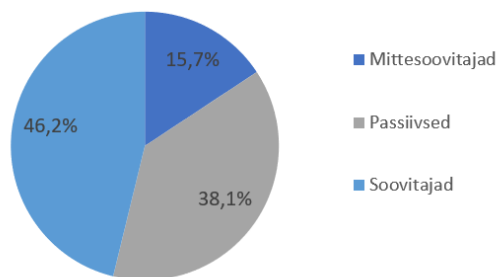
Ametipositsioonist tulenevate tulemuste tõlgendamisel tuleb silmas pidada vastajate ebavõrdset arvu riikide lõikes järgmiste ametikohtade puhul: osakonna- või valdkonna juhtide hinnangud, kus tulemustes kajastuvad eelkõige Eesti ja Leedu töötajate hinnangud (Lätist vaid üks vastaja selles grupis), administratsiooni töötajad, kus domineerivad Eesti töötajate hinnangud (vastajaid 10, Lätist ja Leedust 5), klienditeenindajad, kus samuti domineerivad Eesti töötajate hinnangud (vastajaid 26, Lätist 14 ja Leedust 13) ning mehaanikud, kus domineerivad Läti mehaanikute

hinnangud (vastajaid 7, Eestist 3, Leedust 4). Teiste ametikohtade puhul jagunes vastajate arv riikide vahel võrdselt. Seega eelpool toodud ametikohtade puhul ei saa tulemusi üldistada kõigile kolmele riigile, vaid tuleb tulemusi vaadata riikide kaupa eraldi.

### 3.4. Soovitusindeks (eNPS)

Baltikumi töötajate jagunemine soovitusindeksi (eNPS) uuringu tulemusena soovitajate, passiivsete või mittesoovitajate töötajate gruppi on toodud joonisel 25. eNPS tulemus Baltikumis kokku oli 30,5%, kõige kõrgem oli see Lätis 45%, seejärel Leedus 30,4% ja kõige madalam Eestis 19,8%.

Soovitusindeks Ramirendi Baltikumi töötajate hulgas  
eNPS=30,5%



Joonis 25. Ramirendi Baltikumi töötajate soovitusindeks (eNPS)

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

eNPS tulemuse profiil vastajate elukohariigi, ametipositsiooni, soo, vanuse ja tööstaaži lõikes on toodud tabelis 10.

Tabel 10. eNPS vastajate profiil

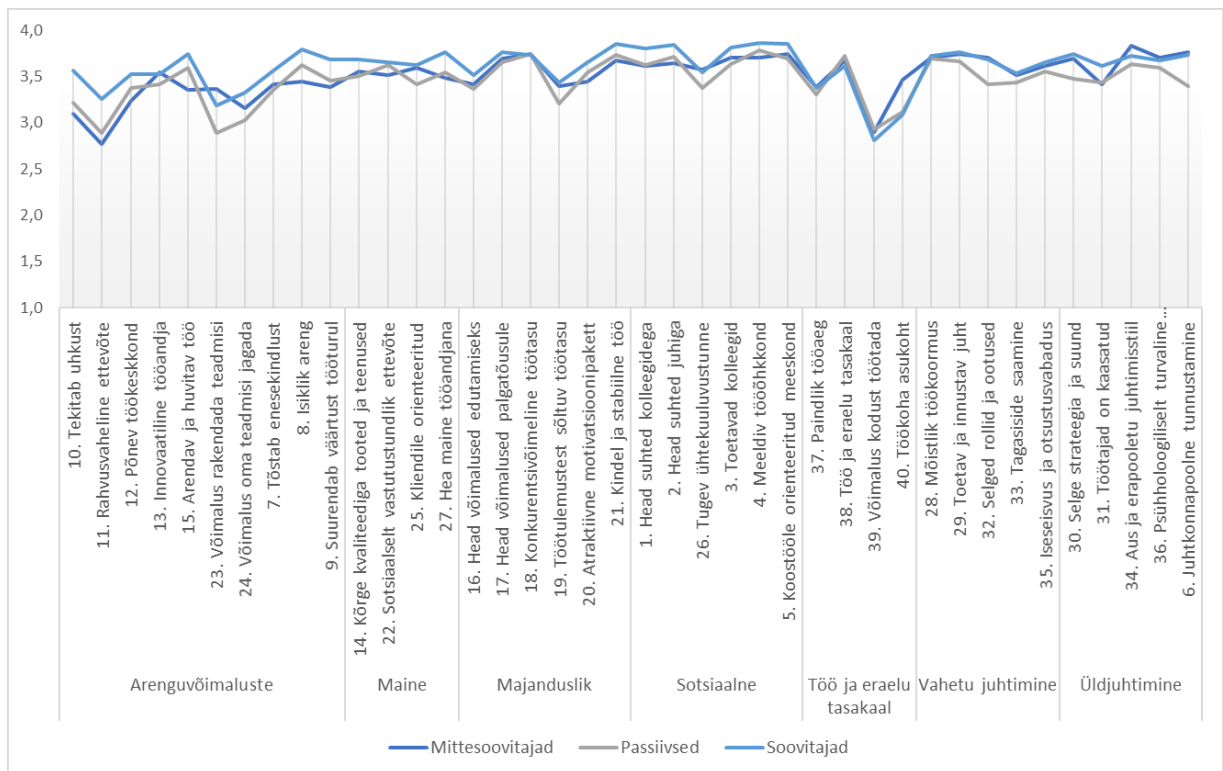
Taustinfo	Kriteerium	Mittesoovitajad		Passiivsed		Soovitajad		Kokku
Elukohariik	Eesti	18	9%	29	15%	34	17%	81
	Läti	5	3%	23	12%	32	16%	60
	Leedu	8	4%	23	12%	25	13%	56
Positsioon ettevõttes	Osakonna- või valdkonna juht	2	1%	8	4%	5	3%	15
	Rendipunkti juht	5	3%	14	7%	22	11%	41
	Müügi- või projektijuht	2	1%	11	6%	15	8%	28
	Administratsiooni töötaja	2	1%	7	4%	11	6%	20
	Klienditeenindaja	7	4%	25	13%	21	11%	53
	Mehaanik	4	2%	1	1%	9	5%	14
	Laotöötaja	9	5%	9	5%	8	4%	26
Sugu	Mees	29	15%	58	29%	84	43%	171
	Naine	2	1%	17	9%	7	4%	26
Vanus	kuni 40-aastased	23	12%	52	26%	53	27%	128
	alates 41-aastased	8	4%	23	12%	38	19%	69
Tööstaaz	Alla 1 aasta	2	1%	12	6%	10	5%	24
	1-3 aastat	9	5%	23	12%	19	10%	51
	4-6 aasta	7	4%	16	8%	20	10%	43
	7-12 aastat	7	4%	8	4%	19	10%	34
	Üle 12 aasta	6	3%	16	8%	23	12%	45

% on võetud kogu töötajate arvust (197)

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Dispersioonanalüüsiga mittesoovitajate, passiivsete ja soovitajate grupi tulemusi analüüsides selgus, et dimensioonidest, mis töötajatele on olulised, on kõige suuremad erinevused arenguvõimaluste, ettevõtte maine ja üldjuhtimisega seotud dimensioonides. Dimensioonide osas, mida ettevõtte töötajatele pakub, on olulised erinevused kõikide dimensioonide hulgas.

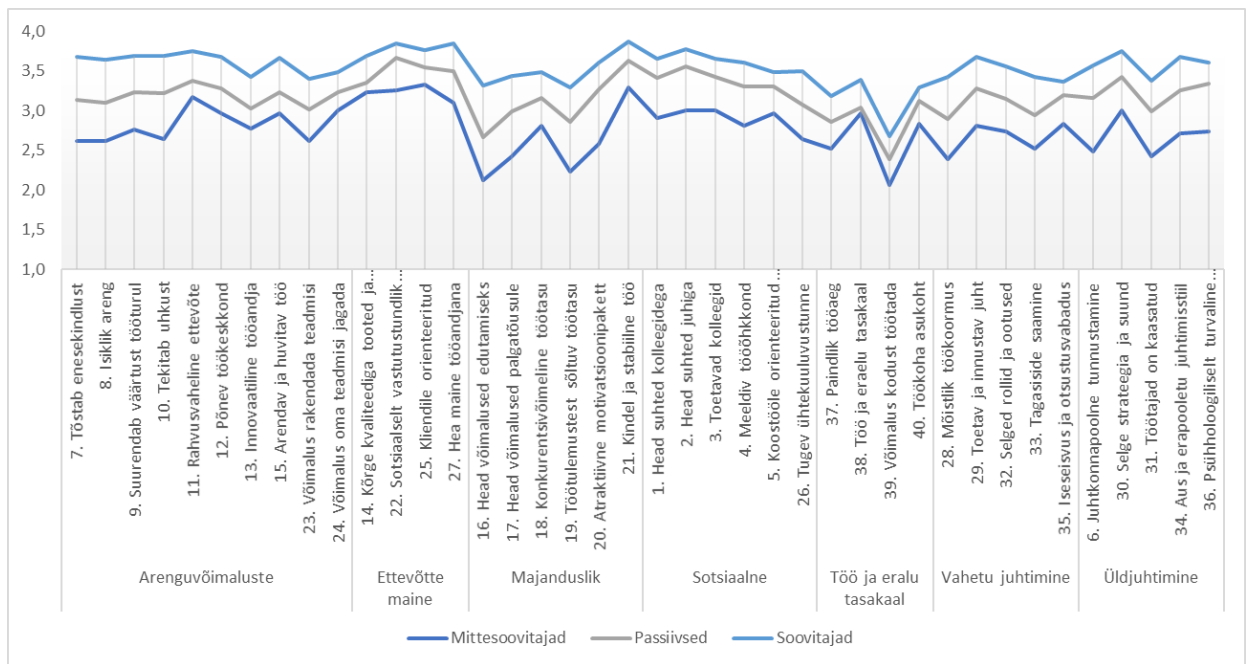
Arenguvõimaluste dimensiooni hinnangutes, mida töötajad oluliseks peavad, on mittesoovitajate hinnangud oluliselt madalamad passiivsete ja soovitajate hinnangutest järgmiste väärtuste osas (joonis 26): isiklik areng ja head koolitusvõimalused, ettevõttes töötamine suurendab minu väärtust tööturul ja tekitab minus uhkust, rahvusvaheline ettevõtte, arendav ja huvitav töö. Samas kui võimalust rakendada kutse-/kõrgkoolis omandatud teadmisi peavad mittesoovitajad oluliselt olulisemaks kui passiivsed ja mittesoovitajad. Ettevõtte maine osas on tööandja hea maine soovitajatele (3,77) oluliselt olulisem kui mittesoovitajatele (3,48) ja passiivsetele (3,55) töötajatele. Üldjuhtimise dimensiooni osas on juhtkonnapoolne tunnustamine (6) ja ettevõtte selge strateegia ja suund (30) vähem olulisem passiivsetele (6=3,4, 30=3,47) töötajatele kui soovitajatele (6=3,73, 30=3,74) ja mittesoovitajatele (6=3,77, 30=3,70).



Joonis 26. Hinnangute erinevused oluliseks peetavate väärtuste vahel mittesoovitajate, passiivsete ja soovitajate hulgas

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Hinnangute osas, kuidas töötajad tajuvad väärtuste pakkumist töandja poolt, esinesid olulised erinevused kõikide väärtuste vahel eelkõige mittesoovitajate ja soovitajate vahel, aga ka teiste gruppide vahel. Ülevaate erinevustest saab jooniselt 27.



Joonis 27. Ettevõtte poolt pakutavate väärtuste hinnangute erinevused mittesoovitajate, passiivsete ja soovitajate hulgas

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Lisades 9-14 on toodud, kuidas varieeruvad hinnangud oluliseks peetavate väärtuste ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel mittesoovitajate, passiivsete ja soovitajate hulgas nii kokkuvõtvalt väärtuste dimensioonide kui ka detailselt faktorite lõikes.

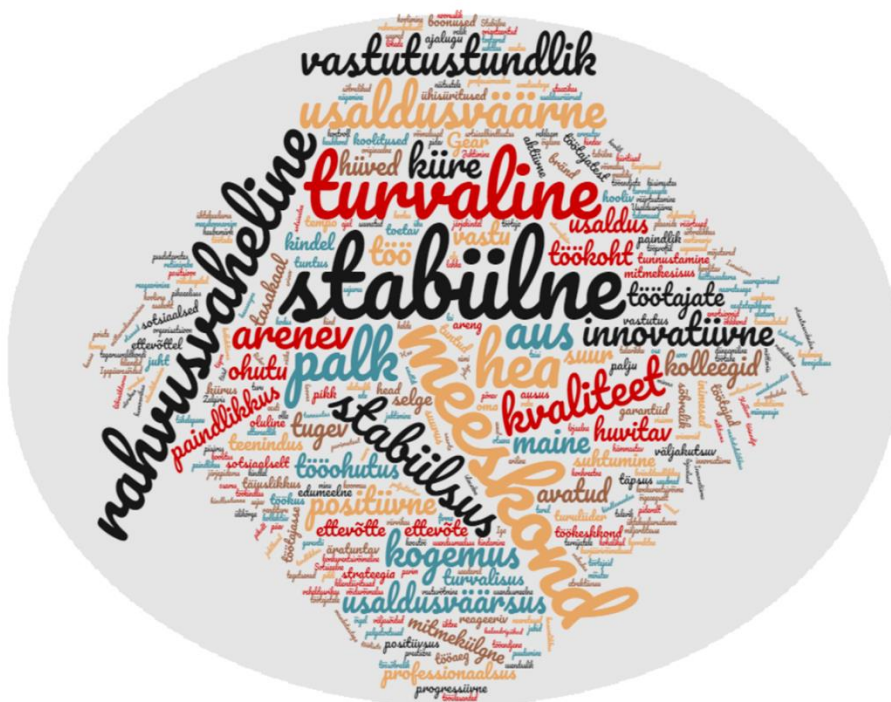
Dabirian *et al.* (2017) poolt läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et peamised väärtused, mille mitte vastavuse tõttu töötajad lahkuvad, on majanduslik, juhtimine ning huvipakkuv väärtus (käesolevas uuringus sisalduvad need arenguvõimaluste väärtustes). Käesolev uuring kinnitab, et mittesoovitajate puhul on kõige suuremad erinevused töötajate ootuste ja ettevõttes pakutava vahel just majanduslike ja juhtimisega seotud väärtuste osas, arenguvõimalustega seotud väärtuste vahel on erinevused väiksemad, aga siiski olemas.

Uurimistulemuste põhjal (lisad 9-14) saab selgelt järeldada, et mida suuremad on erinevused töötajate poolt oluliseks peetavate väärtuste ja ettevõttes kogetavate väärtuste puhul, seda vähem töötajad ettevõtet töandjana soovivad ja seda rohkem rahulolematud nad on. Seega käesolev uuring kinnitab Backhaus ja Tikoo (2004) ja Dabirian *et al.* (2017) poolt läbiviidud uuringute tulemusi, et väärtustele mitte vastavus on tihti töötajate lahkumise põhjuseks ning Edwardsi (2010) järeldusi, et töötajad eelistavad organisatsiooni, kus nende huvid ja väärtused on vastavuses organisatsiooni väärtusega.



### 3.5. Ramirendi unikaalsus tööandjana

Magistritöö küsitluse käigus paluti kõigil vastajatel tuua välja kolm märksõna, mis nende arvates teevad Ramirendi tööandjana unikaalseks. Tulemused on kajastatud joonisel 28.



Joonis 28. Ramirendi unikaalsus tööandjana  
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Enamesinenud märksõnad riikide lõikes on toodud tabelis 11.

Tabel 11. Ramirendi unikaalsus riikide võrdluses

Eesti	Leedu	Läti
meeskond	stabiilsus	stabiilne
stabiilne	palk	turvaline
rahvusvaheline	hea	hea
arenev	meeskond	usaldusväärne
innovatiivne	kvaliteet	positiivne
tööohutus	usaldusväärne	rahvusvaheline
hüved	professionaalsus	aus

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

Baltikumi töötajate arvates, kirjeldavad Ramirendi unikaalsust tööandja kõige enam: stabiilne, rahvusvaheline, turvaline, meeskond, palk, usaldusväärne, vastutustundlik, kvaliteet. Mis enamjaolt ühtivad töötajate hinnangutega seoses ettevõttes kogetavate väärtustega.

### **3.6. Järeldused ja ettepanekud**

#### **3.6.1. Vastused uurimisküsimustele**

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised tööandja atraktiivsust määravad väärtused on ettevõtte töötajate jaoks olulised ning mil määral nad neid väärtusi ettevõttes kogevad. Uuringu tulemustest lähtuvalt teha ettepanekuid ettevõtte väärtuspakkumise arendamiseks, mis vastaks töötajate ootustele ning tagaks ettevõtte konkurentsivõime ja atraktiivsuse tööturul.

Uuringu käigus otsiti vastuseid järgmistele küsimustele:

- 1) Millised tööandja atraktiivsust määravad väärtused on olulised Ramirent Baltic AS töötajate jaoks?

Kolmeks kõige olulisemaks faktoriks tööandja valikul on Ramirendi Baltikumi töötajate jaoks meeldiv tööõhkkond, kindel ja stabiilne töö ning koostööle orienteeritud meeskond. Esikümne hulka kuuluvad sotsiaalsed, majanduslikud ja vahetu juhtimisega seotud väärtused. Sotsiaalsetest väärtustest peetakse olulisemateks veel ka häid suhted juhi ja kolleegidega ning toetavaid kolleege. Majanduslikest väärtustest väärtustatakse lisaks ka konkurentsivõimelise töötasu pakkumist ja häid võimalusi palgatõusule. Vahetu juhtimise osas on olulised toetav ja innustav juht ning mõistlik töökoormus ja hästi planeeritud töö. Tööheaoluga seotud väärtuste olulisuse hindamisel olid kõigi 17 tööheaoluga seotud väärtuse keskväärtused vahemikus 3,81 kuni 3,49, mis tähendab, et kõik need väärtused on töötajate jaoks väga olulised.

Uuringu tulemused kinnitavad seega mitmete autorite nagu Biswas ja Suar (2013) ja Dabirian *et al.* (2017) seisukohti, kus väidetakse, et sotsiaalsed väärtused on töötajate jaoks kõige olulisemad. Need aitavad kaasa töötajate ettevõttes hoidmisele. Ka Tanwar, Prasad (2017) poolt läbi viidud uuring kinnitas, et tervisliku töökeskkonna mõõde on üks olulisemaid tööandja brändi mõjutavaid mõõtmeid. Töötajad eelistavad töötada organisatsioonides, kus tuntakse muret töötajate heaolu pärast, pakutakse iseseisvust ja sõbralikku meeskondlikku atmosfääri. Töötajad hoolivad ettevõtetest, kus on meeskonna põhine lähenemine probleemide lahendamisele ja inimestele keskendunud organisatsioonikultuur (Dabirian *et al.* 2017). Juhtimise kvaliteet on töötajate

hoidmisel kriitilise tähtsusega. Töötajad ei lahku ega jää ettevõttesse mitte ettevõtte pärast, vaid juhtide pärast. Heade ja halbade juhtide mõju tööl on tohutu (Daibirian *et al.* 2017). Juhtide visioon, tegevus, suhtumine, karisma, teadmised ja tulemuslikkus mõjutavad tööandja brändi (Biswas, Suar 2013). Seega, töötajate ettevõttesse jäämise või lahkumise otsust mõjutab pigem juhi suhtumine kui ettevõtte ise.

Mõneti kattuvad käesoleva uuringu tulemused Bakanauskiene *et al.* (2017, 4-12) poolt läbi viidud uuringu tulemustega Leedu ettevõtetes, kus peamisteks tööandja atraktiivsust mõjutavates teguriteks olid hea atmosfäär, piisav palk ja huvitav töö. Lisaks oli oluliste teguritena välja toodud ka isiklik areng ning head suhted juhtide ja kolleegidega. Erinevused on huvitava töö ja isikliku arengu osas, mis käesoleva uuringu tulemuste kohaselt jäävad Ramirendi töötajate jaoks olulisuselt pigem teise kümnesse (isiklik areng 13. kohal, huvitav ja arendav töö 16. kohal). Maxwell ja Knox (2009, 900-901) leidsid, et töötajate jaoks on tööandja puhul olulised töökeskkond, töökaaslased, töö iseloom, juhtimisstiil, tasustamine, juhtide ja töötajate vahelised suhted, organisatsiooni edukus, ettevõtte tooted ja teenused, ettevõtte väline kuvand. Siit tulevad erinevused samuti töö iseloomu osas, aga ka seoses ettevõtte toodete ja teenuste ning ettevõtte välise kuvandi osas, mis Ramirendi töötajate jaoks ei kuulu olulisuselt top 10 hulka.

- 2) Milline on Ramirendi atraktiivsus tööandjana oma töötajate hulgas, ehk mil määral töötajate väärtused kattuvad ettevõttes kogetavaga?

Ettevõtte töötajad on tööandja brändi edasikandjad ja saadikud, nende käitumine võib tugevdada tööandja brändi poolt reklaamitud väärtusi või väärtustega vastuolus olles õhnestada brändi sõnumite usaldusväarsust (Berthon *et al.* 2005).

Baltikumi töötajate tulemusi analüüsid selgus, et töötajad kogevad ettevõttes enim mainega seotud väärtusi, samas ka sotsiaalseid ja arenguvõimalustega seotud väärtusi, töötajate jaoks kõige olulisemad on aga sotsiaalsed ning üld- ja vahetu juhtimisega seotud väärtused. Kõige suuremad erinevused ootuste ja reaalse kogemuse vahel on vahetu juhtimisega seotud ja sotsiaalsete väärtuste vahel, aga ka majanduslike, üldjuhtimisega ning töö ja eraelu tasakaaluga seotud väärtuste vahel, kus töötajate ootused on oluliselt kõrgemad kui nad täna ettevõttes kogevad.

Uuring sisaldas ka 17 tööheaoluga seotud väärtust. Uuringu tulemustest selgus, et kõigi 17 tööheaoluga seotud väärtuse osas tajuvad töötajad kõige enam, et nende ootused on oluliselt kõrgemad kui tööandja juures kogetav. Guest ja Conway (2004, 63) määratlevad töötajate heaolu

kuue põhivaldkonna osas: sobiv töökoormus; mõningane isiklik kontroll oma töö üle; kolleegide ja juhtide toetus; positiivsed suhted töö; selge roll ning kontrolli ja kaasatuse tunne töökohal toimuvate muudatuste osas. Käesolevast uuringust selgusid suured erinevused töötajate ootuste ja ettevõttes pakutava osas kõigi nende kriteeriumite osas, kõige enam aga mõistliku töökoormuse, hästi planeeritud töö ning meeldiva ja positiivse tööõhkkonna osas. Ettevõttel tuleb kindlasti töö heaolu mõjutavad valdkonnad läbi analüüsida ja leida lahendused kooskõla parandamiseks töötajate ootuste ja kogemuse vahel, kuna 70% Ramirendi töötajatest töötab ametikohtadel, kelle igapäevane töö seisneb klientide teenindamises või töös inimestega ning keda seetõttu ohustab kõige enam ka läbipõlemine.

Arengualaste väärtuste osas kattusid töötajate ootused suures osas ettevõttes kogetavaga. Uuringud (Tanwar, Prasad 2017) on leidnud, et arengualane väärtus on üks olulisematest mõõdetest, mis mõjutab tööandja brändi. Samuti on rõhutatud koolituse ja arengu tähtsust kui töötajate hoidmise ja pühendumise olulist vahendit (Tanwar, Prasad 2017; Hadi, Ahmed 2018).

Uuringust selgus, et töötajad kogevad ettevõttes enim mainega seotud väärtusi. Maroko ja Uncles (2008) on leidnud, et ettevõttepõhised tegurid avaldavad töötajatele rohkem mõju kui ametikohaga seotud tegurid, seega on ettevõtte tugev identiteet ja hea maine tööandjana olulised tegurid kandidaatide ligimeelitamisel. Ka Lievens ja Slaughter (2016) toovad välja, et organisatsiooni hea maine ja positsioon tööturul määravad töökoha atraktiivsuse, mis võimaldab ettevõttesse meelitada häid talente. Seega on ettevõttel täna juba olemas hea eeldus tugeva tööandja brändi loomiseks.

Dabirian *et al.* (2017) poolt läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et peamised väärtused, mille mittevastavuse tõttu töötajad lahkuvad, on majanduslik, juhtimine ning huvipakkuv väärtus (käesolevas uuringus sisalduvad need arenguvõimaluste väärtustes). Seda kinnitavad ka käesoleva uuringu tulemused, kus eNPS uuringus mittesoovitajate osas kõige suuremad erinevused ootuste ja kogemuse vahel on just nii üld- kui vahetu juhtimise ja majanduslike väärtuste osas.

Rosethorni (2009) käsitlus tööandja brändi atraktiivsusest määratleb tööandja brändi tugevuse tulenevalt ettevõtte poolt pakutavatest väärtustest (väärtuspakkumine) ja nende tegelikust kogemisest ettevõttes (töötaja kogemus) ning nende kahe elemendi koosmõju määrab tööandja atraktiivsuse potentsiaalsete kandidaatide hulgas, töötajate pühendumuse ja lojaalsuse, brändi eristumise konkurentidest ja ettevõtte unikaalsuse ning klientide pühendumuse ja lojaalsuse

(joonis 2). Käesoleva uuringu tulemusi analüüsid ei saa must-valgelt väita, kas Ramirent on või ei ole atraktiivne tööandja. Uuringust selgus, et on nii valdkondi, kus töötajate ootused ja kogemus kattuvad kui ka neid valdkondi, kus ei kattu. Uuringu tulemuste põhjal saab väita, et ettevõtte peab väärtuspakkumise arendamisel rõhku pöörama eelkõige valdkondadele, kus töötajate kogemus ja väärtused ei ole kooskõlas. Edwardsi (2010) sõnul eelistavad töötajad organisatsioone, kus nende huvid ja väärtused on vastavuses organisatsiooni väärtusega. Erinevused on ka riikide lõikes, kus Läti töötajate puhul on erinevused oluliselt peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel väiksemad kui Eesti töötajate puhul, Leedu tulemused on seal vahepeal. Seda kinnitavad ka eNPS tulemused. Seega uuringu tulemustest saame järeldada, et kõige tugevam tööandja bränd on Ramirendi Läti tütarettevõttes, kus vahed ettevõttes kogetava ja töötajate väärtuste vahel on kõige väiksemad ning soovitusindeks kõige kõrgem. Kõige nõrgem aga Eesti organisatsioonis. Tööandja brändi soovitud kasu saavutatakse ainult siis, kui töötajad peavad oma organisatsiooni heaks tööandjaks (Maxwell, Knox 2009).

- 3) Millised erinevused esinevad tööandja atraktiivsust määravate väärtuste puhul tulenevalt töötajate elukohariigist, soost, vanusest, tööstaažist ja ametipositsioonist?

Uuringu tulemused kinnitasid suures osas Reis ja Braga (2016) uuringu tulemusi, et „tööandja atraktiivsus peitub vaataja silmades“ ning et töötajate sugu, vanus, tööstaaž ja ametipositsioon mõjutab oluliselt töötajate ettekujutust organisatsiooni atraktiivsusest. Erinevusi on täpsemalt käsitletud peatükis 1.2.3, kokkuvõtvalt on uuringu tulemused alljärgnevad:

- Uuringust selgus, et erinevusi töötajate poolt oluliselt peetavate väärtuste vahel tulenevalt elukohariigist (Eesti, Läti, Leedu) ei ole.
- Tulenevalt vastajate soost selgus, et naiste jaoks on meestest oluliselt olulisemad väärtused nagu võimalused kodust töötada ning töö ja eraelu tasakaal, lisaks ka meeldiv ja positiivne tööühkkond, põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond, arendav ja huvitav töö ning psühholoogiliselt turvaline töökeskkond.
- Tulenevalt vastajate vanusest selgus, et põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond, innovaatiline tööandja, head võimalused edutamiseks ja palgatõusuks on oluliselt olulisemad kuni 40. aastastele töötajatele kui vanematele töötajatele. Üle 41-aastased töötajad väärtustavad noorematest rohkem kliendile orienteeritust.
- Tööstaažist tulenevalt on kliendile orienteeritus tunduvalt olulisem üle 10 aasta ettevõttes töötanud töötajatele kui väiksema tööstaažiga töötajatele. Töötulemustest sõltuv töötasu ja

tagasiside saamine on tunduvalt olulisem üle 10 aasta ettevõttes töötanud töötajatele kui alla 3 aastat ettevõttes töötanud töötajatele.

- Tulenevalt ametipositsioonist uuringu tulemusi analüüsid selgus, et nii rendipunkti juhtidele, administratsiooni töötajatele, klienditeenindajatele, mehaanikutele kui ka laotöötajatele on kõige olulisemad sotsiaalsed väärtused, osakonna- ja valdkonnajuhtidele aga ettevõtte üldjuhtimisega seotud väärtused ning müügi- ja projektijuhtidele majanduslikud väärtused.

Tööandja väärtuspakkumise arendamisel peaks tööandja need aspektid kindlasti arvesse võtma.

### **3.6.2. Ettepanekud väärtuspakkumise arendamiseks**

Väärtuspakkumise arendamisel teeb töö autor ettepaneku panna rõhku töötajate jaoks olulistele väärtustele, eelkõige sotsiaalsetele ja juhtimisega seotud ning tööheaolu mõjutavate väärtuste välja toomisele ning arvestada kindlasti ka erisustega tulenevalt töötajate soost, vanusest, tööstaažist ja ametipositsioonist. Töö autor teeb ettepaneku väärtuspakkumise arendamisel kasutada Merceri (2018b) uuringus „*Strengthening your employee value proposition*“ toodud tööandja väärtuspakkumise eristumise mudelit (joonis 3), mis sisaldab väärtusi (lepingulised, kogemuslikud ja emotsionaalsed), mis parandavad töötajate kogemust ja tugevdavad töötajate emotsionaalset sidet organisatsiooniga.

Töö autori ettepanek Ramirent Baltic AS-i väärtuspakkumise ülesehitamiseks:

#### 1) Emotsionaalsed väärtused

- Vastutustundlik ja hooliv ettevõtte nii ühiskonna, klientide kui oma töötajate osas.

#### 2) Kogemuslikud väärtused

- Kaasav, hooliv ja tunnustav juhtimiskultuur.
- Kliendile orienteeritus - sujuv teenindus naeratusega.
- Kindlus, selgus ja stabiilsus oma rolli, töö, sissetuleku ja ettevõtte jätkusuutlikkuse osas.
- Positiivne ja sõbralik tööühkkond ning ühtne ja koostööle orienteeritud meeskond.
- Paindlikkus nii töötingimustes kui iseseisvus ja otsustamisvabadus oma tööd puudutavates küsimustes.
- Vaimselt ja füüsiliselt turvaline töökeskkond.
- Innovatiivne, põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond.
- Isiklik areng (arendav ja huvitav töö, koolitusvõimalused) ja karjäärivõimalused.

### 3) Lepingulised väärtused

- Konkurentsivõimeline töötasu (üle mediaantaseme).
- Atraktiivne üldine motivatsioonipakett (pere, tervise ja üldise heaolu, töötulemusetega ning koostegemisega seotud hüved).

Alljärgnevalt on toodud ülevaade, miks töö autor nimetatud kriteeriumid väärtuspakkumisse valis ja milline on seoses uurimistulemustega.

**Vastutustundlikkus** on üheks väärtuseks, mida töötajad tunnetavad, et ettevõtte neile selgelt pakub, samuti on töötajad seda kirjeldanud kui märksõna, mis teeb Ramirendi tööandjana unikaalseks. **Kaasav, hooliv ja tunnustav juhtimiskultuur** – juhtimisega seotud väärtused on Ramirendi töötajate jaoks ühed kõige olulisemad väärtused. Head suhted juhiga, toetav ja innustav juht on töötajate jaoks olulised väärtused, mis määravad tööandja atraktiivsuse, samuti on need Guest ja Conway (2004, 63) käsitluse järgi üheks olulisemaks faktoriks, mis määratleb töötajate heaolu. Juhtimise kvaliteet on töötajate hoidmisel kriitilise tähtsusega, kuna töötajad ei lahku ega jää ettevõttesse mitte ettevõtte pärast, vaid juhtide pärast. **Kliendile orienteeritus** on Ramirendi üheks põhiväärtuseks, samuti tajuvad uurimistulemuste järgi ka töötajad selgelt, et ettevõtte on kliendi orienteeritud ja nende ootused ühtivad ettevõttes kogetavaga. Samuti on see oluline väärtus X-generatsiooni töötajate jaoks. **Kindlus, selgus ja stabiilsus** - kindel ja stabiilne töö on uurimistulemuste järgi üheks olulisemaks väärtuseks, mis määrab tööandja atraktiivsuse, samas ka töötajate ootused selles osas kattuvad ettevõttes kogetavaga. Samuti tunnetavad töötajad, et ettevõtte pakub neile selgelt strateegiat ja suunda. Usaldusväärne, stabiilne, aus on märksõnad, millega töötajad on kirjeldanud Ramirendi unikaalsust tööandjana. Selged rollid ja ootused on Guest ja Conway (2004, 63) käsitluse järgi üheks olulisemateks faktoriteks, mis määratleb töötajate heaolu. **Positiivne tööõhkkond ja ühtne meeskond** – sotsiaalsed väärtused on Ramirendi töötajate jaoks ühed kõige olulisemad väärtused. Meeldiv tööõhkkond, koostööle orienteeritud meeskond, toetavad kolleegid on töötajate jaoks olulised väärtused, mis määrab tööandja atraktiivsuse. Kolleegide ja juhtide toetus ning positiivsed suhted tööol on Guest ja Conway (2004, 63) käsitluse järgi üheks olulisemaks faktoriks, mis määratleb töötajate heaolu. „Meeskond“ on välja toodud ka märksõnana, millega töötajad on kirjeldanud Ramirendi unikaalsust tööandjana. **Paindlikkus ja otsustamisvabadus** - mõningane isiklik kontroll oma töö üle on Guest ja Conway (2004, 63) käsitluse järgi üks olulisem faktor, mis määratleb töötajate heaolu. Iseseisvus ja otsustamisvabadus, mõistlik töökoormus, hästi planeeritud töö ning töö ja eraelu tasakaal on töötajate jaoks olulised väärtused, samas aga töötajate ootused on siin oluliselt

kõrgemad kui ettevõtte neile täna pakub. **Turvaline töökeskkond** – turvalisus (nii vaimne kui füüsiline) on Ramirendi üheks põhiväärtuseks, samuti on märksõna „turvaline“ toodud töötajate poolt välja kirjeldamiseks Ramirendi unikaalsust tööandjana. Psühholoogiliselt turvaline töökeskkond oli uurimistulemuste järgi töötajate jaoks üheks oluliseks väärtuseks. **Põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond** on uuringutulemuste järgi väärtus, kus töötajate ootused kattuvad ettevõttes kogetavaga. Et ettevõtte kasutab uudseid tööviise/tehnoloogiaid ja on tulevikku vaatav, on oluline väärtus Y-generatsiooni töötajate jaoks. Arenev, innovatiivne on välja toodud ka märksõnadena, millega töötajad on kirjeldanud Ramirendi unikaalsust tööandjana. **Isiklik areng ja karjäärivõimalused** – ettevõtte töötajad tajuvad selgelt, et ettevõtte pakub neile arenguvõimalustega seotud väärtusi, uurimistulemustest selgus, et siinkohal on töötajad oma ootusi hinnanud isegi madalamad kui seda, mil määral ettevõtte neile neid võimalusi pakub. Arenguvõimaluste väärtus on üks olulisematest mõõdetest, mis mõjutab tööandja mainet ning on töötajate hoidmise ja pühendumise oluline vahend. **Konkurentsivõimeline töötasu ja atraktiivne motivatsioonipakett** – konkurentsivõimeline töötasu on töötajate jaoks oluline väärtus, mis määrab tööandja atraktiivsuse. Töötajad eelistavad töötada ettevõttes, kus neid koheldakse ja premeeritakse õiglaselt ning efektiivne tasude ja hüvede pakett annab ettevõttele konkurentsieelise ja võimaldab ligi meelitada ja hoida talente.

Uurimistöö tulemustest selgus, et ettevõtte ei vaja kõigis Balti riikides erinevat väärtuspakkumist, kuna ootused tööandjale on kõigis kolmes riigis sarnased. Erinevused ilmnemise väärtuste pakkumises töötajatele. Selles osas peaksid kindlasti kõik riigid oma tulemused detailselt läbi analüüsima, kitsaskohad välja selgitama ja vastavalt sellele ka töötajate ettevõttes hoidmise fookusvaldkonnad kindlaks määrama, tegevusplaanid koostama ja ellu viima, et väärtuspakkumine ja kogemus ettevõttes oleksid kindlalt kooskõlas.



## KOKKUVÕTE

Elame kiiresti muutuv maailmas, kus konkurents parimate töötajate ja spetsialistide leidmiseks ja hoidmiseks on kõrge, töötajatel on üha rohkem valikuvõimalusi ja üha rohkem väärtustatakse tööandjaid, kellega töötajate isiklikud väärtused haakuvad ning kes teevad jõupingutusi töötajate üldise heaolu parandamiseks. Sobivate uute töötajate leidmine ja olemasolevate töötajate hoidmine muutub ettevõtete jaoks järjest suuremaks väljakutseks. Olukorras, kus töötajatel on töökohta valides suurem valikuvõimalus, saavad eelise need tööandjad, kes teistest eristuvad ja positiivselt silma paistavad. Üheks eristumise ja mainekujunduse võimaluseks on atraktiivse tööandja brändi loomine.

Käesolevas magistritöös uuriti Ramirent Baltic AS atraktiivsust tööandjana. Ettevõtte juhtkond on selgelt teadvustanud, et parimate oskuste ja teadmistega töötajate ligimeelitamine ja ettevõttes hoidmine on üks peamisi konkurentsieeliseid tööturul ning ettevõtte pikaajalise toimimise ja edu jaoks kriitilise tähtsusega. Atraktiivse tööandja brändi kujundamine on ettevõtte lähiaastate prioriteet. Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, millised tööandja atraktiivsust määravad väärtused on ettevõtte töötajate jaoks olulised ning mil määral nad neid väärtusi ettevõttes kogevad. Uuringu tulemustest lähtuvalt tehakse ettepanekuid ettevõtte väärtuspakkumise arendamiseks, mis vastaks töötajate ootustele ning tagaks ettevõtte konkurentsivõime ja atraktiivsuse tööturul.

Käesoleva magistritöö fookus oli suunatud ettevõtte töötajate jaoks oluliste väärtuste ja kogemuse uurimisele, kuna töötajate hoidmine on ettevõtte pikaajalise toimimise ja edu jaoks kriitilise tähtsusega. Töötajate väärtuste ühtimine ettevõttes kogetavaga on oluline, kuna edaspidi tegutsevad just nemad ettevõtte brändi edasikandjate ja saadikutena.

Alljärgnevalt on kokkuvõtvalt toodud olulisemad järeldused, ettepanekud ja hinnangud:

- Ramirendi Baltikumi töötajad peavad kõige olulisemaks sotsiaalseid ja juhtimisega seotud väärtusi ja vähem oluliseks arengu ning töö ja eraelu tasakaaluga seonduvaid väärtusi.
- Kogevad töötajad Ramirendis peamiselt mainega seotud väärtusi, aga ka sotsiaalseid ja arenguga seotud väärtusi, vähem aga majanduslikke ja töö ja eraelu tasakaaluga seotud väärtusi.
- Kõige suuremad erinevused ootuste ja reaalse kogemuse vahel on vahetu juhtimisega seotud ja sotsiaalsete väärtuste vahel. See on ettevõtte jaoks kriitilise tähtsusega arenguvaldkond, kuna töötajad eelistavad töötada organisatsioonides, kus tuntakse muret nende heaolu pärast, pakutakse iseseisvust ja sõbralikku meeskondlikku atmosfääri. Juhtimise kvaliteet on töötajate hoidmisel kriitilise tähtsusega, kuna töötajad ei lahku ega jää ettevõttesse mitte ettevõtte pärast, vaid juhtide pärast.
- Töötajate ootused arenguvõimalustega seoses on kooskõlas ettevõttes pakutavaga. Arenguvõimaluste väärtus on üks olulisematest mõõdetest, mis mõjutab tööandja mainet ning on töötajate hoidmise ja pühendumise oluline vahend.
- Uuringutulemuste järgi kogevad töötajad Ramirendis kõige enam mainega seotud väärtusi, mis näitab, et ettevõttel on olemas head eeldused, et meelitada ettevõttesse häid kandidaate, kuna ettevõttepõhised tegurid avaldavad töötajatele tavaliselt rohkem mõju kui ametikohaga seotud tegurid ning et ettevõtte tugev identiteet ja hea maine tööandjana määravad töökoha atraktiivsuse ning on olulised tegurid tugevate kandidaatide ligimeelitamisel.
- Majanduslike väärtuste puhul tuli välja oluline erinevus töötajate ootuste ja ettevõttes pakutava vahel. See on valdkond, kus kindlasti tuleb erinevuste põhjused välja selgitada, kuna töötajad eelistavad töötada ettevõttes, kus neid koheldakse ja premeeritakse õiglaselt ning efektiivne tasude ja hüvede pakett annab ettevõttele konkurentsieelise ja võimaldab ligi meelitada ja hoida talente.
- Töö ja eraeluga seotud väärtused on Ramirendi töötajate jaoks kõige vähemolulised ning uuringu tulemuste kohaselt neid väärtusi ka kogetakse ettevõttes kõige vähem, samas aga erinevus töötajate ootuste ja ettevõttes kogetava vahel on statistiliselt väga oluline. Töötajad eelistavad üldjuhul töötada organisatsioonides, mis pakuvad paindlikku tööaega ja kodus töötamise võimalust.
- Kõigi uuringus kajastatud 17 tööheaoluga seotud väärtuse osas tajuvad töötajad kõige enam, et nende ootused on oluliselt kõrgemad kui tööandja juures kogetav.

- Soovitusindeks kõigis kolmes riigis on positiivne, kuid uuringu tulemustest saab järeldada, et kõige tugevam tööandja bränd on Ramirendi Läti tütarettevõttes, kus vahed ettevõttes kogetava ja töötajate väärtuste vahel on kõige väiksemad ning soovitusindeks kõige kõrgem. Kõige nõrgem aga Eesti organisatsioonis.
- Uuringust selgus, et erinevusi töötajate poolt oluliseks peetavate väärtuste vahel tulenevalt elukohariigist (Eesti, Läti, Leedu) ei ole, küll aga esinesid erinevused väärtustes, mida ettevõtte töötajatele pakub.
- Magistritöö uuring kinnitas, et „tööandja atraktiivsus peitub vaataja silmades“ ning et töötajate sugu, vanus, tööstaaž ja ametipositsioon mõjutab oluliselt töötajate ettekujutust organisatsiooni atraktiivsusest.

Väärtuspakkumise arendamisel teeb töö autor ettepaneku panna rõhku töötajate jaoks olulistele väärtustele, eelkõige sotsiaalsetele ja juhtimisega seotud ning tööheaolu mõjutavate väärtuste välja toomisele ning arvestada kindlasti ka erisustega tulenevalt töötajate soost, vanusest, tööstaažist ja ametipositsioonist.

Ramirendi töötajate tööalase heaolu ja ettevõtte atraktiivsuse parandamiseks tööandjana peab ettevõtte senisest enam rõhku pöörama juhtimiskvaliteedi arendamisele eelkõige vahetu juhtimisega (töökoormus ja töö planeerimine, tagasiside andmine, iseseisvuse ja otsustamisvabaduse andmine), aga ka üldjuhtimisega (töötajate kaasamine otsustamisse) seotud tegevuste parendamisele, tööõhkkonna ning omavahelise koostöö parandamisele, majanduslike (eelkõige edutamise ja palgatõusuga seotud) väärtuste konkurentsivõimelisuse hindamisele ning töö ja eraelu tasakaalu võimaldavate meetmete rakendamisele.

Käesoleva magistritöö tulemust saavad kasutada teised teenindussektoris tegutsevad ettevõtted üldise arusaama kujundamiseks, millised väärtused on töötajatele töökoha valikul olulised ning kui võrd määrab töötajate elukohariik, sugu, vanus, tööstaaž ja ametipositsioon töötaja arusaama atraktiivsusest tööandjast. Väärtuste kogemise osa on pigem ettevõttespetsiifiline ja see on heaks sisendiks Ramirent Baltic AS juhtkonnale järgnevate strateegiliste ostuste tegemisel juhtimiskvaliteedi, töökeskkonna ja organisatsioonikultuuri arendamisel töötajate heaolu ja kogemuse parandamiseks.

Magistritöö võimalik edasiarendus võiks olla potentsiaalsete sihtgruppide hulgas väljaspool ettevõtet tööandja valikul oluliste väärtuste väljaselgitamine, mis annaks koos käesoleva uuringu tulemustega ettevõttele tervikpildi töötajate ootustest ja väärtustest ning aitaks välja selgitada Ramirendi brändi tugevuse ka potentsiaalsete sihtgruppide hulgas.

## **SUMMARY**

### **EMPLOYER ATTRACTIVENESS AND VALUE PROPOSITION IN THE EQUIPMENT RENTAL AND SERVICE COMPANY**

Kristi Velbaum

We live in a volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA) world with a complex, segmented and aging society, where candidates choose companies based on their personal values. Finding suitable new employees and retaining existing employees is becoming an increasing challenge for companies. In a situation where employees have more choice in choosing a job, those employers who stand out in a positive way gain an advantage. One way to differentiate and build a reputation is to create an attractive employer brand. Previous researches have found that the dimension of a healthy work environment is one of the most important dimensions influencing an employer's brand. Employees prefer to work in organizations where there is concern for employee well-being, independence and a friendly team atmosphere. Skillfully combining the dimensions of well-being in the employer's value proposition gives the company the opportunity to differentiate itself from competitors and develop an attractive employer brand. However, the long-term success of the employer's brand is guaranteed if the created image also corresponds to reality, the employees' experience in the company meets the promises of the employer's brand.

Developing an attractive employer brand is a priority for Ramirent Baltic AS in the coming years, but today the company does not have a clear input for creating an attractive value proposition, what values the company's employees consider important when choosing an employer and whether the values the company offers to its employees are important. The aim of this master's thesis is to find a solution to the above mentioned problem and to find out which values that determine the attractiveness of an employer are important for the employees and how they experience these values in the company. Based on the results of the survey, make proposals for the development of the company's value proposition, which would meet the expectations of employees and ensure the company's competitiveness and attractiveness in the labor market.

The focus of this master's thesis is to study the values and experience important for employees. Retaining employees is critical in the long-term perspective and success of the company. The coincidence of the values of the employees with the experience of the company is important, because in the future they will act as transmitters and ambassadors of the company's brand.

Based on the aim of the master thesis, the author seeks answers to the following questions during the study:

- 1) Which values determining the attractiveness of the employer are important for the employees of Ramirent Baltic AS?
- 2) What is the attractiveness of Ramirent as an employer among its existing employees, how the values of employees coincide with what is experienced in the company?
- 3) What are the differences in the values that determine the attractiveness of an employer due to the country of residence, gender, age, seniority and position of the employees?

In order to achieve aim of the master thesis, the following research tasks have been set:

- 1) To study the theoretical approaches of employer branding, value proposition and attractiveness in various researches.
- 2) Based on theoretical approaches, to identify the factors determining the attractiveness of the employer and to compile a research model based on it.
- 3) Carry out an empirical study among the employees of Ramirent Baltic AS and its Latvian and Lithuanian branches in order to find out which factors determining the attractiveness of the employer are important for the employees and what values they experience in the company.
- 4) Based on the results of the survey, to draw conclusions how attractive employer Ramirent Baltic AS is for its current employees. How employees' values coincide with the company's experience and which are the differences between employees' values and experience due to employees' gender, age, country of residence, seniority and position.
- 5) Based on the results of the study, to make proposals for the development of an attractive employer value proposition.

In order to solve the research problem and fulfill the goal of the master's thesis, a survey is conducted among 289 employees of Ramirent Baltic AS in Estonia, Latvia and Lithuania. The research model is based on Rosethorn's (2009) approach to the elements of an employer's brand (Figure 2). The questionnaire was prepared on the basis of the employer attractiveness model prepared by the author in Figure 6 and Annex 1. The model is based on Berthon *et al.* (2005),

Bakanauskiene *et al.* (2016, 2017) Dabirian *et al.* (2017) theoretical approaches to the dimensions and factors of employer attractiveness. The author of the master thesis has supplemented the questionnaire with aspects of working life that promote mental health and well-being, based on the approaches of Guest and Conway (2004, 63) and the European Commission's guide "Promoting mental health in the workplace" (2014).

The results of the survey shows that the social and management values are the most important for Ramirent Baltic employees, they experience the most reputational values in the company, as well as social and developmental values. The biggest differences between expectations and real experience are between direct management and social values, but also between economic, general management and work-life balance values, where employees' expectations are significantly higher than they experience today in the company. The study confirmed the results of previous studies that "the attractiveness of the employer is in the eyes of the viewer" and that the gender, age, seniority and position of the employees significantly influence the employees' perception of the attractiveness of the organization. At the same time, the study revealed that there are no differences between the values considered important by employees due to the country of residence (Estonia, Latvia, Lithuania).

In order to improve the well-being of Ramirent employees and the company's attractiveness as an employer, the company must pay more attention to developing leadership, improving the working environment and cooperation, assessing competitiveness of economic values and implementing work-life balance measures.

When developing the employer value proposition, the author proposes to emphasize the values that are important for employees, especially social and managerial values that affect well-being at work and also to take into account differences due to employees' gender, age, seniority and position.

The results of the master's thesis can be used by other companies operating in the service sector to form a general understanding of what values are important for employees in choosing an employer and how employees' country of residence, gender, age, seniority and position determine the employee's perception of an attractive employer. Employees' experience is rather company-specific and is a good input for the management of Ramirent Baltic AS in making strategic decisions for the development of leadership, work environment and organizational culture to improve employee well-being and employees' experience.

## KASUTATUD KIRJANDUS

- Ahmad, N. A., Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690-698.
- Alniaçık, E, Alniaçık. U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336-1343.
- Alniaçık, e., Alniaçık, U., Erat, S., Akçinb, K., (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 336-344.
- Arachchige, B., J., H., Robertson, A. (2011). Business Student Perceptions of a Preferred Employer: A Study Identifying Determinants of Employer Branding. *The IUP Journal of Brand Management*, 25-46.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 501-517.
- Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2016). Employer's attractiveness: Generation Y employment expectations in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*, 10(1), 6-22.
- Bakanauskiene, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees' attitudes in Lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15, 4-18.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R & Lydeka, Z. (2011). Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University. *Management of Organizations: Systemic Research*, 7–22.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory/ Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide. *Cooper CL John Wiley & Son*, 1-28.
- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Biswas, M., Suar, D. (2013). Which Employees Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Copetitiveness*, 1, 93–102.



- Botha, A., Bussin, M., de Swardt, L. (2011). An employer predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9 (1), 298–309.
- Braga, B. M., Reis, G. G. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51 (1), 103–116.
- Chhabra, N. L., Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 48-60.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60 (2), 197–205.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 222-235.
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), 5-23.
- Euroopa Komisjoni juhend (2014). „Vaimse tervise edendamine töökohal. Tervikkäsitluse rakendamise juhend“ *Euroopa Liidu Väljaannete Talitus*.
- Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur (2013). *Euroopa Liidu arvamusküsitlus 2013*. Kättesaadav: <https://osha.europa.eu/et/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>
- Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur (2014). *Uute ja tekkivate riskide alane Euroopa ettevõtete uuring ESENER-2*. Kättesaadav: <https://osha.europa.eu/et/surveys-and-statistics-osh/esener>
- Figurska, I., Matuska, E. W. (2013). Employer Branding as a Human Resource Management Strategy: The Essence of Employer Brand. *Human Resources Management & Ergonomics*, 35–51.
- Fontes (2019a). General Compensation Survey: Latvia.
- Fontes (2019b). General Compensation Survey: Lithuania.
- Gaille, D. (2013). Direct participation and the quality of work. *Human Relations*, 453- 473.
- Guest, D., Conway, N. (2004). *Employee Well-being and the Psychological Contract: a report for the CIPD*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hadi, N., Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8 (44).
- OECD/EU (2018). *Health at a Glance: Europe 2018: State of Health in the EU Cycle*, OECD Publishing, Paris. Kättesaadav: [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2018\\_health\\_glance\\_eur-2018-en#page29](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/health-at-a-glance-europe-2018_health_glance_eur-2018-en#page29)

- Hindremäe, L. (2016). *Tööandja atraktiivsus ja tööandja brändi kuvand tööjõuturule sisenevate tudengite hulgas AS SEB Pank näitel*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond, Tallinn.
- Kitvel, T. (1983). *Psühholoogia ja töösse suhtumine*. Tallinn: Valgus.
- Lievens, F., Slaughter, J. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–40.
- Mandhanya, Y., Shah, M. (2016). Employer Branding – a Tool for Talent Management. *Global Management Review*. 43-48.
- Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 893-907.
- Mercer (2019). *Global Talent Trends 2019*. Kättesaadav: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>, 13-15.
- Mercer (2018a). *Thriving in A Disrupted World*. Kättesaadav: [www.mercer.com/our-thinking/thrive/thriving-in-a-disrupted-world.html](http://www.mercer.com/our-thinking/thrive/thriving-in-a-disrupted-world.html)
- Mercer (2018b). *Strengthening your employee value proposition*. Kättesaadav: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/unlock-workforce-potential-with-total-rewards-and-a-strong-evp.html>
- Moroko, L., Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 160–175.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. UK: John Wiley & Sons, Inc.
- Newburry, W., Gardberg, N., Belkin, L. (2006). Organizational attractiveness is in the eye of the beholder: the interaction of demographic characteristics with foreignness. *Journal of International Business Studies*, 666-686.
- Okk, K. (2018). *Tööandja brändi väärtuspakkumine ning tööandja atraktiivsuse tõstmine Swisshotel Tallinna näitel*. (Magistritöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond, Tallinn.
- Personali Praktik, Brandem (2017). *Kui paljud töötajad soovitaksid sind tööandjana?* Kättesaadav: <https://www.brandem.ee/blogi/kui-paljud-tootajad-soovitaksid-sind-tooandjana>
- Pingle, S. S. & Sodhi, H. K. (2011). What Makes an Attractive Employer: Significant Factors from Employee Perspective? *Anvesha*, 4(2), 18–25.
- Ramirent Baltic AS (2019a). Hüved töötajatele.

- Ramirent Baltic AS (2019b). Ramirendi visioon, missioon, väärtused.
- Reis, G., Braga, B., M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 103-116.
- Sivertzen, A.M., Nilsen, E.R. and Olafsen, A.H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product & Brand Management*, 473-483.
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Brand Management*, 27(5), 573-596.
- Rosenthorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. England: Gower Publishing Ltd.
- Roy, S.K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer Brand in the Indian context, *South Asian Journal of Management*, 110-129.
- Ruch, W. (2002). *Employer Brand Evolution: A Guide to Building Loyalty in Your Organization*. Kättesaadav: <http://www.versantsolutions.com>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*. 307-323.
- Sullivan, J. (2002). *Crafting a lofty employment brand: a costly proposition*. Kättesaadav: <https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/>
- Sotsiaalministeerium (2019). Töökeskkonna vaimse tervise analüüs. Kättesaadav: [https://www.sm.ee/sites/default/files/tookeskkonna\\_vaimse\\_tervise\\_analuus\\_2019.pdf](https://www.sm.ee/sites/default/files/tookeskkonna_vaimse_tervise_analuus_2019.pdf)
- Tanwar, K., Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business review*, 17, 186S-206S.
- Tanwar, K., Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46 (2), 389-409.
- Tervise Arengu Instituut (2015). *Vaimne tervis töökohal. Käsiraamat tööandjale ja töötajale*. Kättesaadav: [https://intra.tai.ee/images/prints/documents/143817521369\\_vaimne\\_tervise\\_tookohal.pdf](https://intra.tai.ee/images/prints/documents/143817521369_vaimne_tervis_tookohal.pdf)
- Tüzüner, V. L., Yüksel, C. A. (2009). Segmenting potential employees according to firms' employer attractiveness dimensions in the employer branding concept. *Journal of Academic Research in Economics*, 46-61.
- Uppal, A., Wadhwa, B., & Vashisht, A. (2018). Magnitudes of Attractiveness in Employer Branding: Generation Z. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 1-7.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

AS Äripäev, Teeninduskvaliteedi Instituut (2008). *Teeninduskäsiraamat*. Kättesaadav:  
<https://erb.nlib.ee/?kid=20950986>

World Health Organization (2017). *Physical Activity Fact Sheet*. Kättesaadav:  
[www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/en/](http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs385/en/)

## LISAD

**Lisa 1. Uurimistöö instrument - tööandja atraktiivsuse mudel**

Faktor	Väärtuse dimensioon	Töö heaolu	Autor
Head suhted ja sarnased väärtused kolleegidega	Sotsiaalne	TH	Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017) Euroopa Komisjoni juhend (2014)
Head suhted otsese juhiga	Sotsiaalne	TH	Berthon <i>et al.</i> (2005) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017) Euroopa Komisjoni juhend (2014) Guest, Conway (2004)
Toetavad ja abivalmid kolleegid	Sotsiaalne	TH	Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Alniacik, Alniacik (2012) Euroopa Komisjoni juhend (2014) Guest, Conway (2004)
Meeldiv ja positiivne tööõhkkond	Sotsiaalne	TH	Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)
Koostööle orienteeritud meeskond	Sotsiaalne	TH	Dabirian <i>et al.</i> (2017) Alniacik, Alniacik (2012) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)
Töötajate tugev ühtekuuluvustunne	Sotsiaalne	TH	Berthon <i>et al.</i> (2005) Euroopa Komisjoni juhend (2014)
Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust	<b>Arengu- võimaluste</b>		Berthon <i>et al.</i> (2005) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017) Roy (2008) Sivertzen <i>et al.</i> (2013)
Isiklik areng ja head koolitusvõimalused	Arengu- võimaluste	TH	Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Sengupta <i>et al.</i> (2015) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017) Euroopa Komisjoni juhend (2014)

## Lisa 1 järg

Ettevõttes töötamine suurendab minu väärtust tööturul	Arengu- võimaluste		Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)
Ettevõttes töötamine tekitab minus uhkust	Arengu- võimaluste		Berthon <i>et al.</i> (2005)
Rahvusvaheline ettevõte	Arengu- võimaluste		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)
Põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond	Arengu- võimaluste		Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017)
Innovaatiline tööandja - kasutab uudseid tööviise/tehnoloogaid ja on tulevikku vaatav	Arengu- võimaluste		Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017) Sivertzen <i>et al.</i> (2013)
Arendav ja huvitav töö	Arengu- võimaluste	TH	Sengupta <i>et al.</i> (2015) Uppal <i>et al.</i> (2018) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017) Euroopa Komisjoni juhend (2014)
Võimalus rakendada kutse-/ kõrgekoolis omandatud teadmisi	Arengu- võimaluste		Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Alniacik, Alniacik (2012)
Võimalus teistega oma teadmisi jagada ja teisi õpetada	Arengu- võimaluste		Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017)
Head võimalused edutamiseks	<b>Majanduslik</b>		Berthon <i>et al.</i> (2005)
Head võimalused palgatõusule	Majanduslik		Berthon <i>et al.</i> (2005)
Konkurentsivõimeline töötasu (võrreldes sama positsiooniga teistes ettevõtetes)	Majanduslik		Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)
Töötulemustest sõltuv töötasu	Majanduslik		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016)
Atraktiivne üldine motivatsioonipakett (materiaalsed ja mitterateriaalsed hüved)	Majanduslik		Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)
Kindel ja stabiilne töö	Majanduslik		Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)

## Lisa 1 järg

Ettevõtte pakub kõrge kvaliteediga tooteid ja teenuseid	<b>Ettevõtte maine</b>		Berthon <i>et al.</i> (2005) Alniacik, Alniacik (2012) Sivertzen <i>et al.</i> (2013)
Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte	Ettevõtte maine		Berthon <i>et al.</i> (2005) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)
Ettevõtte on kliendile orienteeritud, pingutatakse klientide rahulolu nimel	Ettevõtte maine		Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Alniacik, Alniacik (2012)
Ettevõtte hea maine tööandjana	Ettevõtte maine		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)
Juhtkonnapoolne tunnustamine	<b>Üldjuhtimine</b>	TH	Berthon <i>et al.</i> (2005) Dabirian <i>et al.</i> (2017) Roy (2008) Sivertzen <i>et al.</i> (2013) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Euroopa komisjoni juhend (2014)
Ettevõttel on selge strateegia ja suund	Üldjuhtimine		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016)
Töötajad on kaasatud otsustamisprotsessidesse ja probleemide lahendamisse	Üldjuhtimine	TH	Guest, Conway (2004) Euroopa Komisjoni juhend (2014)
Aus ja erapooletu juhtimisstiil	Üldjuhtimine	TH	Euroopa Komisjoni juhend (2014)
Psühholoogiliselt turvaline töökeskkond – võimalus esitada oma arvamusi ja mõtteid ilma kartuseta et sellel järgneb halvustav suhtumine või mõni muu negatiivne tagajärg	Üldjuhtimine	TH	Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016)
Mõistlik töökoormus, hästi planeeritud töö	<b>Vahetu juhtimine</b>	TH	Dabirian <i>et al.</i> (2017) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Euroopa Komisjoni juhend (2014) Guest, Conway (2004)
Toetav ja innustav juht	Vahetu juhtimine	TH	Dabirian <i>et al.</i> (2017) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017) Euroopa Komisjoni juhend (2014)
Selged rollid ja ootused töö suhtes	Vahetu juhtimine	TH	Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Euroopa Komisjoni juhend (2014) Guest, Conway (2004)

## Lisa 1 järg

Tagasiside saamine oma töö kohta	Vahetu juhtimine	TH	Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Euroopa Komisjoni juhend (2014)
Iseseisvus ja otsustusvabadus oma tööd puudutavates küsimustes	Vahetu juhtimine	TH	Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017) Euroopa Komisjoni juhend (2014) Guest, Conway (2004)
Paindlik tööaeg	<b>Töö ja eraelu tasakaal</b>		Dabirian <i>et al.</i> (2017) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)
Töö ja eraelu tasakaal	Töö ja eraelu tasakaal		Dabirian <i>et al.</i> (2017) Sengupta <i>et al.</i> (2015) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2016) Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)
Võimalus kodust töötada	Töö ja eraelu tasakaal		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)
Ettevõtte asukoht (kodule lähedal)	Töö ja eraelu tasakaal		Bakanauskiene <i>et al.</i> (2017)

Allikas: Autori koostatud



## Lisa 2. Uuringu küsimustik

Hea kolleeg!

Seoses Tallinna Tehnikaülikooli magistriõppe õpingutega olen lõputöö raames läbi viimas uuringut, mille eesmärgiks on välja selgitada, millised tegurid määravad Ramirendi Baltikumi töötajate jaoks tööandja atraktiivsuse (mida töötajad töösuhte puhul kõige enam hindavad) ja milliseid väärtusi töötajad täna Ramirendis kogevad.

Uuring on anonüümne ning saadud tulemusi analüüsitakse magistritöös ja kasutatakse Ramirendi tööandja brändi arendamiseks.

Palun täida küsimustik hiljemalt **16.12.2019.a.**

Sinu arvamus on väga oluline. Küsimustele vastamine võtab aega kuni 15 minutit. Kui Sul on küsimusi või probleeme küsitlusele vastamisega, siis palun võta minuga ühendust: [kristi.velbaum@ramirent.ee](mailto:kristi.velbaum@ramirent.ee) või telefonil +372 56 644 920.

Ette tänades,  
Kristi Velbaum  
Personalijuht

### 1. Kui olulised on tööandja valikul Sinu jaoks järgmised tegurid?

Palun anna hinnang skaalal, kus:

- 4 - Väga oluline
- 3 - Pigem oluline
- 2 - Pigem ebaoluline
- 1 - Täiesti ebaoluline

Kui Sa ei oska mõnele küsimusele vastata, siis vali "Ei oska vastata"

1.	Head suhted ja sarnased väärtused kolleegidega
2.	Head suhted otsese juhiga
3.	Toetavad ja abivalmid kolleegid
4.	Meeldiv ja positiivne tööõhkkond
5.	Koostööle orienteeritud meeskond
6.	Juhtkonnapoolne tunnustamine
7.	Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust
8.	Isiklik areng ja head koolitusvõimalused
9.	Ettevõttes töötamine suurendab minu väärtust tööturul
10.	Ettevõttes töötamine tekitab minus uhkust
11.	Rahvusvaheline ettevõte
12.	Põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond

## Lisa 2 järg

13.	Innovaatiline tööandja - kasutab uudseid tööviise/tehnoloogiaid ja on tulevikku vaatav
14.	Ettevõtte pakub kõrge kvaliteediga tooteid ja teenuseid
15.	Arendav ja huvitav töö
16.	Head võimalused edutamiseks
17.	Head võimalused palgatõusule
18.	Konkurentsivõimeline töötasu (võrreldes sama positsiooniga tesites ettevõtetes)
19.	Töötulemustest sõltuv töötasu
20.	Atraktiivne üldine motivatsioonipakett (materiaalsed ja mittemateriaalsed hüved)
21.	Kindel ja stabiilne töö
22.	Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte
23.	Võimalus rakendada kutse-/ kõrgkoolis omandatud teadmisi
24.	Võimalus teistega oma teadmisi jagada ja teisi õpetada
25.	Ettevõtte on kliendile orienteeritud, pingutatakse klientide rahulolu nimel
26.	Töötajatel on tugev ühtekuuluvustunne
27.	Ettevõtte hea maine tööandjana
28.	Mõistlik töökoormus, hästi planeeritud töö
29.	Toetav ja innustav juht
30.	Ettevõttel on selge strateegia ja suund
31.	Töötajad on kaasatud otsustamisprotsessidesse ja probleemide lahendamisse
32.	Selged rollid ja ootused töö suhtes
33.	Tagasiside saamine oma töö kohta
34.	Aus ja erapooletu juhtimisstiil
35.	Iseseisvus ja otsustusvabadus oma tööd puudutavates küsimustes
36.	Psühholoogiliselt turvaline töökeskkond – võimalus esitada oma arvamusi ja mõtteid ilma kartuseta, et sellele järgneb halvustav suhtumine või mõni muu negatiivne tagajärg
37.	Paindlik tööaeg
38.	Töö ja eraelu tasakaal
39.	Võimalus kodust töötada
40.	Töökoha asukoht (kodule lähedal)

### 2. Ramirent tööandjana pakub mulle järgmiseid väärtusi ...

Palun anna hinnang skaalal, kus:

4 - Nõustun täielikult

3 - Pigem nõustun

2 - Pigem ei nõustu

1 - Ei nõustu üldse

Kui Sa ei oska mõnele küsimusele vastata, siis vali "Ei oska vastata"

1.	Head suhted ja sarnased väärtused kolleegidega
2.	Head suhted otsese juhiga
3.	Toetavad ja abivalmid kolleegid
4.	Meeldiv ja positiivne tööõhkkond
5.	Koostööle orienteeritud meeskond

## Lisa 2 järg

6.	Juhtkonnapoolne tunnustamine
7.	Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust
8.	Isiklik areng ja head koolitusvõimalused
9.	Ettevõttes töötamine suurendab minu väärtust tööturul
10.	Ettevõttes töötamine tekitab minus uhkust
11.	Rahvusvaheline ettevõtte
12.	Põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond
13.	Innovaatiline tööandja - kasutab uudseid tööviise/tehnoloogiaid ja on tulevikku vaatav
14.	Ettevõtte pakub kõrge kvaliteediga tooteid ja teenuseid
15.	Arendav ja huvitav töö
16.	Head võimalused edutamiseks
17.	Head võimalused palgatõusule
18.	Konkurentsivõimeline töötasu (võrreldes sama positsiooniga tesites ettevõtetes)
19.	Töötulemustest sõltuv töötasu
20.	Atraktiivne üldine motivatsioonipakett (materiaalsed ja mittemateriaalsed hüved)
21.	Kindel ja stabiilne töö
22.	Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte
23.	Võimalus rakendada kutse-/ kõrgkoolis omandatud teadmisi
24.	Võimalus teistega oma teadmisi jagada ja teisi õpetada
25.	Ettevõtte on kliendile orienteeritud, pingutatakse klientide rahulolu nimel
26.	Töötajatel on tugev ühtekuuluvustunne
27.	Ettevõtte hea maine tööandjana
28.	Mõistlik töökoormus, hästi planeeritud töö
29.	Toetav ja innustav juht
30.	Ettevõttel on selge strateegia ja suund
31.	Töötajad on kaasatud otsustamisprotsessidesse ja probleemide lahendamisse
32.	Selged rollid ja ootused töö suhtes
33.	Tagasiside saamine oma töö kohta
34.	Aus ja erapooletu juhtimisstiil
35.	Iseseisvus ja otsustusvabadus oma tööd puudutavates küsimustes
36.	Psühholoogiliselt turvaline töökeskkond – võimalus esitada oma arvamusi ja mõtteid ilma kartuseta, et sellele järgneb halvustav suhtumine või mõni muu negatiivne tagajärg
37.	Paindlik tööaeg
38.	Töö ja eraelu tasakaal
39.	Võimalus kodust töötada
40.	Töökoha asukoht (kodule lähedal)

**3. Too välja kolm märksõna, mis Sinu arvates teevad Ramirendi tööandjana unikaalseks**

**4. Kui tõenäoliselt Sa soovitud Ramirendi tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele (eNPS), skaala 0-10, kus 0 on ei soovita üldse ja 10 on soovitan väga.**

**5. Elukohariik**

- Eesti
- Läti
- Leedu

**6. Positsioon ettevõttes:**

- osakonna- või valdkonna juht
- rendipunkti juht
- müügi- või projektijuht
- administratsiooni töötaja (finants, sisseost)
- klienditeenindaja
- mehaanik
- laotöötaja

**7. Sinu sünniaasta**

- Kuni 20-aastane
- 21-30-aastane
- 31-40-aastane
- 41-50-aastane
- 51-60-aastane
- Vanem kui 61 aastat

**8. Tööstaaz ettevõttes**

- Alla 1 aasta
- 1-3 aastat
- 4-6 aasta
- 7-9 aastat
- 10-12 aastat
- Üle 12 aasta

**9. Sinu sugu**

- Mees
- Naine

Suur tänu vastamise eest!

### Lisa 3. Väärtuste lühendused

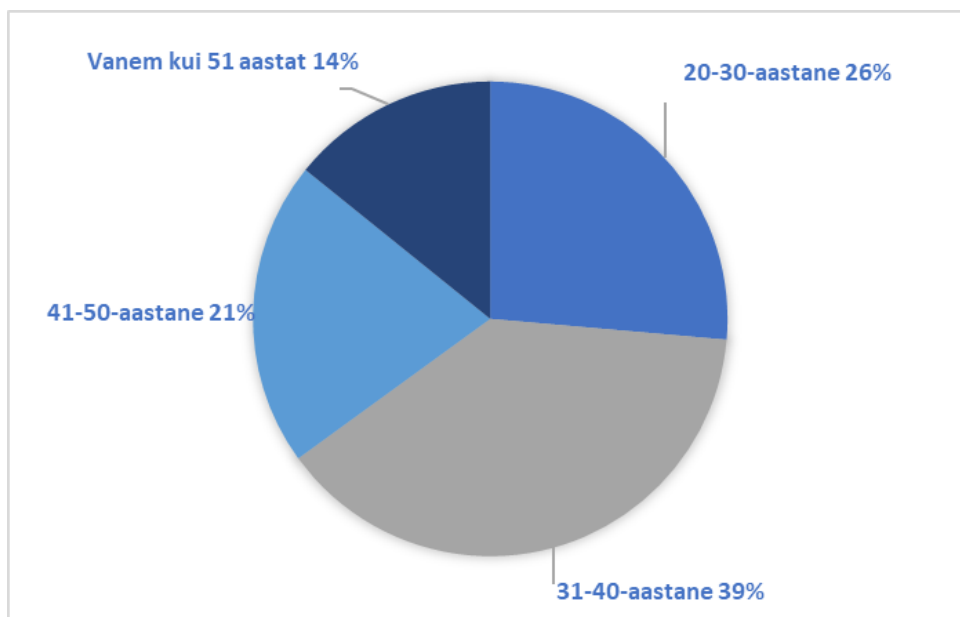
<b>Küsimuste täisversioon</b>	<b>Küsimuste lühiversioon</b>
1. Head suhted ja sarnased väärtused kolleegidega	1. Head suhted kolleegidega
2. Head suhted otsese juhiga	2. Head suhted juhiga
3. Toetavad ja abivalmid kolleegid	3. Toetavad kolleegid
4. Meeldiv ja positiivne tööõhkkond	4. Meeldiv tööõhkkond
5. Koostööle orienteeritud meeskond	5. Koostööle orienteeritud meeskond
26. Töötajatel on tugev ühtekuuluvustunne	26. Tugev ühtekuuluvustunne
<b>Sotsiaalne dimensioon</b>	<b>Sotsiaalne</b>
7. Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust	7. Tõstab enesekindlust
8. Isiklik areng ja head koolitusvõimalused	8. Isiklik areng
9. Ettevõttes töötamine suurendab minu väärtust tööturul	9. Suurendab väärtust tööturul
10. Ettevõttes töötamine tekitab minus uhkust	10. Tekitab uhkust
11. Rahvusvaheline ettevõte	11. Rahvusvaheline ettevõte
12. Põnev ja väljakutseid pakkuv töökeskkond	12. Põnev töökeskkond
13. Innovaatiline tööandja - kasutab uudseid tööviise/tehnoloogiaid ja on tulevikku vaatav	13. Innovaatiline tööandja
15. Arendav ja huvitav töö	15. Arendav ja huvitav töö
23. Võimalus rakendada kutse-/kõrgkoolis omandatud teadmisi	23. Võimalus rakendada teadmisi
24. Võimalus teistega oma teadmisi jagada ja teisi õpetada	24. Võimalus oma teadmisi jagada
<b>Arenguvõimaluste dimensioon</b>	<b>Areng</b>
16. Head võimalused edutamiseks	16. Head võimalused edutamiseks
17. Head võimalused palgatõusule	17. Head võimalused palgatõusule
18. Konkurentsivõimeline töötasu (võrreldes sama positsiooniga teistes ettevõtetes)	18. Konkurentsivõimeline töötasu
19. Töötulemustest sõltuv töötasu	19. Töötulemustest sõltuv töötasu
20. Atraktiivne üldine motivatsioonipakett (materiaalsed ja mittemateriaalsed hüved)	20. Atraktiivne motivatsioonipakett
21. Kindel ja stabiilne töö	21. Kindel ja stabiilne töö
<b>Majanduslik dimensioon</b>	<b>Majanduslik</b>
14. Ettevõtte pakub kõrge kvaliteediga tooteid ja teenuseid	14. Kõrge kvaliteediga tooted ja teenused
22. Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte	22. Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte
25. Ettevõtte on kliendile orienteeritud, pingutatakse klientide rahulolu nimel	25. Kliendile orienteeritud
27. Ettevõtte hea maine tööandjana	27. Hea maine tööandjana
Ettevõtte maine	Maine
6. Juhtkonnapoolne tunnustamine	6. Juhtkonnapoolne tunnustamine

## Lisa 3 järg

30. Ettevõttel on selge strateegia ja suund	30. Selge strateegia ja suund
31. Töötajad on kaasatud otsustamisprotsessidesse ja probleemide lahendamisse	31. Töötajad on kaasatud
34. Aus ja erapooletu juhtimisstiil	34. Aus ja erapooletu juhtimisstiil
36. Psühholoogiliselt turvaline töökeskkond – võimalus esitada oma arvamusi ja mõtteid ilma kartuseta, et sellele järgneb halvustav suhtumine või mõni muu negatiivne tagajärg	36. Psühholoogiliselt turvaline töökeskkond
<b>Üldjuhtimine</b>	<b>Üldjuhtimine</b>
28. Mõistlik töökoormus, hästi planeeritud töö	28. Mõistlik töökoormus
29. Toetav ja innustav juht	29. Toetav ja innustav juht
32. Selged rollid ja ootused töö suhtes	32. Selged rollid ja ootused
33. Tagasiside saamine oma töö kohta	33. Tagasiside saamine
35. Iseseisvus ja otsustusvabadus oma tööd puudutavates küsimustes	35. Iseseisvus ja otsustusvabadus
<b>Vahetu juhtimine</b>	<b>Vahetujuhtimine</b>
37. Paindlik tööaeg	37. Paindlik tööaeg
38. Töö ja eraelu tasakaal	38. Töö ja eraelu tasakaal
39. Võimalus kodust töötada	39. Võimalus kodust töötada
40. Töökoha asukoht (kodule lähedal)	40. Töökoha asukoht
<b>Töö ja eraelu tasakaal</b>	<b>Tööjaeraelu</b>

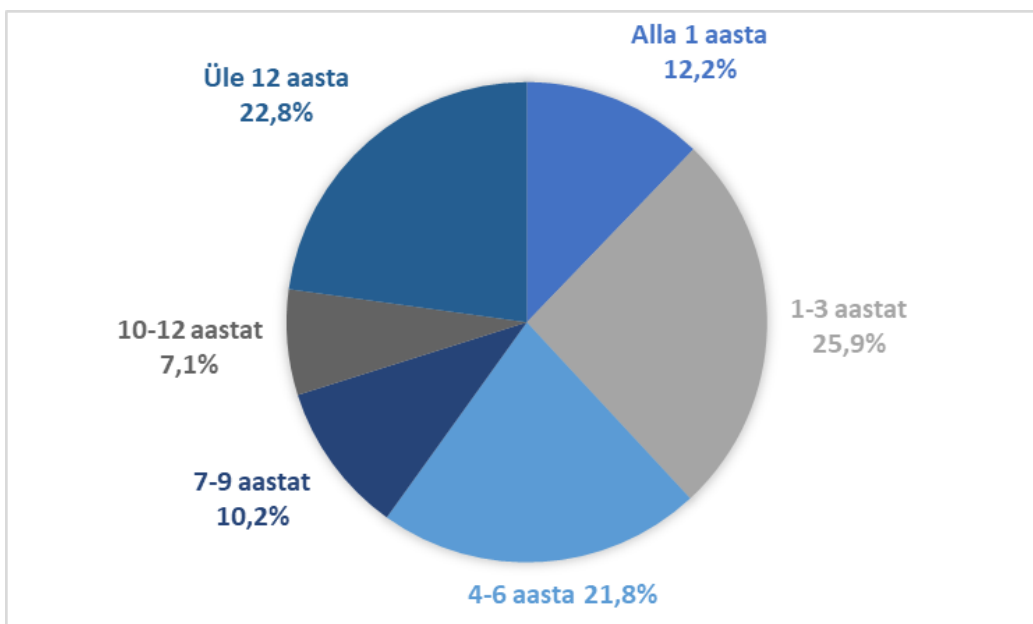
Allikas: autori koostatud

#### Lisa 4. Vastajate arv vanuse järgi



Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

## Lisa 5. Vastajate arv tööstaaži järgi



Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik



## Lisa 6. Väärtuste T-Test, Eesti

Väärtus	Dimensioon	Oluline		Pakub		t	Sig. (2-tailed)
		M	SD	M	SD		
4. Meeldiv tööõhkkond	Sotsiaalne	3,81	0,391	3,16	0,661	7,739	p<0,001
5. Koostööle orienteeritud meeskond	Sotsiaalne	3,75	0,436	3,16	0,665	6,933	p<0,001
28. Mõistlik töökoormus	Vahetu juhtimine	3,66	0,615	2,91	0,889	6,708	p<0,001
33. Tagasiside saamine	Vahetu juhtimine	3,57	0,651	2,98	0,689	5,984	p<0,001
35. Iseseisvus ja otsustusvabadus	Vahetu juhtimine	3,68	0,497	3,09	0,783	5,866	p<0,001
18. Konkurentsivõimeline töötasu	Majanduslik	3,67	0,501	3,22	0,696	5,853	p<0,001
34. Aus ja erapooletu juhtimisstiil	Üldjuhtimine	3,71	0,459	3,18	0,752	5,679	p<0,001
3. Toetavad kolleegid	Sotsiaalne	3,68	0,470	3,27	0,548	5,662	p<0,001
6. Juhtkonnapoolne tunnustamine	Üldjuhtimine	3,60	0,563	3,00	0,837	5,610	p<0,001
31. Töötajad on kaasatud	Üldjuhtimine	3,44	0,594	2,85	0,823	5,354	p<0,001
17. Head võimalused palgatõusule	Majanduslik	3,64	0,511	3,10	0,821	5,208	p<0,001
36. Psühholoogiliselt turvaline töökeskkond	Üldjuhtimine	3,65	0,532	3,16	0,741	5,152	p<0,001
38. Töö ja eraelu tasakaal	Töö ja eraelu tasakaal	3,64	0,621	3,16	0,770	5,141	p<0,001
32. Selged rollid ja ootused	Vahetu juhtimine	3,59	0,630	3,11	0,711	4,960	p<0,001
16. Head võimalused edutamiseks	Majanduslik	3,29	0,686	2,75	0,891	4,898	p<0,001
26. Tugev ühtekuuluvustunne	Sotsiaalne	3,48	0,551	3,03	0,693	4,877	p<0,001
2. Head suhted juhiga	Sotsiaalne	3,74	0,497	3,40	0,587	4,751	p<0,001
8. Isiklik areng	Arenguvõimaluste	3,58	0,545	3,21	0,737	4,553	p<0,001
29. Toetav ja innustav juht	Vahetu juhtimine	3,69	0,491	3,30	0,749	4,527	p<0,001
1. Head suhted kolleegidega	Sotsiaalne	3,65	0,530	3,28	0,675	4,456	p<0,001
37. Paindlik tööaeg	Töö ja eraelu tasakaal	3,42	0,705	2,98	0,866	4,159	p<0,001
15. Arendav ja huvitav töö	Arenguvõimaluste	3,56	0,592	3,29	0,640	3,995	p<0,001
19. Töötulemustest sõltuv töötasu	Majanduslik	3,41	0,699	2,97	0,915	3,654	p<0,001
20. Atraktiivne motivatsioonipakett	Majanduslik	3,58	0,522	3,25	0,724	3,534	0,001

## Lisa 6 järg

39. Võimalus kodust töötada	Töö ja eraelu tasakaal	3,03	0,894	2,62	0,991	3,463	0,001
13. Innovaatiline tööandja	Arenguvõimaluste	3,45	0,571	3,11	0,693	3,357	0,001
7. Tõstab enesekindlust	Arenguvõimaluste	3,41	0,650	3,15	0,695	3,165	0,002
14. Kõrge kvaliteediga tooted ja teenused	Ettevõtte maine	3,63	0,511	3,48	0,503	2,331	0,022
12. Põnev töökeskkond	Arenguvõimaluste	3,44	0,592	3,29	0,578	1,929	0,057
27. Hea maine tööandjana	Ettevõtte maine	3,68	0,495	3,57	0,547	1,691	0,095
30. Selge strateegia ja suund	Üldjuhtimine	3,57	0,548	3,44	0,573	1,687	0,096
25. Kliendile orienteeritud	Ettevõtte maine	3,53	0,616	3,39	0,646	1,621	0,109
21. Kindel ja stabiilne töö	Majanduslik	3,78	0,474	3,68	0,520	1,471	0,145
9. Suurendab väärtust tööturul	Arenguvõimaluste	3,44	0,594	3,35	0,621	1,262	0,211
23. Võimalus rakendada teadmisi	Arenguvõimaluste	3,10	0,799	3,03	0,683	0,830	0,409
40. Töökoha asukoht	Töö ja eraelu tasakaal	3,20	0,818	3,18	0,839	0,249	0,804
10. Tekitab uhkust	Arenguvõimaluste	3,30	0,648	3,29	0,644	0,217	0,829
24. Võimalus oma teadmisi jagada	Arenguvõimaluste	3,09	0,715	3,11	0,746	-0,300	0,765
22. Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõte	Ettevõtte maine	3,53	0,672	3,57	0,569	-0,402	0,688
11. Rahvusvaheline ettevõte	Arenguvõimaluste	2,94	0,862	3,41	0,669	-5,048	p<0,001

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

## Lisa 7. Väärtuste T-Test, Läti

Väärtus	Dimensioon	Oluline		Pakub		t	Sig. (2-tailed)
		M	SD	M	SD		
38. Töö ja eraelu tasakaal	Töö ja eraelu tasakaal	3,73	0,548	3,15	0,860	4,979	p<0,001
18. Konkurentsivõimeline töötasu	Majanduslik	3,82	0,431	3,32	0,765	4,501	p<0,001
4. Meeldiv tööühkkond	Sotsiaalne	3,77	0,533	3,48	0,701	4,190	p<0,001
17. Head võimalused palgatõusule	Majanduslik	3,79	0,491	3,21	0,901	4,029	p<0,001
28. Mõistlik töökoormus	Vahetu juhtimine	3,77	0,465	3,38	0,739	3,901	p<0,001
16. Head võimalused edutamiseks	Majanduslik	3,50	0,748	3,02	0,911	3,810	p<0,001
8. Isiklik areng	Arenguvõimaluste	3,75	0,600	3,37	0,688	3,792	p<0,001
5. Koostööle orienteeritud meeskond	Sotsiaalne	3,75	0,571	3,43	0,673	3,627	0,001
31. Töötajad on kaasatud	Üldjuhtimine	3,57	0,593	3,27	0,733	3,461	0,001
37. Paindlik tööaeg	Töö ja eraelu tasakaal	3,24	0,878	2,78	1,018	3,330	0,002
35. Iseseisvus ja otsustusvabadus	Vahetu juhtimine	3,53	0,655	3,22	0,796	3,236	0,002
9. Suurendab väärtust tööturul	Arenguvõimaluste	3,68	0,624	3,40	0,807	3,175	0,002
15. Arendav ja huvitav töö	Arenguvõimaluste	3,72	0,613	3,45	0,811	2,583	0,012
34. Aus ja erapooletu juhtimisstiil	Üldjuhtimine	3,68	0,504	3,47	0,700	2,428	0,018
39. Võimalus kodust töötada	Töö ja eraelu tasakaal	2,66	0,996	2,30	1,094	2,291	0,026
13. Innovaatiline tööandja	Arenguvõimaluste	3,47	0,700	3,27	0,841	1,802	0,077
19. Töötulemustest sõltuv töötasu	Majanduslik	3,30	0,893	3,05	0,923	1,755	0,085
29. Toetav ja innustav juht	Vahetu juhtimine	3,67	0,572	3,52	0,624	1,697	0,095
6. Juhtkonnapoolne tunnustamine	Üldjuhtimine	3,61	0,644	3,46	0,652	1,539	0,129
33. Tagasiside saamine	Vahetu juhtimine	3,38	0,640	3,27	0,686	1,474	0,146
7. Tõstab enesekindlust	Arenguvõimaluste	3,56	0,623	3,41	0,790	1,383	0,172

## Lisa 7 järg

36. Psühholoogiliselt turvaline töökeskkond	Üldjuhtimine	3,63	0,554	3,51	0,679	1,187	0,240
32. Selged rollid ja ootused	Vahetu juhtimine	3,57	0,621	3,48	0,651	1,150	0,255
20. Atraktiivne motivatsioonipakett	Majanduslik	3,53	0,650	3,40	0,807	1,134	0,261
3. Toetavad kolleegid	Sotsiaalne	3,72	0,555	3,65	0,547	0,942	0,350
1. Head suhted kolleegidega	Sotsiaalne	3,68	0,596	3,62	0,585	0,851	0,398
26. Tugev ühtekuuluvustunne	Sotsiaalne	3,49	0,679	3,44	0,650	0,651	0,517
2. Head suhted juhiga	Sotsiaalne	3,73	0,578	3,70	0,619	0,497	0,621
21. Kindel ja stabiilne töö	Majanduslik	3,75	0,541	3,75	0,474	0,000	1,000
10. Tekitab uhkust	Arenguvõimaluste	3,36	0,846	3,37	0,786	-0,191	0,849
12. Põnev töökeskkond	Arenguvõimaluste	3,43	0,698	3,47	0,650	-0,375	0,709
14. Kõrge kvaliteediga tooted ja teenused	Ettevõtte maine	3,48	0,701	3,52	0,651	-0,497	0,621
30. Selge strateegia ja suund	Üldjuhtimine	3,62	0,640	3,70	0,646	-0,962	0,340
40. Töökoha asukoht	Töö ja eraelu tasakaal	3,08	0,889	3,22	0,976	-1,090	0,280
27. Hea maine tööandjana	Ettevõtte maine	3,58	0,675	3,66	0,633	-1,398	0,167
23. Võimalus rakendada teadmisi	Arenguvõimaluste	3,05	0,862	3,18	0,789	-1,412	0,163
22. Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõte	Ettevõtte maine	3,65	0,659	3,77	0,533	-1,843	0,070
24. Võimalus oma teadmisi jagada	Arenguvõimaluste	3,22	0,825	3,40	0,718	-2,100	0,040
25. Kliendile orienteeritud	Ettevõtte maine	3,53	0,700	3,83	0,418	-3,461	0,001
11. Rahvusvaheline ettevõte	Arenguvõimaluste	2,93	1,041	3,52	0,822	-5,197	p<0,001

Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

## Lisa 8. Väärtuste T-Test, Leedu

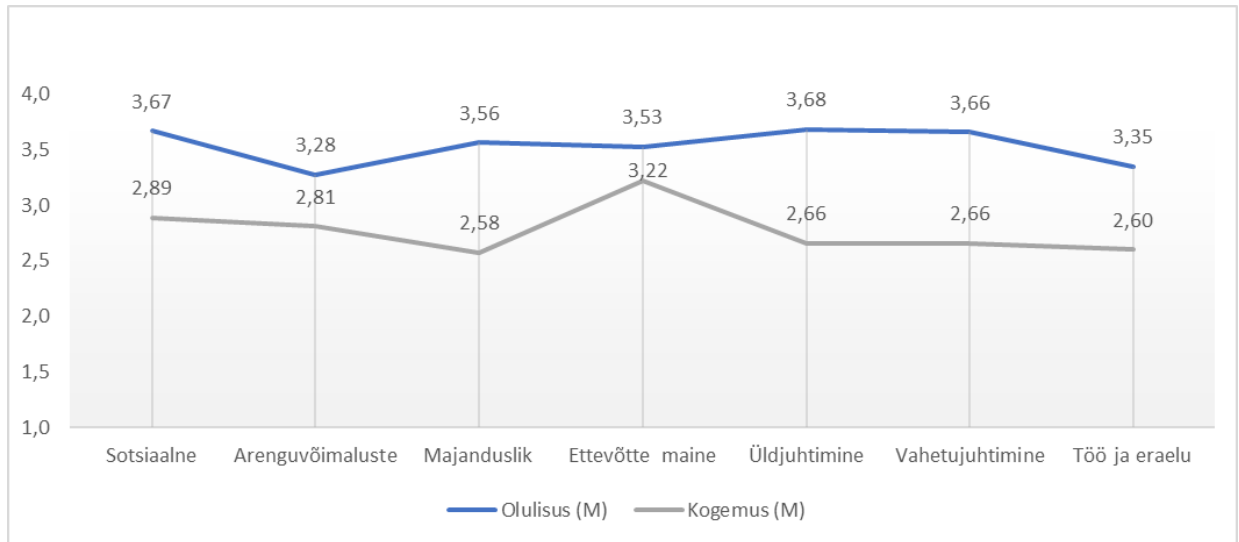
Väärtus	Dimensioon	Oluline		Pakub		t	Sig. (2-tailed)
		M	SD	M	SD		
28. Mõistlik töökoormus	Vahetu juhtimine	3,7142	0,55788	2,9104	1,05690	5,555	p<0,001
17. Head võimalused palgatõusule	Majanduslik	3,7733	0,57105	3,0566	0,93999	5,279	p<0,001
29. Toetav ja innustav juht	Vahetu juhtimine	3,8392	0,41304	3,3751	0,69597	4,793	p<0,001
16. Head võimalused edutamiseks	Majanduslik	3,5924	0,62416	2,9448	0,89063	4,789	p<0,001
18. Konkurentsivõimeline töötasu	Majanduslik	3,8101	0,51611	3,2642	0,87202	4,668	p<0,001
8. Isiklik areng	Arenguvõimaluste	3,7223	0,55833	3,2593	0,88580	4,124	p<0,001
19. Töötulemustest sõltuv töötasu	Majanduslik	3,4146	0,83405	2,9249	0,98765	3,733	p<0,001
5. Koostööle orienteeritud meeskond	Sotsiaalne	3,8396	0,36727	3,4641	0,68045	3,685	0,001
1. Head suhted kolleegidega	Sotsiaalne	3,8181	0,38569	3,5088	0,65707	3,682	0,001
38. Töö ja eraelu tasakaal	Töö ja eraelu tasakaal	3,6726	0,57381	3,2725	0,69947	3,641	0,001
39. Võimalus kodust töötada	Töö ja eraelu tasakaal	3,0204	0,99979	2,4900	1,01262	3,634	0,001
20. Atraktiivne motivatsioonipakett	Majanduslik	3,6606	0,63462	3,3037	0,79999	3,630	0,001
31. Töötajad on kaasatud	Üldjuhtimine	3,5815	0,56217	3,1997	0,69805	3,484	0,001
4. Meeldiv tööühik	Sotsiaalne	3,8571	0,34993	3,5356	0,65368	3,420	0,001
30. Selge strateegia ja suund	Üldjuhtimine	3,7272	0,48447	3,4354	0,65408	3,216	0,002
35. Iseseisvus ja otsustusvabadus	Vahetu juhtimine	3,6362	0,48105	3,3816	0,55566	3,126	0,003
3. Toetavad kolleegid	Sotsiaalne	3,8181	0,38569	3,5451	0,56627	3,036	0,004
33. Tagasiside saamine	Vahetu juhtimine	3,5177	0,75572	3,0893	0,93114	3,032	0,004
13. Innovaatiline tööandja	Arenguvõimaluste	3,5716	0,67763	3,1426	0,93405	2,786	0,007

## Lisa 8 järg

26. Tugev ühtekuuluvustunne	Sotsiaalne	3,5269	0,59863	3,1997	0,79544	2,674	0,010
32. Selged rollid ja ootused	Vahetu juhtimine	3,6291	0,58679	3,2775	0,77976	2,649	0,011
21. Kindel ja stabiilne töö	Majanduslik	3,8214	0,38299	3,6249	0,64261	2,558	0,013
2. Head suhted juhiga	Sotsiaalne	3,8545	0,35256	3,6726	0,54120	2,510	0,015
14. Kõrge kvaliteediga tooted ja teenused	Ettevõtte maine	3,6606	0,54369	3,4820	0,56667	2,365	0,022
6. Juhtkonnapoolne tunnustamine	Üldjuhtimine	3,6181	0,52192	3,3636	0,74745	2,339	0,023
9. Suurendab väärtust tööturul	Arenguvõimaluste	3,5554	0,68494	3,3516	0,79716	2,327	0,024
37. Paindlik tööaeg	Töö ja eraelu tasakaal	3,3815	0,84188	3,0906	0,83716	2,298	0,025
36. Psühholoogiliselt turvaline töökeskkond	Üldjuhtimine	3,7220	0,48750	3,4813	0,71338	2,254	0,028
34. Aus ja erapooletu juhtimisstiil	Üldjuhtimine	3,7321	0,44284	3,5356	0,65368	2,143	0,036
15. Arendav ja huvitav töö	Arenguvõimaluste	3,6427	0,51508	3,4641	0,70621	1,677	0,099
27. Hea maine tööandjana	Ettevõtte maine	3,6606	0,50979	3,5895	0,55987	0,905	0,369
40. Töökoha asukoht	Töö ja eraelu tasakaal	3,1670	0,81081	3,0367	0,96154	0,825	0,413
10. Tekitab uhkust	Arenguvõimaluste	3,4364	0,62562	3,3634	0,79461	0,769	0,445
7. Tõstab enesekindlust	Arenguvõimaluste	3,4463	0,65246	3,4105	0,72646	0,305	0,762
22. Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte	Ettevõtte maine	3,7321	0,48148	3,7678	0,46257	-0,452	0,653
23. Võimalus rakendada teadmisi	Arenguvõimaluste	3,1815	0,78835	3,2361	0,78541	-0,474	0,637
12. Põnev töökeskkond	Arenguvõimaluste	3,3930	0,64583	3,5356	0,65368	-1,405	0,165
24. Võimalus oma teadmisi jagada	Arenguvõimaluste	3,3147	0,68918	3,4998	0,63099	-1,779	0,081
25. Kliendile orienteeritud	Ettevõtte maine	3,5716	0,62270	3,7142	0,45175	-1,855	0,069
11. Rahvusvaheline ettevõtte	Arenguvõimaluste	3,3451	0,79128	3,6544	0,63870	-4,075	p<0,001

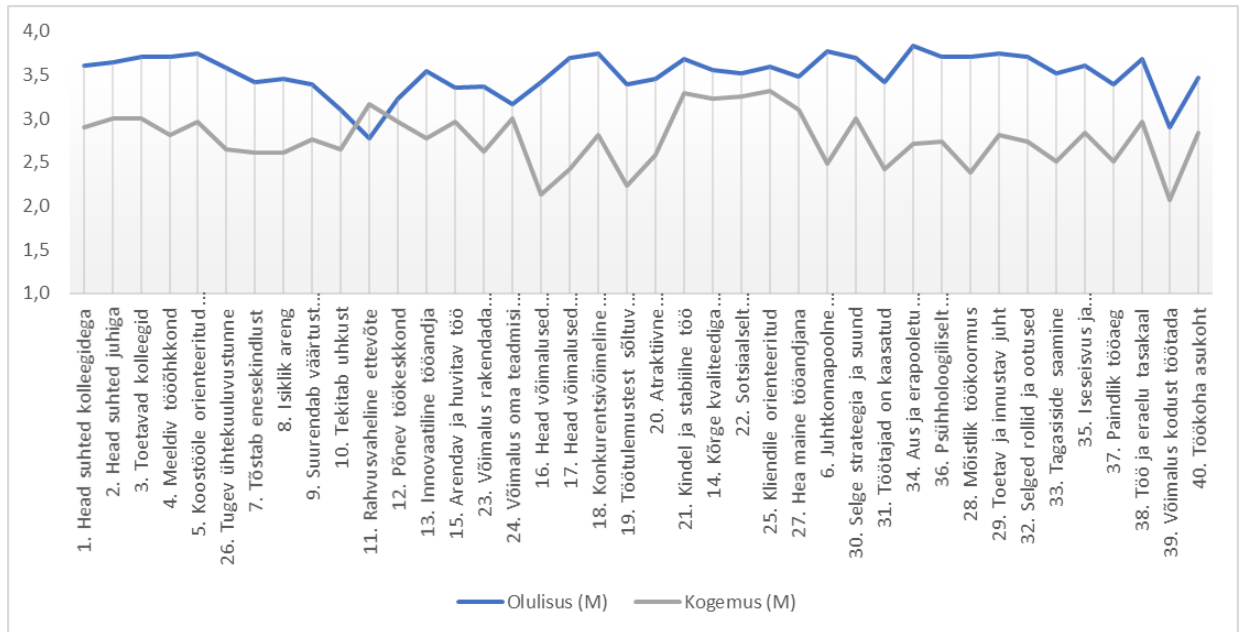
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

### Lisa 9. Mittesoovitajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel – väärtuste dimensioonide lõikes



Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

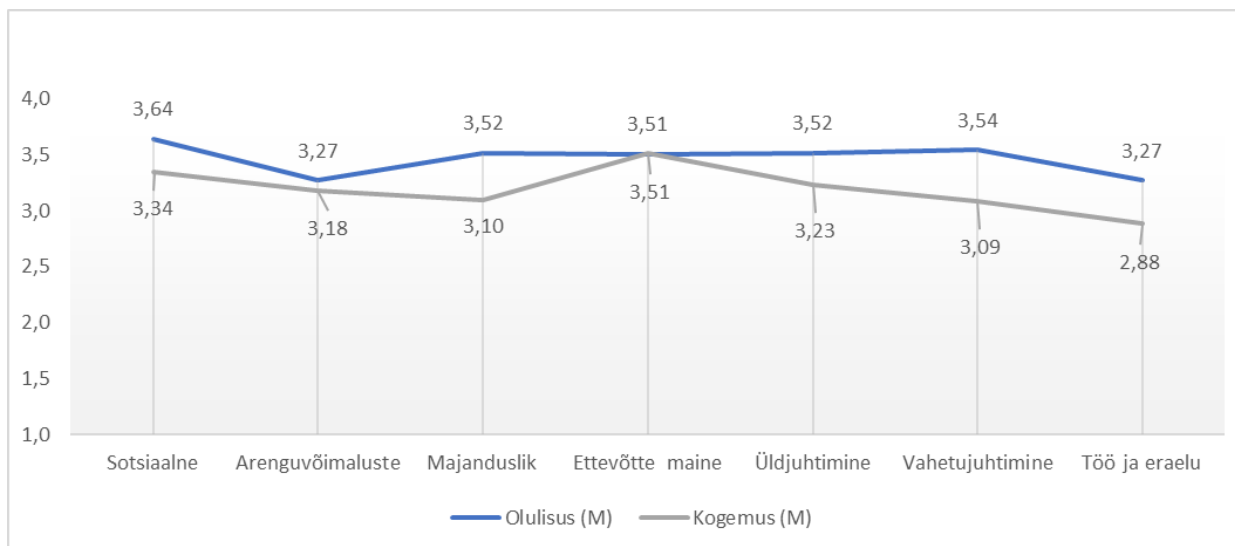
## Lisa 10. Mittesoovitajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel - faktorite lõikes



Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

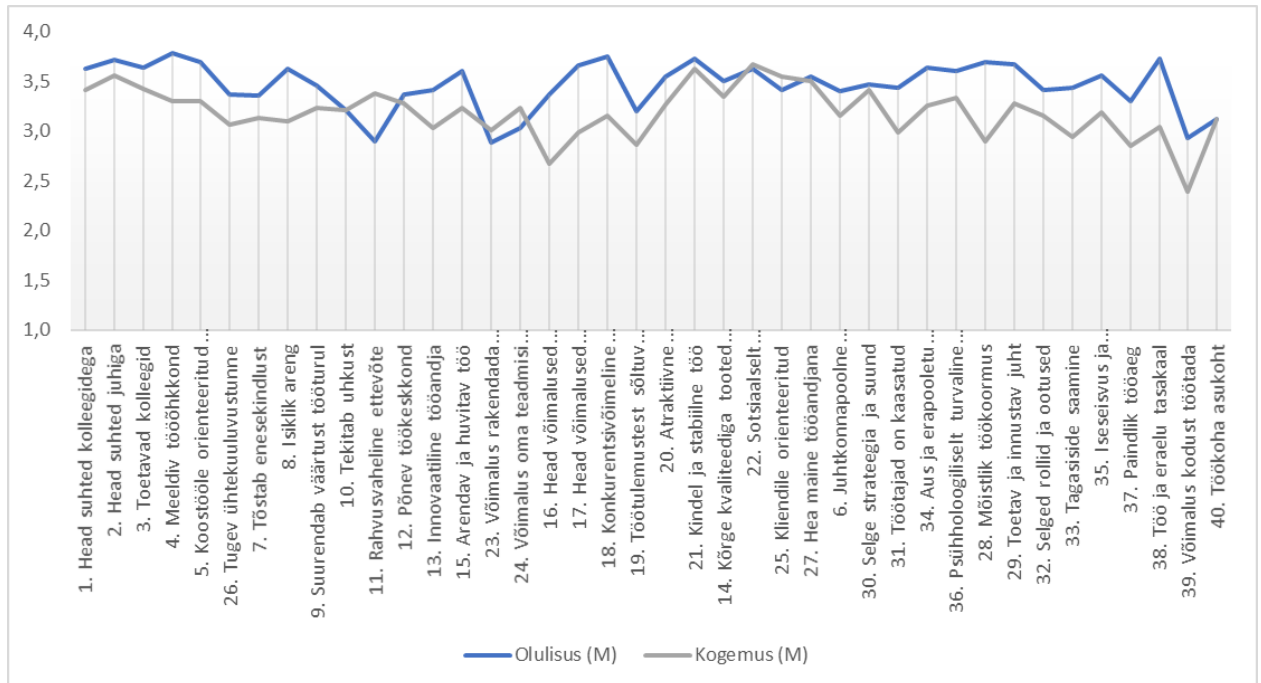


### Lisa 11. Passiivsete töötajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel – väärtuste dimensioonide lõikes



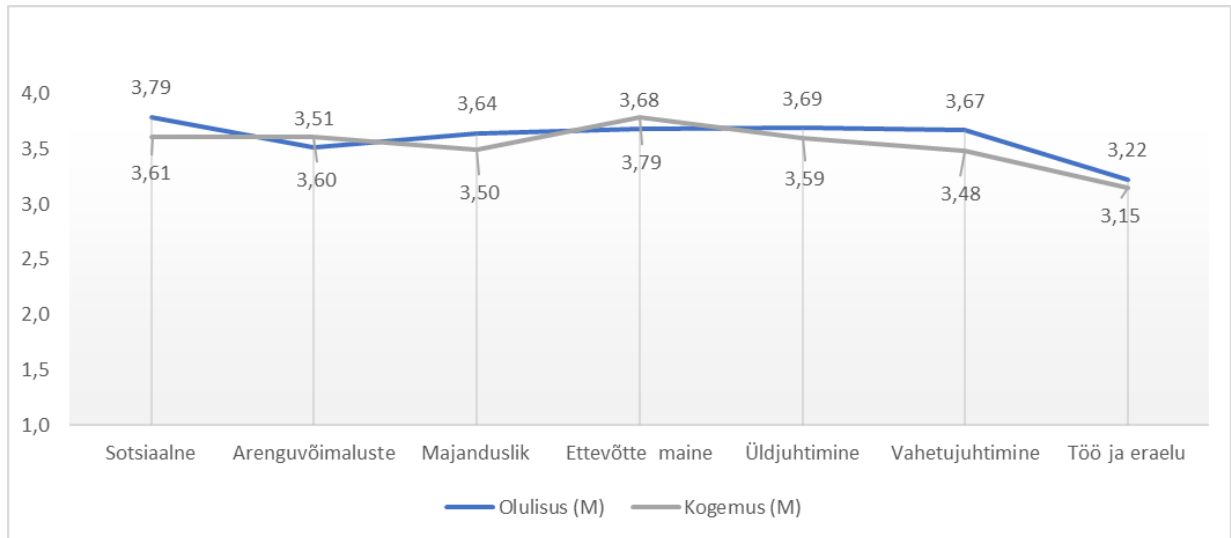
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

## Lisa 12. Passiivsete töötajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel – faktorite lõikes



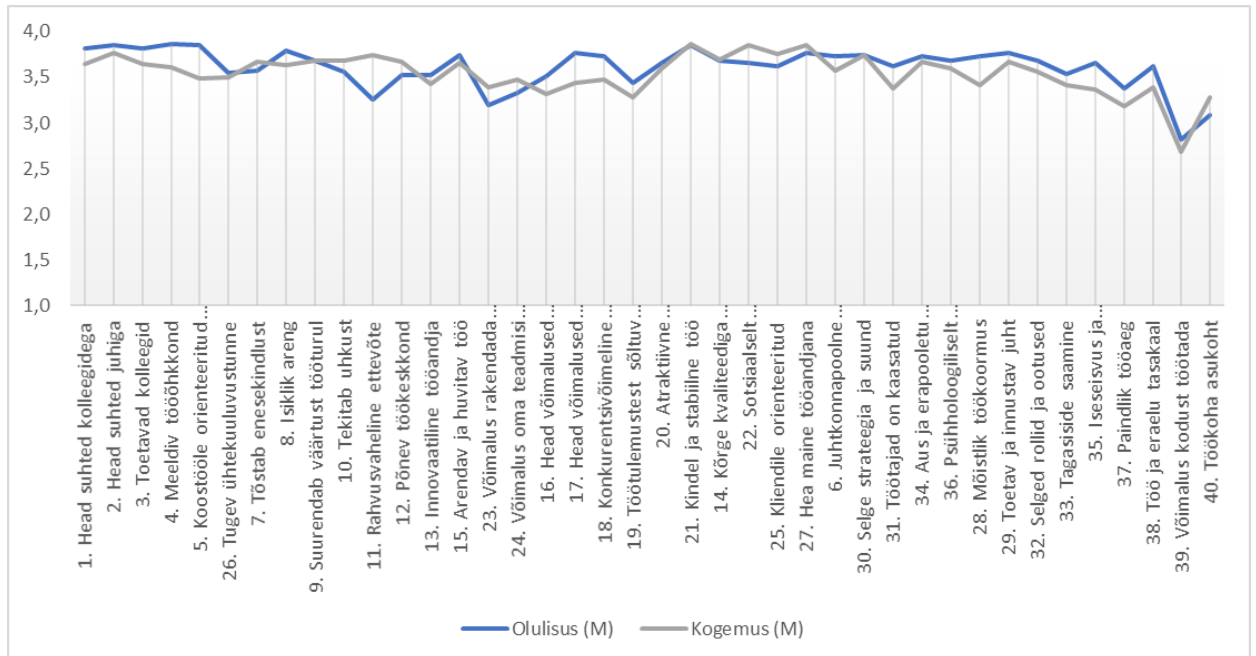
Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

**Lisa 13. Soovitajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel – väärtuste dimensioonide lõikes**



Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

## Lisa 14. Soovitajate hinnangute erinevused oluliseks peetavate ja ettevõttes kogetavate väärtuste vahel – faktorite lõikes



Allikas: autori koostatud, uuringu andmestik

## Lisa 15. Lihtlitsents

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

Mina Kristi Velbaum (*autori nimi*) (sünnikuupäev: .....

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
Tööandja atraktiivsus ja väärtuspakkumine ehitusseadmete rendi- ja teenindusettevõttes,  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Taimi Elenurm,  
(*juhendaja nimi*)

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*