

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Evaliisa Kirtsi

**TÖÖTAJATE KAASATUS JA VALMISOLEK OLLA
TÖÖANDJA BRÄNDI SAADIK EESTI ENERGIA AS NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: Helina Vigla, MBA

Tallinn 2018

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 9097 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Evaliisa Kirtsi

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 162782HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: evaliisak@hotmail.com

Juhendaja: Helina Vigla, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖTAJATE KAASAMISE JA BRÄNDISAADIKUKS OLEMISE TEOREETILINE ÜLEVAADE	8
1.1. Tööandja brändi definitsioonid ja mõiste	8
1.2. Sisemine tööandja bränd.....	10
1.3. Töötajate kaasamine	11
1.4. Töötajate kaasamise elemendid	15
1.5. Tööandja brändi saadikud.....	20
2. EMPIIRILINE UURING	24
2.1. Eesti Energia AS lühituvustus	24
2.2. Uuringu meetodika ja valimi kirjeldus.....	25
2.5. Empiirilise uuringu tulemused	26
2.5.1. Kirjeldav statistika.....	26
2.5.2. Võrdlev statistika.....	30
3. ARUTELU, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD	33
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	41
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU.....	43
LISAD	49
Lisa 1. Küsimustik	49
Lisa 2. Küsimustiku vastuste protsentuaalne jagumine	54
Lisa 3. Küsimustiku keskmised ja standardhälved	55
Lisa 4. Regressioonanalüüs kõikide teemaplokkidega	56
Lisa 5. Regressioonanalüüs ilma seotuse plokita	57
Lisa 6. Regressioonanalüüs ilma seotuse ja usalduse plokita.....	58

LÜHIKOKKUVÕTE

Aina vähenev tööjõuturg sunnib organisatsioone üha enam pingutama, et meelitada ligi, värvata ning hoida häid töötajaid. Tööandja brändi saab kasutada kui sobivat instrumenti, et aidata organisatsioonil positsioneerida ennast kui tööandjat. Tööandja brändis ja selle loomise protsessis on kõige olulisemal kohal töötajad. Nad on olulised nii oma käitumise kui ka oma sõnumite levitamiseks. Selleks, et töötajad sooviksid oma tööandjast levitada positiivseid sõnumeid, peavad nad tundma ennast organisatsiooniga kaasatuna. Viimastel aastatel on aina enam teadvustatud mõistet tööandja brändi saadik. See on muutunud eriti oluliseks tänu maailma digitaliseerimisele, kus info levib kiiresti ja kaugele. Brändisaadikute teemat on kirjanduses veel vähe uuritud. Tehtud uuringutest on leitud, et mida enam tunnevad töötajad ennast tööandjaga kaasatuna, seda enam on nad nõus olema brändisaadikud. Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, kirjeldada ning analüüsida Eesti Energia AS peakontori töötajate tööga kaasatust ja selle mõju brändisaadikuks olemisele.

Magistritöö teoreetilises osas antakse ülevaade tööandja brändist, selle sisemisest vaatest ning selle osadest – töötajate kaasamisest ning brändisaadikuks olemisest. Empiirilises osas kirjeldatakse lühidalt organisatsiooni Eesti Energia AS, antakse ülevaade uurimistöö metoodikast, protseduurist ja valimist ning kirjeldatakse uuringu tulemusi. Töö kolmandas osas analüüsitakse uuringu tulemusi ning esitatakse järeldused ja ettepanekud.

Magistritöös kasutatakse kvantitatiivuuringut. Andmete kogumiseks korraldatakse Eesti Energia AS peakontori töötajate seas ankeetküsitlus. Andmete analüüsimiseks kasutatakse kirjeldavat statistikat, võrdlevat statistikat ja regressioonanalüüsi. Uuringust selgus, et Eesti Energia AS peakontori töötajad tunnevad ennast kaasatuna ja on pigem nõus olema organisatsiooni brändisaadikud. Lisaks selgus, et kaasatuse ja brändisaadikuks olemise vahel on seos, kuid viiest uuritavast kaasatuse dimensioonist ei ole kõik brändisaadikuks olemisel määravad.

Võtmesõnad: tööandja bränd, töötajate kaasamine, tööandja brändi saadik

SISSEJUHATUS

Uuringud näitavad, et inimkapital on aina enam olulisemaks muutuv vara, mis loob organisatsioonidele konkurentsivõimelisi eeliseid (Barney 1991; Mosely 2007). Aina vähenev tööjõuturg sunnib organisatsioone üha enam pingutama, et meelitada ligi, värvata ning hoida häid töötajaid. Tööandja brändi saab kasutada kui sobivat instrumenti, et aidata organisatsioonil positsioneerida ennast kui tööandjat.

Tööandja brändiga soovitakse mõjutada potentsiaalsete ja praeguste töötajate organisatsiooni tajumist nii, et nad peaksid just seda organisatsiooni esmavalikuks tööandjana (Edwards 2009). Tööandja brändi kasulikkus ja olulisus pikemas perspektiivis saab toimuda ainult siis, kui välist tööandja brändi toetab tugev sisemine tööandja bränd. Targad kandidaadid ei usu tööandja poolt lubatud uhkeid lubadusi, mida nad näevad organisatsiooni kodulehtedel ja reklaamides. Nad saavad info tööandja kohta seal töötavatel töötajatelt. Kui sisemise tööandja brändiga, mis põhineb töötajatele positiivse emotsiooni loomises, ei tegeleta, kaotab ka väline tööandja bränd kiiresti oma sära (Mandhanya, Shah 2010). Üheks tööandja brändi välja töötamise võimaluseks on „seestpoolt väljapoole“ lähenemine, kus organisatsioonid loovad tugeva sisemise tööandja brändi, kasutades selleks töötajate kogemusi ning muutes töötajaid oma organisatsiooni saadikuteks (Ambler, Barrow 1996).

Viimastel aastatel on aina enam teadvustatud mõistet tööandja brändi saadik. See on muutunud eriti oluliseks tänu maailma digitaliseerimisele, kus info levib kiiresti ja kaugele. Tööandja brändi saadik tähendab seda, et töötaja on nõus vabatahtlikult jagama organisatsioonist positiivseid sõnumeid oma sõpradele ja tuttavatele. See kõik aitab kaasa organisatsioonist positiivse maine loomisel, mis omakorda aitab organisatsioonil meelitada ligi parimaid kandidaate (Chaffey, Ellis-Chadwick 2012, 336). Selleks, et töötajad sooviksid olla oma organisatsiooni saadikud, peavad nad tundma ennast organisatsiooniga kaasatuna. Töötajate kaasatus tähendab töötajate positiivset suhtumist organisatsiooni ja tema väärtustesse (Robinson et al. 2004). Kaasatud töötaja soovib aidata oma tööandjal saavutada edu, panustades sellesse vabatahtliku pideva pingutusega (Frank et al. 2004).

Kaasatud töötajad käituvad vastavalt kolmele näitajale, mis parandavad organisatsiooni tootlikust (Baumruk, Gorman 2006):

1. Nad on organisatsiooni brändisaadikud, rääkides organisatsioonist head nii kaastöötajatele, kui potsentsiaalsetele uutele töötajatele ja ka klientidele.
2. Neil on suur soov jääda organisatsiooni liikmeks isegi kui neile pakutakse võimalust töötada mõnes muus organisatsioonis.
3. Nad panustavad rohkem aega, pingutust ja initsiatiivi selleks, et organisatsioon oleks edukas.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleem peitub selles, et tööandja brändi saadikuks olemise tegurite kohta teatakse veel vähe. Uuringu eesmärk on välja selgitada tegurid, mis on seotud töötajate kaasamise ja nende valmisolekuga hakata tööandja brändi saadikuks Eesti Energia AS näitel. Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud neli uurimisküsimust:

1. Kui kõrgelt hindavad töötajad enda kaasatuse taset organisatsiooniga?
2. Kas töötajate kaasatuse taseme ja brändisaadikuks olemise vahel on seos?
3. Millised töötajate kaasatuse dimensioonid ennustavad töötajate valmidust hakata tööandja brändi saadikuteks?
4. Kui suur on Eesti Energia töötajate valmisolek olla tööandja brändi saadik?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

1. Anda kirjanduse põhjal ülevaade tööandja brändist, peamistest tööga seotuse käsitlustest, tööga seotust mõjutavatest teguritest ja tööandja brändi saadikutest.
2. Viia läbi empiiriline uuring Eesti Energia AS peakontori töötajate seas, et teha kindlaks nende kaasatuse tase.
3. Selgitada välja, kas Eesti Energia töötajad on valmis olema tööandja brändi saadikud.
4. Selgitada välja, kas töötajate kaasatuse taseme ja tööandja brändi saadikuks olemise vahel on seos.
5. Selgitada välja, millised töötajate kaasatuse dimensioonid ennustavad töötajate valmidust hakata tööandja brändi saadikuteks.

Magistritöös kasutatakse kvantitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks viiakse Eesti Energia AS peakontori töötajate seas läbi ankeetküsitlus. Andmete analüüsimiseks kasutatakse kirjeldavat statistikat, võrdlevat statistikat ja regressioonanalüüsi.

Magistritöö autor tänab oma juhendajat Helina Viglat soovitude, tagasiside ja hea koostöö eest.

1. TÖÖTAJATE KAASAMISE JA BRÄNDISAADIKUKS OLEMISE TEOREETILINE ÜLEVAADE

Magistritöö esimene peatükk annab ülevaate tööandja brändi üldisest teooriast, selgitades lahti mõiste tööandja bränd. Teiseks käsitletakse teooria peatükis tööandja brändi ühte osa, töötajate kaasamist, mis on oluline osa töötajate brändisaadikuks olemisel. Kolmandaks kirjeldab autor lahti mõiste tööandja brändi saadik.

1.1. Tööandja brändi definitsioonid ja mõiste

Tööandja brändi mõiste ja vastav lähenemine on pärit turundusest. Sellepärast on ka oluline defineerida mõistet bränd. Alles mõnda aega hiljem võeti see kasutusse personalijuhtimisse. Veel 20. sajandi lõpus seostas enamus inimesi mõistet bränd pigem toodete ja teenustega (Barrow, Mosley 2005, 57).

Bränd on nimi, termin, disain, sümbol või mingi funktsioon, mis eristab ühe müüja kauba või teenuse teiste müüjate omast (Kotler 1991, 442). Brändi peetakse üheks organisatsiooni olulisemaks ja väärtuslikumaks varaks (Backhaus, Tikoo 2004). Enamus inimesi seostab brändi otseselt organisatsiooni nime, toote, teenuse või erilise logoga, kuid brändingut saab kasutada ka osana inimressursi juhtimises, meelitades ligi uusi töötajaid ning hoides juba olemasolevaid töötajaid. Kasutades brändingut inimressursi juhtimises, nimetatakse seda kontseptsiooni tööandja brändinguks (Kunerth, Mosley 2011).

Mõiste tööandja bränd võtsid kasutusele Simon Barrow ja Tim Ambler 1996. aastal, defineerides seda kui funktsionaalsest, majanduslikust ja psühholoogilisest kasust koosnevat paketti, mida töö pakub või mida saab seostada tööandjaga (Ambler, Barrow 1996). Backhausi ja Tikoo (2004) põhjal loob tööandja bränd inimestes brändi seoseid ja brändi lojaalsust.

Organisatsiooni brändi kuvand on üles ehitatud sellele, mis tunded inimestel brändiga seostuvad. See kuvand omab suurt mõju organisatsiooni atraktiivsusele. Organisatsioonid peavad arendama neid tundeid, mis tekivad seoses tööandja brändiga selleks, et luua mainekuvand, mis aitab neil edukamad olla värbamisprotsessides (Belt, Paolillo 1982; Greening, Turban 2000).

Tööandja bränding on protsess, milles luuakse parim koht töötamiseks ning siis reklaamitakse seda talentidele, kelle teadmisi ja oskusi organisatsioon vajab, et saavutada oma ärilised eesmärgid. Nagu tarbija brändimine, sisaldab ka tööandja brändimine vähem lükkamist ja rohkem tõmbamist, luues selliselt positiivse maine, mis aitab ligi meelitada talente õigel hetkel ning õigele kohale (Mosley, Schmidt 2017, 8). See, milleks tööandja brändi täpselt vaja on, sõltub organisatsiooni arengutsüklist. Alustavate organisatsioonide eesmärgiks on kindlasti ligi meelitada vajalikku tööjõudu ning koos uute töötajatega asuda organisatsioonikultuuri kujundama. Juba toimivate organisatsioonide tööandja brändi eesmärk, lisaks uute töötajate meelitamisele ja olemasolevate hoidmisele, on näiteks ka töötajate langenud motivatsiooni tõstmine (*Ibid*).

Tööandja brändi strateegia töötab vahendina, millega kommunikeeritakse töökoha omadusi ning seda, kuidas organisatsioon tööandjana erineb teistest organisatsioonidest. Seda tehes saab organisatsioon luua endale selge konkurentsivõimelise eelise (*Ibid*). Viis, kuidas organisatsioon opereerib, juhib ka tema tööandja brändi. Organisatsioonikultuur ja töökeskkond mõjutavad tugevalt töö tegemise ning töötajate produktiivsuse kvaliteeti. Organisatsioon peab demonstreerima oma tugevat kultuuri ja väärtusi igas inimressursijuhtimise aspektis - alustades töökuulutustest ning lõpetades värbamisotsusega. Tugev tööandja bränd peab olema ühenduses organisatsiooni väärtustega, personalistrateegiaga, inimressursi juhtimise poliitikaga ning peab üldiselt olema kooskõlas organisatsiooni brändiga. Edukad organisatsioonid investeerivad tööandja brändi loomisesse, sest see suurendab tulemuslikkust töötajate värbamises, hoidmises, kaasamises ning üleüldises organisatsiooni produktiivsuses ja tulemuslikkuses (*Ibid*).

Organisatsioon, kes alustab tööandja brändi kujundamisega, peab arvesse võtma tööandja brändi kahte dimensiooni ehk sisemist ja välist tööandja brändi, kus sisemine dimensioon on suunatud olemasolevatele töötajatele ning väline potentsiaalsetele töötajatele.

1.2. Sisemine tööandja bränd

Inimressursi juhtimise vaatenurgast on tööandja brändingul kolm elementi. Esiteks, väärtuspakkumine on arendatud organisatsioonikultuuri, juhtimisstiili ja olemasoleva tööhõive kuvandi põhjal. Teiseks, väärtuspakkumist turundatakse potentsiaalsetele töötajatele ja kolmandaks, turundatakse väärtuspakkumist olemasolevatele töötajatele, et nemad saaksid organisatsiooni väärtusi vastu võtta ja rakendada (Backhaus, Tikoo 2004). Kolmandat etappi nimetatakse ka sisemiseks tööandja brändiks (Ambler, Barrow 1996).

Ahmed ja Rafiq (2011) sõnul sisemisel brändil kolm faasi. Esimene on töötajate motivatsioon ja rahulolu. Uurijad lähenesid selle probleemile selliselt, kus hea teenindus loob tee edule ning motiveeritud ning rahulolevate töötajate omamine mõjutab otseselt kliente. Teist faasi on kirjeldatud kliendile orienteerituna, mis tähendab, et organisatsioonid peaksid omama klienditeadlikke töötajaid ning püüdma neid motiveerida. Kolmandat faasi kirjeldatakse kui viisi laiendada sisemist brändi omades rohkem strateegiaid ja kohaldades muudatuste juhtimist. Kolmas faas on kaugenenud ideest, et panustama peaks ainult töötajatesse, kes on otseses kontaktis klientidega. Selle asemel panustatakse kõikidesse organisatsiooni töötajatesse (Ahmed, Rafiq 2011).

Välimise tööandja brändi teadlikkuse tõstmisesse ja atraktiivsuse suurendamise arendamisse on alati hea panustada, kuid kõige olulisem ja pikaajalist mõju avaldav on sisemise tööandja brändi strateegia. Efektive tööandja bränding peab lõpptulemusena kulmineeruma organisatsioonis kõrgema kvalifikatsiooniga talentide omandamises, kes sobituvad organisatsioonikultuuriga ning on kaasatud, soovivad jääda organisatsiooni ja anda endast parim. Olemasolevad töötajad (ja ka lahkunud töötajad) peaksid olema kõige tugevamad värbamise turundamise tööriistad, soovitades organisatsiooni enda professionaalses võrgustikus potentsiaalsetele kandidaatidele. Ettevõtte sisemise tööandja brändingu eesmärk on suurendada olemasolevate töötajate rahulolu, pühendumust ja produktiivsust (Robertson, Khatibi 2012).

Sisemine tööandja bränd on tugevalt seotud organisatsioonikultuuriga. Organisatsioonikultuur peab toetama tööandja brändi. Sisemine tööandja bränd peab olema loodud koos organisatsiooni töötajatega. Töötajad võtavad hea meelega osa projektidest, mis aitavad töökeskkonda paremaks muuta. Sisemine tööandja bränding tähendabki suuresti töötajate kaasamist (*Ibid*).

Tööandja brändi kasulikkus ja olulisus pikemas perspektiivis saab toimuda ainult siis, kui välist tööandja brändi toetab tugev sisemine tööandja bränd. Targad kandidaadid ei usu tööandja poolt lubatud uhkeid lubadusi, mida nad näevad organisatsiooni kodulehtedel ja reklaamides. Nad saavad info tööandja kohta seal töötavatel töötajatelt. Kui sisemise tööandja brändiga, mis põhineb töötajatele positiivse emotsiooni loomises, ei tegeleta, kaotab ka väline tööandja bränd kiiresti oma sära (Mandhanya, Shah 2010).

Tööandja brändi väljatöötamisele on mitu lähenemisvõimalust. Paljud organisatsioonid on võtnud kasutusele „väljastpoolt sissepoole“ lähenemise. See tähendab keskendumist sellele, et muuta organisatsioon nähtavaks sihtmärgiks talentidele, läbi hästi kujundatud kodulehekülje, millelt leiab infot organisatsioonikultuuri, hüvitiste, karjäärivõimaluste ning üldist infot selle kohta, miks just see organisatsioon on parim koht, kus töötada (Mandhanya, Shah 2010). Teised organisatsioonid kasutavad „seestpoolt väljapoole“ lähenemist, kus luuakse tugev sisemine tööandja bränd, kasutades selleks töötajate kogemusi ning muutes töötajaid oma organisatsiooni saadikuteks. See on väga oluline, eriti kui organisatsioonid soovivad suurendada töötajate soovitamist kandidaatide meelitamiseks (Ambler, Barrow 1996).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et sisemise tööandja brändingu eesmärk on suurendada olemasolevate töötajate rahulolu, pühendumust ja produktiivsust. Sisemine tööandja bränd peab olema loodud koos organisatsiooni töötajatega. See tähendab, et töötajad peavad saama kaasa rääkida tööandja brändi erinevatel teemadel. Sisemine tööandja bränding tähendabki suuresti töötajate kaasamist.

1.3. Töötajate kaasamine

Erinevates allikates on kirjeldatud töötajate kaasamist erinevalt. Kõige tihedamini on töötajate kaasamist kirjeldatud kui emotsionaalset ja intellektuaalset pühendumist organisatsioonile (Baumruk 2004; Richman 2006; Shaw 2005) või vabatahtlikku pingutust, mida töötajad on nõus oma tööandja jaoks tegema (Frank et al. 2004).

Alternatiivne kaasamise mudel kõlab ka läbipõlemist kirjeldavas kirjanduses. Nendes kirjeldatakse töötajate kaasamist kui positiivset vastulauset läbipõlemisele. Tööelus on kuus ala, mis viivad töötaja kas läbipõlemiseni või kaasamiseni: töömaht, kontroll, tasud ja tunnustus, kogukonna tugi, tajutav õiglus ja väärtused (Maslach et al. 2001). Tööga kaasamine on seotud

töökoormuse, teatud tunnete ja kontrolliga, tunnustamise ja tasustamisega, toetava töökogukonnaga, aususe ja õiglusega ning tähendust ja väärtust omava tööga (*Ibid*).

Holbeche and Springett (2003) kirjeldavad, et töötajate arusaamad väljendist „tähendus“, seda just töökohaga seotuna, on selgelt seotud nende kaasamise taseme ja töösooritusega. Töötajad otsivad aktiivselt tähendust läbi oma töö ja kui organisatsioon seda neile pakkuda ei suuda, on tõenäoline, et töötajad lahkuvad. Uuringud näitavad, et enamus töötajaid (70 protsenti) otsib pigem tähendust oma töölt kui oma eraelust (*Ibid*). Seda on püütud põhjendada sellega, et enamuse aja oma päevast ja ka väga pika aja oma elust, veedavad inimesed tööl.

Üks viisidest, kuidas töötajad saavad tagasi anda organisatsioonile, on nende kaasatuse tase (Saks 2006). See tähendab seda, et töötajad valivad ise, millisel määral on nad organisatsiooniga kaasatud. Asetades ennast rohkem töörolli ja kasutades rohkem pühenduslike, emotsionaalseid ja psühholoogilisi ressursse, on väga põhjalik viis, kuidas töötajad saavad vastata organisatsiooni tegemistele (Kahn 1990). Lisaks on töötajad suurema tõenäosusega nõus vahetama oma kaasatuse organisatsiooni poolt pakutud hüvede vastu.

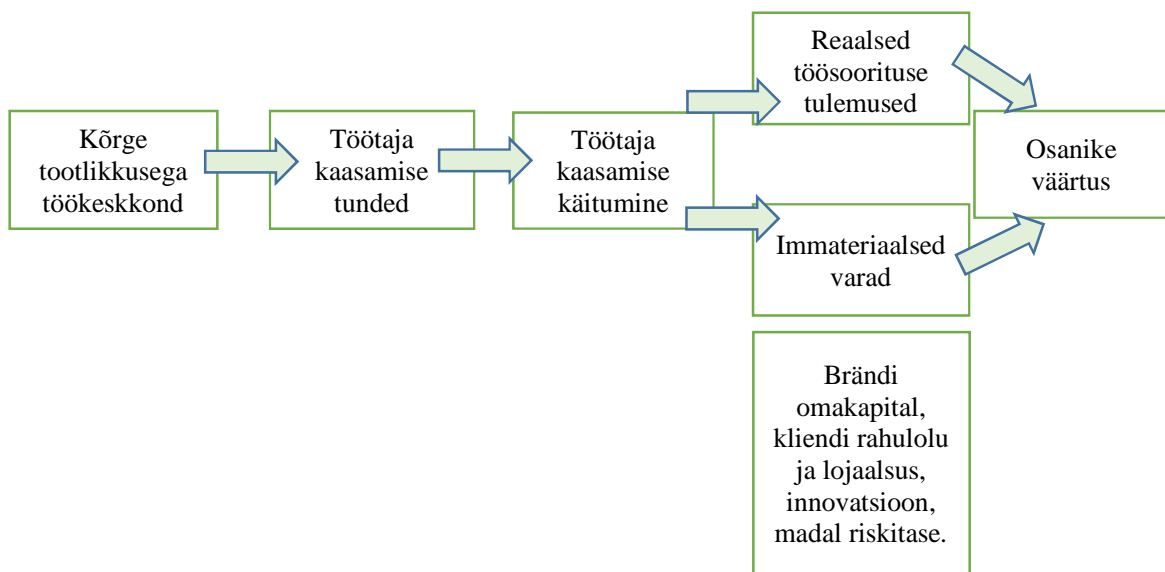
Töötajate kaasamine näitab, millist energiat, initsiatiivi ja pingutust on nad nõus endast organisatsioonile andma (Nohria et al. 2008). Sellest tulenevalt väidetakse, et kaasatud töötajad on kaks korda produktiivsemad kui mitte kaasatud töötajad. Ühtlasi on kaasatud töötajad vastutavad 80 protsendi ulatuses kliendirahulolu eest (McLeod, Clarke 2009). Kahjuks on ainult alla viiendiku töötajatest kõrgelt kaasatud oma tööga ja nõus vabatahtlikult panustama rohkem oma tööülesannetesse. Sama suurt hulka töötajaid saab nimetada mitte kaasatud töötajateks. See tähendab, et nad on enamuse tööpäevast oma mõtetega mujal. Umbes kaks kolmandiku töötajatest jääb kaasatud ja mitte kaasatud töötajate vahepeale ning on mõõdukalt kaasatud (McLeod, Clarke 2009).

Usutakse, et töötajate kaasamise ja organisatsiooni äriliste tulemuste vahel on seos. Harter, Schmidt ja Keyes (2002) viisid läbi analüüsi, mille tulemused kinnitavad seda seost. Nad leidsid, et töötajate rahulolu ja kaasamine on seotud organisatsiooni äriliste tulemustega sellistel mõõtmetel, mis on olulised iga organisatsiooni jaoks. Kaasatud töötajad käituvad vastavalt kolmele näitajale, mis parandavad organisatsiooni tootlikkust (Baumruk, Gorman 2006):

- Nad on organisatsiooni brändisaadikud, rääkides organisatsioonist head nii kaastöötajatele kui potsentsiaalsetele uutele töötajatele ja ka klientidele.

- Neil on suur soov jääda organisatsiooni liikmeks, isegi kui neile pakutakse võimalust töötada mõnes muus organisatsioonis.
- Nad panustavad rohkem aega, pingutust ja initsiatiivi selleks, et organisatsioon oleks edukas.

Töötajate kaasamist saab pidada väärtusahelaks, mis koosneb tunnetest ja käitumistest. Peamiselt on nendeks olnud neli dimensiooni: tööga rahulolu, organisatsioonile pühendumine, psühholoogiline mõjuvõim ja töös osalemine (Macey et al. 2009). Kuid kõik need tunded ja käitumised ei ole tekkinud põhjusest. Nagu Joonisel 1 on näha, mõjutab kõrge tootlikkusega töökeskkond töötaja kaasamise tundeid või hoiakuid, mis omakorda mõjutavad töötaja kaasamisega seotud tundeid või hoiakuid, mis loovad erinevaid materiaalseid ja mittemateriaalseid tulemusi, mõjutades omakorda osanike väärtusi.



Joonis 1. Töötaja kaasamise väärtusahel
Allikas: Macey et al. (2009, 8)

Mosley ja Schmidt (2017) on välja toonud kolm viisi, kuidas tegeleda töötajate hoidmise ja kaasamisega: sidudes tööandja väärtuspakkumise töötajate seas läbiviidavatesse uuringutesse, tuvastades ja reageerides töötajate hoidmise riskidele ning panustades töötajate kaasamisse ja hoidmisesse ka rasketel aegadel.

Töötajate seas läbiviidavatele uuringutele järgneb enamasti tegevuse planeerimise periood. Sellel ajal saavad üksuste ja osakondade juhid kätte uuringu tulemused, millega nad peavad tutvuma ning vastavalt sellele alustama tegevustega. Tegeleda tuleb näiteks teemadega, mis said uuringutes madala tulemuse. Töötajate seas korraldatud uuringu tulemuste tegevusplaan on mõeldud selleks, et organisatsioon saaks veenduda, et tema poolt pakutav on see, mis on varasemalt lubatud. Kõik tegevused, mida organisatsioonis tehakse, et parandada töötajate tingimusi, peavad ühtima organisatsiooni väärtuspakkumisega (*Ibid*).

Töötajate kaasamise uuringuid ja tegevusplaanide koostamist tehakse tavaliselt korra või kaks aastas. Kaasates sellesse ringi veel tegevusi, mida saab teha tihedamini, annab see veel suurema lisaväärtuse. Näiteks võiks üheks lisategevuseks olla meeskondade infotundide loomine. Infotundides jagavad juhid oma meeskonnale infot organisatsiooni uudiste ja muu kohta, näiteks millega organisatsiooni juhatus hetkel tegeleb. See annab võimaluse töötajatel lähemalt kursis olla organisatsiooni tegemistega. Teine lisategevus võiks olla juhi ja töötaja vaheline silmast silma vestlus. Vestlusel tuleb paika panna töötaja eesmärgid, teha tuleb poolaasta ja ka terve aasta soorituse hindamine, läbi arutada õppimise ja arenemise soovid, eesmärgid ning preemiate jagamise kord (*Ibid*).

Töötajate kaasamise uuringus tuleks neilt uurida nende organisatsiooni jäämise plaanide kohta. Seda saab teha küsides töötajatelt kahte küsimust: esiteks, milline on tõenäosus, et töötaja lahkub organisatsioonist ning teiseks, kui suur on töötaja soov jääda organisatsiooni (või siis vastupidi sellest lahkuda). Willis Towers Watson uuringufirma sõnul on üks neljandik töötajatest organisatsioonist lahkuda soovijate riskigrupis (Mosley, Schmidt 2017). Tähele tasub panna, et kõrge lahkumiskõrgusega töötajad on tihti need, kes ületavad töösoorituse ootuseid. Sageli jäävad sellised töötajad organisatsiooni poolt tähelepanuta, sest eeldatakse, et kõrge töösooritus tähendab automaatselt töötajate rahulolu. Samuti on välja toodud, et kõrge töölt lahkumise riskiga on need, kes on rahulolematud aeglase karjääri edendamise võimalustega. Aeglased või olematud karjäärivõimalused on üks sagedasemaid põhjuseid, miks organisatsioonist lahkutakse. Kõrge töölt lahkumise riskiga töötajad võtavad altimeeritud vastu muudatusi. Nad väidavad, et naudivad uusi kogemusi, võtavad kergelt omaks muudatusi ning riskeerivad hea meelega selleks, et saada elult enamat. Paljud nendest omadustest on need, mis annavad inimesele ettevõtja tunnused, olles samas ka omadused, mida organisatsioonid inimesi värvates otsivad. Samas on need omadused need, mis hoiatavad, et need inimesed on alati valmis parema pakkumise korral tööandjat vahetama (*Ibid*).

Töötajate uuringud ja lahkujate küsitlemised annavad organisatsioonile töötajate hoidmise riski ühise näitaja ning identifitseerivad mõned olulisemad ajendid, kuid varajase töötajate hoidmise riski teadasaamiseks, tuleb teha veel samme. Mõned näited käitumise indikaatoritest, mida meeskonnajuhid peaksid jälgima on (Mosley, Schmidt 2017, 259):

1. Töötaja on saanud juurde kõrge soorituse ja potentsiaaliga ülesandeid, kuid tema ametiroll ei ole muutunud kahe või enama aasta jooksul. Samuti ei ole töötajale selgitatud tema tuleviku karjäärivõimalusi ega preemiate võimalusi.
2. Töötaja kolleege, kes asuvad temaga sarnasel tasemel, on hiljuti edutatud, kuid töötajale endale ei ole edutamise võimalusi kommenteeritud.
3. Töötaja on küsinud ametikõrgendust või edutamist viimase aasta aja jooksul, kuid edutult. Töötaja lahkumise riski suurendab iga ebaõnnestunud vestlus, mida ta oma juhiga peab.
4. Töötaja on näidanud välja vähemalt kahel korral oma rahulolematust kompensatsioonipaketiga.
5. Töötaja on väljendanud vähest huvi talle antud rolli vastu organisatsioonis.
6. Töötaja on suurel määral üle- või alakvalifitseeritud oma ametikohale.
7. Töötaja on väljendanud rahulolematust juhtkonna toetuse kvaliteedi või sageduse kohta.
8. Töötaja on väljendanud rahulolematust füüsiliste või sotsiaalsete töötingimuste üle. Siia alla kuulub lähimate kolleegide koostöö ja toetus.
9. Töötaja läbib isiklike suuremaid muudatusi. Näiteks abielu, lahutus, lapsesünd või mõne lähedase kaotus.

Juhid peaksid olema kursis nende punktidega ning oskama neid vestlustel küsida ja neid märgata. Samuti peavad juhid oskama tuvastatud probleeme lahendada (*Ibid*).

1.4. Töötajate kaasamise elemendid

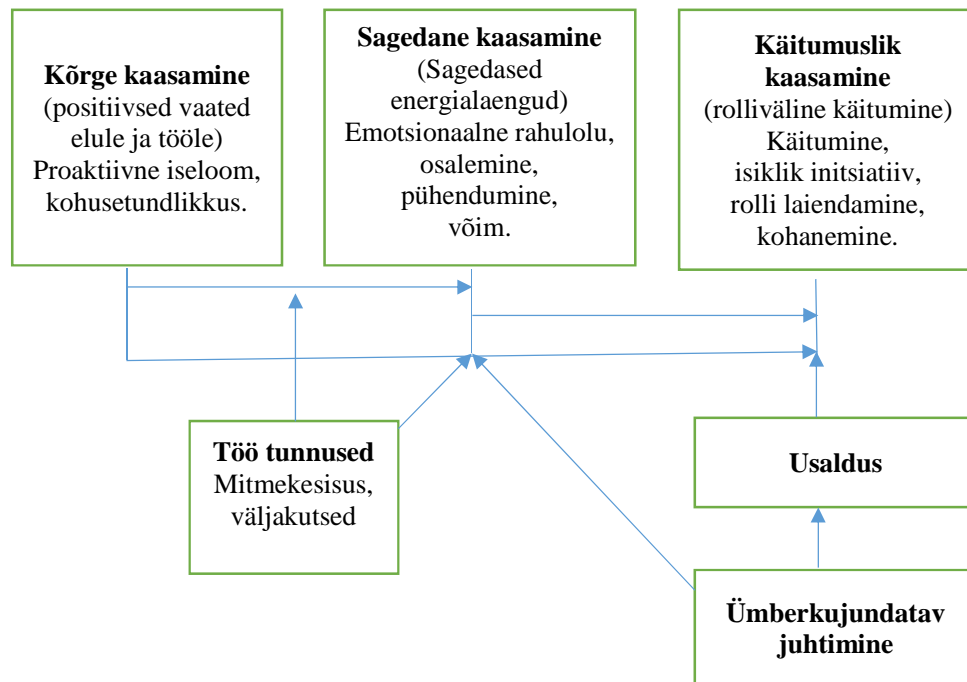
Tööga kaasamist on seostatud selliste ressursidega nagu kontroll töö üle, võimalus saada tagasisidet ning arenguvõimalused (Maslach et al. 2001). Seda väidet toetab ka Eldor ja Harpazi uuring (2016), milles selgus, et töötajate kaasamine tekib, kui organisatsiooni kliima soodustab töölaseid väljakutseid, tähendusrikkust ja eesmärke töötajate jaoks. Selline kliima julgustab töötajaid investeerima füüsiliselt ja emotsionaalselt erinevatesse rollivälistes tegevustesse (Eldor, Harpaz 2016). Positiivsed töötajate kaasamise hoiakud ja kombed luuakse kui töökeskkond aitab kaasa, võimaldab ja lubab töötajatel olla kaasatud (Macey et al. 2009).

Töötajate kaasamises mängib olulist osa ka töötaja ja organisatsiooni vaheline suhe. Edukaks töötaja ja organisatsiooni vaheliseks suhteks peetakse seda kui nende kahe vahel on vastastikkune usaldus, kokkulepped jõudunaamilisuses, rahulolu üksteisega ja ka mõlemapoolne ühtlane panus. See, mida töötaja tunneb organisatsiooni vastu on tavaliselt seotud sellega, kuidas tema otsene juht temaga käitub (Men 2014).

Juhtidel on oluline roll töötajate kaasamisel. Development Dimensions International (DDI 2005) rõhutab, et juhid peaksid soodustama viie asja tekkimist, et luua kaasatud töötajate töökeskkond: 1) joondama eesmärgid strateegiaga, 2) soodustama mõjuvõimu andmist, 3) soodustama ja julgustama meeskonnatööd ja koostööd, 4) aitama töötajatel erialaselt kasvada ja areneda ning 5) pakkuda töötajatele tuge ja tunnustust.

McLeod ja Clarke (2009) sõnul on töötajate kaasamine midagi enam kui organisatsioonile pühendumine, tööga seotus või tööga rahulolu. Kaasatud töötajad kogevad segu nendest kolmest ning lisaks nendele veel tundeid kontrolli ja mõjuvõimu kohta, mis muudab töötajate kaasamise veel suuremaks ja olulisemaks. Robertson-Smith ja Markwick (2009) lisavad, et töötajate kaasamise konseptsioon kattub rahulolu, tööl osalemise ja pühendumisega. Gupta ja Sharma (2016) väidavad, et töötajate kaasamise fenomeni taga ei ole ühtegi teoreetilist tausta, vaid see on kogum erinevatest psühholoogilistest teguritest.

Töötajate kaasamist on positiivselt seostatud organisatsioonile pühendumise, organisatsiooni käitumise, tööga rahulolu (Koyuncu et al. 2006), tööga seotuse (Rich et. al. 2010), positiivse töökeskkonna (Medlin, Green 2009) ning töötajate psühholoogilise ja füüsilise heaoluga (Koyuncu et al. 2006). Töötajate kaasamine väljendub tunnetes, emotsioonides ja enesehinnangutes ning nende mõõtmiseks ei ole kindlat viisi (Sharma, Gupta 2016). Selleks, et mõista neid erinevaid komponente, on Macey ja Schneider (2008) koostanud töötajate kaasamise raamistiku.



Joonis 2. Töötaja kaasamise elementide raamistik
Allikas: Macey, Schneider (2008, 6)

See raamistik näitab töötaja suundumust kogeda maailma teatud positiivsest vaatenurgast, mis peegeldab tema psühholoogilist kaasamise taset, mis omakorda on eelnev tingimus käitumuslikuks kaasamiseks. Raamistik näitab ka seda, et töö omadused ja juhtimiskultuur omavad otsest ja kaudset mõju sagedasele ja käitumuslikule kaasamisele. Oluline osa on ka usaldusel (Macey, Schneider 2008).

Põhinedes kirjandusest esile toodud elementidele ja Macey ning Schneideri raamistikule, valis autor põhilisteks kaasamise elementideks usalduse, pühendumise, tööga seotuse, rahulolu ning mõjuvõimustamise.

Usaldus koosneb kolmest komponendist: efektiivne kahepoolne kommunikatsioon, tajutav ausus ning lojaalsus (Schweitzer, Lyons 2008). Avatud, aus ja pidev kommunikatsioon soodustab usaldust ja muid positiivseid aspekte. See kehtib võrdselt nii töötajate kui tööandjate kohta (Morgan, Hunt 1994). See tähendab, et organisatsioonid peaksid avatult kommunikeerima organisatsiooni teemasid, pakkudes samal ajal ka alt ülesse kommunikeerimise võimalusi. Usaldus

on seotud eeldusega, et töötaja ja tööandja suhe on avatud ning see suhe kestab seni, kuni see on mõlemale osapoolle kasulik (Schweitzer, Lyons 2008). Samuti on kirjanduses märgitud, et usaldus eksisteerib vastastikku nii tööandja brändi saadikute, kolleegide, juhtide kui ka organisatsiooni vahel (Baptiste 2008; Harter et al. 2002).

Selleks, et olla kaasatud, peavad töötajad tundma, et nad on osa millestki olulisest koos oma kolleegidega, keda nad usaldavad (Harter et al. 2002). Töötaja ja tööandja vahel peab olema mõlemapoolne usaldus, muidu ei ole see suhe efektiivne (Schweitzer, Lyons 2008). Ka juhi ja organisatsiooni usaldamine on oluline. Organisatsiooni ja juhi toetus võimaldab töötajal kasutada oma ressursse ilma, et ta peaks kartma negatiivsete tagajärgede pärast (Kahn 1992).

Organisatsioonile pühendumine on üks vanimaid ja enim uuritud teemasid organisatsiooni käitumise teooriates. Organisatsioonile pühendumine aitab kaasa kohalolemisele, hilinemise vähenemisele, töötajate organisatsioonist lahkumise vähendamisele ning kõrgemale motivatsioonile. See mõjutab ka värbamise ja arendamise praktikaid ning organisatsioonilt saadavat tuge (Meyer et al. 2002). Lisaks sellele mõjutab pühendumine seda, kuidas töötajad tajuvad organisatsiooni väärtuseid. Siinkohal on oluline, et töötaja väärtused kattuksid organisatsiooni väärtustega (Finegan 2000).

Organisatsiooniline pühendumus sisaldab endas kolme dimensiooni: a) emotsionaalne kiindumus organisatsiooni, b) tajutud kulu, mis kaasneb organisatsioonist lahkumisega, c) kohustust jääda organisatsiooni liikmeks (Meyer et al. 2002). Samuti sisaldab organisatsiooniline pühendumus endas suhteid organisatsiooniga, kus töötaja on valmis panustama midagi omaltpoolt, et organisatsioon saavutaks edu (Jamal 2011). Pühendunud töötajad soovivad jääda konkreetse organisatsiooni liikmeks, nad hindavad organisatsiooni väärtusi ja eesmärke ning pingutavad rohkem kui neilt oodatakse. Töötajad, kes tunnevad organisatsiooni suhtes pühendumust, saavutavad paremaid töötulemusi (Allen, Meyer 1990). Pühendunud töötajad mõistavad organisatsiooni väärtusi ja mis veel olulisem nende isiklikud väärtused kattuvad organisatsiooni väärtustega (Chatman 1981; Finegan 2000).

Organisatsioonile pühendumine muutub määravaks siis kui organisatsioonil ei lähe hästi. Töötajad, kellel on hea ja pikaajaline suhe oma tööandja organisatsiooniga, suhtuvad organisatsiooni probleemidesse nagu need oleksid nende isiklikud probleemid. Kui töötajad on kogenud halba

suhet oma tööandja organisatsiooniga, siis nad pigem lahkuvad organisatsiooni raskustesse sattumisel (Kim, Rhee 2011).

Tööga rahulolu näitab, kui positiivselt või negatiivselt hindab töötaja oma töökeskkonda, töökorraldust ning suhteid töökaaslastega (Vadi 2004, 88). Töötingimused on üks peamisi tegureid, mis mõjutab tööga rahulolu taset (Herzberg et al. 1959). Töökeskkonna paremaks muutmise kaudu suureneb ka töötajate tööga rahulolu. Suheldes ausalt ja tõhusalt, on töötajad võimelised oma tööd paremini tegema ning uuendusi edukalt ellu viima, mistõttu võidavad sellest mõlemad osapooled. Kui töötaja põhivajadused on pidevalt organisatsiooni poolt täidetud, pakub see töötajale rahulolu ja tekitab uhkusetunnet oma organisatsiooni suhtes (Harter et al. 2002).

Töötaja taju oma töö situatsioonide kohta on see, mis määrab tööga rahulolu taseme. Töö situatsioonideks peetakse füüsilist töökeskkonda, töötajatele seatud tingimusi ning töötajatele antud vastutust, autoriteeti ja mõjuvõimu (Kersley et al. 2006). Usaldus juhtkonna vastu ja juhtkonna toetus omavad olulist osa tööga rahulolus. Tööga rahulolu tase suureneb tõenäoliselt ajaga, mida töötaja organisatsioonis veedab, lisaks juhtkonna toetusele ja usaldusele (Baptiste 2008).

Tööga seotus ja personaalne side tööga on olulised aspektid psühholoogilise kaasatuse tasemel (Fernandez 2007). Tööga seotus omab tihedaid sidemeid nii tööga rahulolu kui ka organisatsioonile pühendumisega. Tööga seotuse ja tööga rahulolu erinevus seisneb selles, et tööga rahulolu on positiivne emotsionaalne seisund (töötajale meeldib ta töö), kuid tööga seotus on tunnetuslik veendumuse seisund (töötaja samastub oma tööga). Organisatsioonile pühendumise ja tööga seotuse teine erinevus on see, et esimene keskendub organisatsioonile tervikuna ja teine on seotud konkreetse tööga (Brooke et al. 1988).

Mõjuvõimu definitsiooni kirjeldab erinev kirjandus kui midagi, mida sageli eeldatakse, mitte ei selgitata ega defineerida. Rapport (1984) väidab, et mõjuvõimu olemasolu on lihtsam kirjeldada selle puudumisel. Raskem on seda püüda kirjeldada selle olemasolul, sest mõjuvõim avaldub erinevates olukordades ning ka erinevates inimestes erinevalt. Üldine definitsioon mõjuvõimust ütleb, et see on mitmetasandiline sotsiaalne protsess, mis aitab inimestel saavutada kontrolli oma elu üle (Page, Czuba 1999).

Mõjuvõimuga seotud tunded, näiteks efektiivsus ja kontroll ning oma tegemiste mõju, moodustavad ühe kaasamise taseme (Macey, Schneider 2008). Mõjuvõimuga seotud tunded tekivad töö keskkonnas, kus erinevaid suhteid iseloomustab üksteise aitamine, osalemine, usaldus ja kaasatud olemine (Corsun, Enx 1999).

Mõjuvõim on isikut motiveeriv protsess, millel on kolm mõõdet: isiklik mõju, efektiivsus ja tähendusrikkus. Isiklik mõju on tase, milleni isikud omavad mõju või saavad valida oma käitumist. Efektiivsus tähendab võimalust teostada oma tööd pädevalt (Corsun, Enx 1999). Inimesed kogevad mõjuvõimu siis, kui nad tunnevad ennast kasulikuna, vajalikuna ja väärtuslikuna (Kahn 1990). Kaasatus tekib, kui töötajad teavad, mida neilt oodatakse, omavad tööks vajalike vahendeid, tunnevad, et neil on võimalik oma tööga midagi saavutada ning tunnevad, et nad on osa millestki olulisest (Harter et al. 2002).

Juhi vastutada on töötajate motiveerimine ja kaasamine – seda saab teha töötajatele mõjuvõimu andmisega. On kaks võimalust, kuidas mõjuvõimu saab anda: esiteks, näidates üles usaldust alluvate suhtes ning teiseks, lastes alluvatel ise teha oma tööd mõjutavaid otsuseid (Bryman et al. 2004). Bryman, Dainty, Price, Soetanto, Greasley ja Kingi (2004) läbiviidud uuringust selgus, et töötajad tundsid mõjuvõimu, kui neil lubati ise otsustada oma tööd puudutavatest küsimustes ja nende tehtud tööd ja otsuseid usaldati.

Kokkuvõtalt saab öelda, et töötajate kaasamine näitab, millist energiat, initsiatiivi ja pingutust on nad nõus endast organisatsioonile andma. Mida rohkem usaldust, rahulolu, pühendumist, seotust ning mõjuvõimu töötaja oma töö ja tööandjaga tunneb, seda enam kaasatud ta on. Kaasatud töötajad on nõus vabatahtlikult jagama organisatsioonist positiivseid sõnumeid oma sõpradele ja tuttavatele. Selliseid töötajaid, kes jagavad tööandjast positiivseid sõnumeid, nimetatakse brändisaadikuteks.

1.5. Tööandja brändi saadikud

Brändisaadik on isik, kes on mingile kindlale brändile lojaalne klient, kes jagab oma sotsiaalses võrgustikus brändi väärtusi, omadusi ja sõnumeid (Smilansky 2009). Mida rahulolevamad on kliendid brändi suhtes, seda suurem on nende lojaalsus ja soov brändi kohta positiivseid sõnumeid jagada (Chaffey, Ellis-Chadwick 2012). Rusticuse (2006, 57) sõnul on organisatsiooni kasvamisel

oluline roll brändisaadikutel. Selleks, et organisatsioon saaks kasvada, tuleks suurendada brändisaadikute arvu ning julgustada neid rääkima veel enam ja veel suuremale võrgustikule. Selleks, et seda saavutada, tuleb luua klientidega emotsionaalne side. Emotsioon suurendab lojaalsust ja emotsionaalne side on see, mis kestab kauem ja kasvab sügavamaks (Bonchek 2015).

Brändi lojaalsuse saavutamiseks ja brändisaadikute saamiseks on mitmeid võimalusi. Üks enim kasutatavaid nendest on soovitamise programm. Selline programm on kasulik nii soovitajale kui ka inimesele, kellele soovitati. Näitena saab tuua veebipoe, kes jagab sooduskuponge või boonuspunkte inimesele, kes kutsub oma tuttavaid veebipoega liituma või sealt oste sooritama (*Ibid*). Teine võimalus on panna kliente tundma nagu nad oleksid osa brändi perekonnast. Seda saab teha näiteks läbi personaalsete pakkumiste, mis on just lojaalsete klientidele mõeldud. See aitab suurendada klientide emotsionaalset sidet brändiga (Rusticus 2006, 57).

Morhart, Herzog ja Tomczak (2009) kirjeldavad tööandja brändi saadikuks olemist kui töötaja brändi loomisele kaasa aitavat käitumist. See tähendab panust, mida töötaja on nõus tegema, et kaasa aidata organisatsiooni brändi loomise pingutustele, nii tööl olles kui peale tööaega. Nad jagavad brändisaadikuks olemise kaheks: rollis saadikuks olemise ja väljaspool rolli saadikuks olemise. Saadikuks rollis olemine tähendab selle tegemist töö ajal. Väljaspool rolli saadikuks olemine tähendab saadikuks olemist ka väljaspool tööaega (*Ibid*).

Töötajad, kes töötavad organisatsioonis eesliinil, kes suhtlevad ja kohtuvad klientidega, on samuti brändisaadikud. On väga oluline, et klienditeenindajad esindavad organisatsiooni hästi, sest klientidega suhtlemine on see, mis loob klientidel esmamulje organisatsioonist. Klienditeenindajad praktiseerivad brändi loomist iga päev, seega on oluline, et nende käitumine vastaks organisatsiooni standartidele (*Ibid*). Organisatsiooni eesliini töötajatel on küll väga suur mõju, kuid suur mõju on ka nendel töötajatel, kes ei puutu igapäevaselt klientidega kokku (McKee 2009). Iga töötaja annab lisaväärtuse mingis osas brändi loomise etapis.

Väljaspool rolli toimuv brändi loomisele kaasa aitav käitumine läheb kaugemale, kui ametijuhendis kirjas olevad rollid ja kohustused. See hõlmab käitumist nii tööl, kui ka positiivsete sõnumite levitamist väljaspool tööd. Töötajate personaalne heakskiit ja soovitamine väljaspool töö konteksti, suunatud potentsiaalsetele klientidele, on väga usaldusväärne reklaamimise viis (*Ibid*). Sellist väljaspool rolli brändi loomisele kaasa aitavat käitumist nimetatakse tööandja brändi saadikuks olemiseks.

Selleks, et luua hästi toimiv tööandja brändi saadikute programm, peab olema tehtud eeltöö. Levinson (2017) sõnul on erinevus juhusliku ja strateegilise tööandja brändi saadiku programmi vahel. Info jagamine sellest, milline näeb välja nende igapäevane töö, ei ole see, mida organisatsioonid sihivad. Organisatsioonid peaksid looma strateegilise, jätkusuutliku, ent orgaanilise entusiasmi töötajate seas, et nad jagaksid brändi sõnumeid ja organisatsiooni väärtusi oma personaalses suhtlusringkonnas. Tööandja brändi saadiku programm peaks omama pikaajalist plaani, selgeid eesmärke ja mõõdikuid tulemuste mõõtmiseks. Samuti peaks sellel olema tippjuhtkonna tugi (*Ibid*).

Organisatsioonikultuuril on oluline osa tööandja brändi saadikute programmis. Organisatsioonikultuurist sõltub, milline on töötajate pühendumine ja kaasamine, mis on tööandja brändi saadikuteks olemise alustalad (Yeh 2014). Tööandja brändi saadikute programm suudab tõsta tööga rahulolu ja suurendab organisatsioonile pühendumist. Tööandja brändi saadikute programm on lähedalt seotud ka tööandja pakkumisega ja tööandja sooviga teha parimat oma töötajate jaoks (*Ibid*).

Seppala ja Cameron (2015) kirjutavad, et töötajate heaolu algab positiivsest organisatsioonikultuurist. Nad kirjeldavad nelja tegevust, läbi mille saab organisatsioon saavutada positiivset kultuuri, mis on kasulik nii tööandjale kui töötajatele. Esiteks tuleb hoolitseda sotsiaalsete suhete eest. Mitmed uuringud kinnitavad, et positiivsed sotsiaalsed võrgustikud tööl aitavad saavutada paremaid tulemusi. Teine väga oluline asi on empaatia. Empaatilised juhid suudavad töötajaid siduda töö ja tööandjaga ka kriitilistes olukordades. Kolmandaks peaksid tööandjad tegema endast kõik, et aidata töötajaid. Neljandaks, peaksid töötajad tundma end turvaliselt oma juhiga vesteldes. Neid tuleks pidevalt julgustada oma arvamust avaldama ja nad ei peaks kartma seda teha (*Ibid*).

Frank (2015) toetab seda ideed, mille kohaselt töötajad ei hakka brändisaadikuks enne, kui on saavutatud teatud kaasamise tase. Teise asjana toob ta välja, et töötajad ei hakka enne brändi soovitama, kui näevad, mis kasu nemad sellest saavad – näiteks, kas sellest saab kasu nende karjäär. Organisatsioonikultuurist ja juhtimiskultuurist olulisemaks peab Frank (2015) suhteid, karjäärivõimalusi, tasu, töökeskkonda ja töötajate käitumist.

Kokkuvõttena teoreetilisele osale saab öelda, et tööandja brändis ja selle loomise protsessis on kõige olulisemal kohal töötajad. Nad on olulised nii oma käitumise kui ka oma sõnumite

levitamiseks. Selleks, et töötajad sooviks oma tööandjast levitada positiivseid sõnumeid, peavad nad tundma ennast organisatsiooniga kaasatuna. Põhinedes kirjandusest esile toodud elementidele on töötajad kaasatud, kui nad tunnevad oma töö ja tööandja vastu usaldust, pühendumist, tööga seotust, rahulolu ning tajuvad, et neil on piisavalt mõjuvõimu.

2. EMPIIRILINE UURING

Käesolevas peatükis tutvustatakse lühidalt magistritöö uurimisobjektiks olevat ettevõtet Eesti Energia AS, antakse ülevaade uuringu metoodikast, protseduurist ja valimist ning esitatakse uuringu tulemused.

2.1. Eesti Energia AS lühitutvustus

Eesti Energia on Läänemere piirkonna elektriturul, Eesti gaasiturul ja rahvusvahelisel kütuseturul tegutsev ettevõtte, mis kuulub Eesti riigile. Organisatsioon kaevandab põlevkivi ja toodab elektrit, soojust, vedelkütuseid (põlevkiviõli) ning energeetika- ja tööstusseadmeid. Elektrit müüakse Baltimaade jaeturul ning Nord Pooli hulgiturul, maagaasi Eesti jae- ja hulgiturul ning vedelkütuseid rahvusvahelisel hulgiturul. Alustatud on elektrimüügiga ka Poola turul. Lisaks pakutakse nii koduklientidele kui ka ettevõtetele nüüdisaegseid energialahendusi ja energiaga seotud teenuseid. Kontserni tütarettevõtte Elektrilevi pakub Eesti klientidele elektri jaotusvõrgu teenust. Eesti Energia oma tegevused jaotanud nelja tegevusvaldkonda: põlevkivienergeetika, taastuvenergia, võrguteenused ning energia jaemüük ja muud teenused. Organisatsioon annab tööd ligikaudu 5 800 inimesele (Eesti Energia ... 2018). Eesti Energia peakontoris töötab 450 inimest ja see asub Tallinnas.

2017. aasta sügisel alustati uue tööandja brändi strateegia koostamisega, sest olemasolev strateegia ei aidanud kaasa organisatsiooni uute äriliste eesmärkide täitmisele. Tööandja brändi strateegia koostamise eest vastutab organisatsioonis personaliteenistus ning selle koostamisele aitab kaasa kommunikatsiooni- ja turundusteenistus. Lisaks on organisatsioon kaasanud strateegia koostamisse välise reklaamiagentuuri. Nende kahe teenistuse ja reklaamiagentuuri esindajatest on koostatud tööandja brändi töörühm. Koostatakse nii väline kui sisemine tööandja brändi strateegia.

Välise tööandja brändi strateegia puhul on töörühm välja selgitanud sihtrühma, kellele strateegia suunatud on. Selleks on organisatsiooni äriliste eesmärkide täitmiseks vajalik tööjõud. Sisemise strateegia koostamise puhul on plaanitud korraldada fookusgrupi intervjuud umbes 12 töötajaga

kolmest erinevast sisemisest sihtrühmast. Sisemise tööandja brändi strateegia üheks osaks kaalutakse ka brändisaadikute teemat. Antud uurimustöö on sisendiks tööandja brändi töögrupile brändisaadikute teema arendamiseks.

2.2. Uuringu metoodika ja valimi kirjeldus

Magistritöö eesmärgi täitmiseks viis autor läbi kvantitatiivse uuringu (lisa 1). Uurimismeetodiks valiti veebipõhine ankeetküsitlus, mille abil oli võimalik jõuda suurema hulga vastajateni ja koguda arvestatav andmestik organisatsiooniga kaasatuse ja tööandja brändi saadikuks olemise kohta. Andmete kogumiseks kasutati veebipõhist ankeetküsimustikku Google Forms küsitluskeskkonnas. Küsimustik koosnes kuuest osast, milles uuriti töötajate hinnanguid usalduse, pühendumise, rahulolu, seotuse, mõjuvõimu ja brändisaadikuks olemise kohta. Küsitlus viidi läbi Eesti Energia Tallinna kontori töötajate seas.

Tööga kaasatuse ja brändisaadikuks olemise uurimiseks tuletas autor 22 küsimust 2016. aastal Maria Kuutsa koostatud uurimustööst „*The interrelationship between employee advocacy in social media and employee engagement*“. Uurimustöös uuriti töötajate kaasatuse ja sotsiaalmeedias brändisaadikuks olemise seost. Uurimismeetodiks antud töös oli intervjuerimine.

Empiirilise uuringu mõõtmiseks kasutati Likerti skaalat. Likerti skaala on kategoriaalse, mittevõrdleva skaala tüüp, mis määrab ära vastajate nõustumise astme teatud väidetega, mis on seotud mingi hoiaku hindamisega/mõõtmisega. Likerti poolt 1932. aastal väljatöötatud skaalat peetakse üheks kõige usaldusväärsemaks hoiakute mõõtmise meetodiks. Vastamisel palutakse küsitletavatel avaldada arvamust näiteks 4-pallisel skaalal: alati, enamasti, mõnikord, mitte kunagi. Kõige rohkem kasutatakse Likerti 5-pallist skaalat, kus „1“ näitab väitega täielikku mittenõustumist ja hinnang „5“ väitega absoluutset nõustumist (Osula 2008).

Antud magistritöö käigus läbiviidud küsitlusele sai hinnanguid anda 5-pallisel skaalal (1- üldse ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem nõus, 4- üldiselt nõus, 5- täiesti nõus). Erandiks olid organisatsioonile pühendumisega seotud küsimused, kus kasutati 5-pallist skaalat teises sõnastuses (1- ei, kindlasti mitte, 2- pigem mitte, 3- nii ja naa, 4- pigem jah, 5- jah, kindlasti).

Uuring viidi läbi 16.-22.märtsil 2018. aastal. Link ankeetküsitlusega saadeti vastajatele laiali e-kirja teel. Küsimustele vastamine võttis aega ligikaudu viis minutit. Ankeet oli eestikeelne. Küsitluse vastuseid analüüsiti programmiga MS Excel. Uurimusküsimustele vastuste saamiseks

on välja arvatud aritmeetiline keskmine ja standardhälve. Teostati ka regressioonanalüüs, milles uuriti seoseid uuringu erinevate osade vahel.

Empiirilise uuringu üldvalimisse kuulusid 450 Eesti Energia AS peakontori töötajat. Töötajateni jõudmiseks kasutati mugavusvalimit. Mugavusvalimi puhul on tegemist ühe mittetöenäosusliku valimi tüübiga, mille puhul kasutatakse subjektiivseid meetodeid, et määrata kriteeriumid, mille alusel valim moodustatakse. Mugavusvalimisse satuvad need isikud, kes on uurijale sobivalt kättesaadavad (Battaglia 2008). Õunapuu (2012) järgi toimub mugavusvalimi puhul liikmete valimine nii-öelda „mugavalt“ – uurija jaoks kergesti kättesaadavatest huvialustest (näiteks pereliikmed, töökaaslased, üliõpilased) ning selle kasutamise puhul lähtutakse lihtsa kättesaadavuse, leitavuse või uuritavate koostöövalmiduse põhimõttest. Töös kombineeriti mugavusvalimit lumepallivalimiga, mille puhul valimisse sattunud vastajate abil leitakse uusi vastajaid. Uuringu käigus levitati ankeeti autori töökaaslastele, enamasti üksuste juhtidele, kellel omakorda paluti ankeeti edasi levitada. Küsitlusele vastas kokku 108 vastajat, mis on 24 protsenti Eesti Energia peakontori töötajatest.

2.5. Empiirilise uuringu tulemused

2.5.1. Kirjeldav statistika

Antud peatükis on kirjeldatud küsimustiku kuute teemaplokki eraldi analüüsid. Küsitluse teemaplokkid olid usaldus, pühendumine, rahulolu, seotus, mõjuvõim ning brändisaadikuks olemine. Hinnangut kõikide küsimuste kohta sai anda 5-punktilisel skaalal. Antud peatükis on kirjeldatud usalduse, pühendumise, rahulolu, seotuse, mõjuvõimu ning brändisaadikuks olemise keskmisi ja standardhälbeid.

Ankeetküsitluse esimene teemaplokk oli usalduse kohta. Uuringus küsiti, kas vastajad saavad oma ülemusega avatult suhelda (tabel 1). Kõige kõrgema keskmise hinnangu sai väide „Ma saan oma juhiga avatult suhelda“ ($M = 4,56$). Järgmine kõrgeim keskmine hinnang anti väitele „Minu juht usaldab mind“ ($M = 4,43$). Kõrged hinnangud said ka väited „Minu juhil on minu jaoks aega“ ($M = 4,05$) ja „Ma tunnen ennast kindlalt töötades Eesti Energias“ ($M = 4,06$). Usalduse ploki kõige madalam keskmine hinnang anti väitele „Töötajad tunnevad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised“ ($M = 3,60$).

Tabel 1. Usalduse ploki keskmised ja standardhälbed

Väide küsimustikust	M	SD
Ma saan oma juhiga avatult suhelda	4,56	0,66
Minu juhil on minu jaoks aega	4,05	1,05
Minu juht usaldab mind	4,43	0,73
Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised	3,60	1,09
Ma tunnen ennast kindlalt töötades Eesti Energias	4,06	0,83

Allikas: (autori koostatud)

Väiksemate standardhälvetega vastati väidetele „Ma saan oma juhiga avatult suhelda“ ($SD = 0,66$), „Minu juht usaldab mind“ ($SD = 0,73$) ja „Ma tunnen ennast kindlalt töötades Eesti Energias“ ($SD = 0,83$). See tähendab, et nendele kolmele küsimustele vastati teiste küsimustega võrreldes üksmeelsemalt, antud vastused on kogu keskmisele lähemal.

Ankeetküsitluse teine teemaplokk oli pühendumise kohta. Uuringus paluti hinnata, kuidas kattuvad töötajate väärtused Eesti Energia väärtustega. Tabelis 2 on välja toodud pühendumise teemaploki väidete tulemused. Kõige kõrgema keskmise hinnangu sai väide „Minu väärtused ja Eesti Energia väärtused on kattuvad“ ($M = 4,06$). Järgmised väited olid juba mõnevõrra madalama keskmise hinnanguga „Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet Eesti Energiaga“ ($M = 3,35$) ja „Eesti Energia mured on ka minu mured“ ($M = 3,28$). Kõige madalama keskmise hinnangu pühendumise ploki sai väide „Oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada Eesti Energias“ ($M = 2,92$).

Tabel 2. Pühendumise ploki keskmised ja standardhälbed

Väide küsimustikust	M	SD
Minu väärtused ja Eesti Energia väärtused on kattuvad	4,06	0,75
Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet Eesti Energiaga	3,35	0,94
Eesti Energia mured on ka minu mured	3,28	0,87
Oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada Eesti Energias	2,92	1,14

Allikas: (autori koostatud)

Pühendumise plokis vastati suurima standardhälbega küsimusele „Oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada Eesti Energias“ (SD = 1,14). Suurest standardhälbest võib järeldada, et vastajate hinnangud jäävad üldisest keskmisest kaugele.

Väikseimate standardhälvetega vastati küsimustele: „Minu väärtused ja Eesti Energia väärtused on kattuvad“ (SD = 0,75), „Eesti Energia mured on ka minu mured“ (SD = 0,87) ja „Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet Eesti Energiaga“ (SD = 0,94). Tulemused näitavad, et nendele küsimustele vastati teiste küsimustega võrreldes üksmeelsemalt ja antud vastused on kogu keskmisele lähemal.

Ankeetküsitluse kolmas teemaplokk oli rahulolu kohta. Tabelis 3 on välja toodud antud ploki tulemused. Kõige kõrgemad keskmised hinnangud said väited „Ma ütlen uhkusega teistele, et töötan Eesti Energias“ (M = 4,07) ning „Üldiselt olen ma oma tööga rahul“ (M = 4,05). Mõnevõrra madalamalt hinnati väiteid „Töökeskond on mõnus – töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla“ (M = 3,74) ja „Eesti Energia hoolib oma töötajatest“ (M = 3,47).

Tabel 3. Rahulolu ploki keskmised ja standardhälbed

Väide küsimustikust	M	SD
Ma ütlen uhkusega teistele, et töötan Eesti Energias	4,07	0,92
Töökeskond on mõnus – töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla	3,74	0,88
Üldiselt olen ma oma tööga rahul	4,05	0,75
Eesti Energia hoolib oma töötajatest	3,47	0,94

Allikas: (autori koostatud)

Väikseima standardhälvega vastati küsimusele „Üldiselt olen ma oma tööga rahul“ (SD = 0,75). Tulemus näitab, et sellele küsimusele vastati teiste küsimustega võrreldes üksmeelsemalt.

Ankeetküsitluse neljas teemaplokk oli seotuse kohta (tabel 4). Kõige kõrgema keskmise hinnangu sai antud teemaplokkis väide „Ma annan endast tööjuures alati parima“ (M = 4,44). Selle väitele järgnesid kõrgemate keskmiste hinnangutega väited „Tööd tehes satun tihti hoogu“ (M = 3,98) ja „Minu töö inspireerib mind“ (M = 3,89). Madalaima keskmise hinnangu sai väide „Minu jaoks on Eesti Energia parim koht, kus töötada“ (M = 3,34).

Tabel 4. Seotuse ploki keskmised ja standardhälbed

Väide küsimustikust	M	SD
Minu töö inspireerib mind	3,89	0,84
Tööd tehes satun tihti hoogu	3,98	0,82
Ma annan endast tööjuures alati parima	4,44	0,60
Minu jaoks on Eesti Energia parim koht, kus töötada	3,34	0,84

Allikas: (autori koostatud)

Väikseima standardhälvega vastati küsimusele „Ma annan endast tööjuures alati parima“ (SD = 0,60). Tulemus näitab, et sellele küsimustele vastati teiste küsimustega võrreldes üksmeelsemalt.

Ankeetküsitluse viies teemaplokk oli mõjuvõimu kohta. Kõige kõrgema keskmise hinde antud teemaplokkis sai väide „Ma tunnen, et minu töö loob väärtust“ (M = 4,11). Järgmise kõrgeima keskmise hinnaguga hinnati väidet „Ma saan piisaval määral ise otsustada, kuidas oma tööülesandeid täita“ (M = 4,01). Kõige madalama keskmise hinnangu mõjuvõimu teemaplokkis sai väide „Ma saan piisaval määral ise otsustada, millal ma oma tööülesandeid täidan“ (M = 3,78).

Tabel 5. Mõjuvõimu ploki keskmised ja standardhälbed

Väide küsimustikust	M	SD
Ma saan piisaval määral ise otsustada, kuidas oma tööülesandeid täita	4,01	0,93
Ma saan piisaval määral ise otsustada, millal ma oma tööülesandeid täidan	3,78	1,03
Ma tunnen, et minu töö loob väärtust	4,11	0,86

Allikas: (autori koostatud)

Mõjuvõimu plokkis vastati suurima standardhälvega küsimusele „Ma saan piisaval määral ise otsustada, millal oma tööülesandeid täidan“. Suurest standardhälbest võib järeldada, et vastajate hinnangud jäävad üldisest keskmisest kaugele.

Väikseima standardhälvega vastati küsimustele „Ma tunnen, et minu töö loob väärtust“ (SD = 0,86), mis näitab, et selle küsimusele vastati teiste küsimustega võrreldes üksmeelsemalt.

Ankeetküsitluse viimases teemaplokkis uuriti brändisaadikuks olemise kohta (tabel 6). Uuringus küsiti, kas töötajad jagavad teistega Eesti Energia edulugusid ja uudiseid? See väide sai kõrgeima

keskmise hinnangu antud teemaplokis (M = 3,74). Teine väide, „Ma jagan teistega Eesti Energia edulugusid ja uudiseid“, sai peaaegu sama kõrge keskmise hinnangu (M = 3,70).

Tabel 6. Brändisaadiku ploki keskmised ja standardhälbed

Väide küsimustikust	M	SD
Ma jagan teistega Eesti Energia edulugusid ja uudiseid	3,70	0,91
Ma räägin teistele, et Eesti Energias on hea töötada	3,74	1,03

Allikas: (autori koostatud)

Standardhälbed näitavad, et suurema hälbega vastati küsimusele „Ma räägin teistele, et Eesti Energias on hea töötada“ (SD = 1,03). Sellest võib järeldada, et vastajate hinnangud jäävad üldisest keskmisest kaugemale. Väiksema standardhälbega vastati küsimusele „Ma jagan teistega Eesti Energia edulugusid ja uudiseid“ (SD = 0,91), millest võib järeldada, et selle küsimusele vastati teise küsimusega võrreldes üksmeelsemalt.

2.5.2. Võrdlev statistika

Magistritöös koostati regressioonanalüüs, milles kasutati koondtunnuste aritmeetilisi keskmisi, leiti koondtunnuste parameetri olulisuse tõenäosus (p) ning parameetri hinnangu koefitsiendid (a_1, a_2, \dots). Andmete töötlemiseks kasutati programmi MS Excel. Regressioonanalüüsis kasutati valemit 1. Tulemuste põhjal selgus, et kolmel muutujal oli statistiliselt tugev seos brändisaadikuks olemisega.

$$y = c + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 \dots + \varepsilon \quad (1)$$

kus

c – vabaliige,

x_1 – usaldus,

x_2 – pühendumine,

x_3 – rahulolu,

x_4 – seotus,

x_5 – mõjuvõim.

Lisas 4 on näha, et regressioonanalüüsi tulemusena leitud determinatsioonikordaja $R^2 = 0,53$. See näitab, et autori poolt uuritud teemad (pühendumine, usaldus, seotus, rahulolu, mõjuvõim) selgitavad 53 protsendi ulatuses brändisaadikuks olemist.

Regressioonanalüüs näitab, et usalduse ploki ja brändisaadikute ploki vahel ei esine statistiliselt tugevat seost ($p = 0,21$, $a_1 = 0,13$), kuna tulemus ei olnud statistiliselt oluline 90 protsendilisel usaldusnivool. Statistiliselt tugevat seost ei esine ka seotuse ja brändisaadikuks olemise vahel ($p = 0,41$, $a_4 = 0,11$). Pühendumise plokk ($p = 0,00$, $a_2 = 0,45$) ja rahulolu plokk ($p = 0,00$, $a_3 = 0,42$) on aga statistiliselt olulises seoses brändisaadikuks olemisega. Mõjuvõimu ja brändisaadikuks olemise vahel esineb aga statistiliselt oluline negatiivne seos ($p = 0,02$, $a_5 = -0,21$), mida iseloomustab parameetri hinnangu negatiivne koefitsient. Tulemused olid statistiliselt olulised usaldusnivool $p < 0,10$.

Regressioonanalüüsi tulemusena sai autor järgmise valemi: Brändisaadik = $0,42 + 0,13 * Usaldus + 0,45 * Pühendumine + 0,42 * Rahulolu + 0,11 * Seotus - 0,21 * Mõjuvõim$.

Lisas 4 on näha, et usalduse ($p = 0,21$) ja seotuse ($p = 0,41$) plokkide parameetri olulisuse tõenäosused on kõrged. See näitab, et need kaks tunnust ei ole antud uurimistöös statistiliselt olulised. Autor koostas järgnevad regressioonanalüüsid, jättes esmalt seotuse ning siis usalduse ploki analüüsist välja.

Kõigepealt eemaldas autor võrrandist seotuse ploki tulemused (lisa 5). Pühendumisel ($p = 0,00$, $a_2 = 0,49$) ja rahulolul ($p = 0,00$, $a_3 = 0,43$) esineb endiselt statistiliselt oluline seos brändisaadikuks olemisega. Usalduse ploki ja brändisaadikuks olemise vahel ei esine endiselt statistiliselt olulist seost ($p = 0,14$, $a_1 = 0,15$). Mõjuvõimu plokil on endiselt statistiliselt oluline negatiivne seos brändisaadikuks olemisega ($p = 0,03$, $a_5 = -0,19$). Tulemused olid statistiliselt olulised 90 protsendilisel usaldusnivool ($p < 0,10$).

Seejärel eemaldas autor võrrandist usalduse ploki. Lisast 6 on näha, et pühendumine ($p = 0,00$, $a_2 = 0,48$) ja rahulolu ($p = 0,00$, $a_3 = 0,50$) on statistiliselt olulises seoses brändisaadikuks olemisega. Ka mõjuvõim on statistiliselt olulises seoses brändisaadikuks olemisega ($p = 0,08$, $a_5 = -0,15$) ning parameetri hinnangu koefitsient on jätkuvalt negatiivne. Tulemused olid statistiliselt olulised 90 protsendilisel usaldusnivool ($p < 0,10$).

Usalduse ja seotuse ploki eemaldamisel antud võrrandist jäi näitaja determinatsioonikordaja peaaegu samaks (0,53 pealt langes 0,52 peale). Sellest võib järeldada, et kaks välja jätud teemaplokki, usaldus ja seotus, ei selgita olulisel määral brändisaadikuks olemist.

Kokkuvõtvalt selgus regressioonanalüüsi tulemustest, et kaasatuse viis dimensiooni (pühendumine, usaldus, seotus, rahulolu, mõjuvõim) selgitavad 53 protsendi ulatuses

brändisaadikuks olemist. Viiest kaasatuse dimensioonist ei mõjuta usaldus ning seotus Eesti Energia AS peakontori töötajate brändisaadikuks olemist statistiliselt olulisel määral.

3. ARUTELU, JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD

Käesolevas kvantitatiivuuringu uuriti Eesti Energia AS peakontori töötajate kaasatuse taset ja selle seost brändisaadikuks olemisega. Uurimuse raames otsiti vastuseid küsimustele, mis aitaksid lahendada magistritöös esitatud probleeme. Magistritöö uurimisküsimused olid järgmised:

1. Kui kõrgelt hindavad töötajad enda kaasatuse taset organisatsiooniga?
2. Kas töötajate kaasatuse taseme ja brändisaadikuks olemise vahel on seos?
3. Millised töötajate kaasatuse dimensioonid ennustavad töötajate valmidust hakata tööandja brändi saadikuteks?
4. Kui suur on Eesti Energia töötajate valmisolek olla tööandja brändi saadik?

Organisatsiooni töötajate seas korraldati ankeetküsitlus, mille käigus koguti andmeid kaasatuse ja brändisaadikuks olemise kohta. Küsitlusele vastas kokku 108 töötajat.

Esimene uurimusküsimus oli, kui kõrgelt hindavad töötajad enda kaasatuse taset? Uuringust ilmnes, et töötajate kaasatuse tase, põhinedes viiel kaasamise elemendil (usaldus, pühendumine, tööga seotus, rahulolu ja mõjuvõimustamine), on antud organisatsioonis pigem kõrge.

Schweitzer ja Lyons (2008) kirjutavad, et usaldus on seotud eeldusega, et töötaja ja tööandja suhe on avatud ning see suhe kestab seni, kuni see on mõlemale osapoolle kasulik. Uuringust selgunud positiivne keskmine hinnang (4,56) juhiga avatult suhtlemise võimalustele näitab seda, et vastajad tunnevad usaldust oma juhi vastu. Samuti väidavad Schweitzer ja Lyons (2008), et töötaja ja tööandja vahel peab olema mõlemapoolne usaldus, muidu ei ole see suhe efektiivne. Uuringust selgub, et kõrge keskmine hinnang (4,42) sellele, et töötajad tunnevad, et nende juht usaldab neid, viitab sellele, et töötajate ja organisatsiooni vahel on usaldus.

Selleks, et olla kaasatud, peavad töötajad tundma, et nad on osa millestki olulisest koos oma kolleegidega, keda nad usaldavad (Harter et al. 2002). Uuringu küsimus, kus uuriti, kas töötajad

tunnevad ennast väärtustatuna ja olulisena organisatsioonile, sai keskmise hinde 3,6. See näitab, et töötajad pigem tunnevad, et nad on osa millestki olulisest.

Organisatsiooni ja juhi toetus võimaldab töötajal kasutada oma ressursse ilma, et ta peaks kartma negatiivsete tagajärgede pärast (Kahn 1992). Seda väidet tõestavad järgmised uuringu punktid: töötajad saavad oma juhiga vabalt suhelda ning töötajad tunnevad ennast kindlalt töötades Eesti Energias. Vabalt juhiga suhtlemine näitab, et töötajad ei tunne hirmu pidada oma juhiga avatud vestlusi, isegi kui need vestlused sisaldavad kriitikat töökorralduse või organisatsiooni kohta. Väide, et töötajad tunnevad ennast kindlalt töötades Eesti Energias näitab samuti, et töötajad ei tunne hirmu selle üle, et nende antud kriitika võib nende töötamist antud organisatsioonis kuidagi kahjustada. Oma juhiga avatud suhtlemist hindasid vastajad keskmise hindegaga 4,56 ja organisatsioonis kindlana töötades tundmist keskmise hindegaga 4,06. Mõlemad on positiivsed tulemused, mis viitavad sellele, et töötajad usaldavad oma juhte ning organisatsiooni, kus nad töötavad.

Pühendunud töötajad soovivad jääda konkreetse organisatsiooni liikmeks, nad hindavad organisatsiooni väärtusi ja eesmärke ning pingutavad rohkem kui neilt oodatakse (Allen, Meyer 1990). Tugeva ühtekuuluvustunde tundmine organisatsiooniga näitab, kui pühendunud töötajad oma tööandjale on. Uuringu tulemused näitasid ühtekuuluvustunde keskmiseks hindeks 3,35, mis on küll positiivne hinnang, kuid mitte väga kõrge.

Pühendunud töötajad mõistavad organisatsiooni väärtusi ja mis veel olulisem, nende isiklikud väärtused kattuvad organisatsiooni väärtustega (Chatman 1981; Finegan 2000). Uuringu tulemustest selgus, et Eesti Energia töötajad hindavad enda ja organisatsiooni väärtuste kattumist keskmise hindegaga 4,05. Kõrge hinnang viitab sellele, et töötajad tunnevad ennast organisatsioonile pühendununa.

Organisatsioonile pühendumine muutub määravaks kui organisatsioonil ei lähe hästi. Töötajad, kellel on hea ja pikaajaline suhe oma tööandjaga, suhtuvad organisatsiooni probleemidesse nagu need oleksid nende isiklikud probleemid (Kim, Rhee 2011). Uuringu väide, mille kohaselt Eesti Energia mured on ka töötaja mured, said keskmiseks hinnanguks 3,27, mis näitab, et töötajad küll tunnevad muret organisatsiooni käekäigu pärast, kuid mitte väga tugevalt.

Kui töötajad on kogunud halba suhet oma tööandja organisatsiooniga, siis nad pigem lahkuvad kui organisatsioon satub raskustesse (Kim, Rhee 2011). Uuringu väide, et vastajad oleksid väga õnnelikud, kui saaksid kogu oma karjääri Eesti Energias teostada, näitab kui hõlpsalt on töötajad nõus oma tööandjat vahetama. Antud küsimuse keskmine hinnang oli 2,91, mis viitab sellele, et töötajad pigem ei soovi antud organisatsioonis kogu oma karjääri teostada ning on nõus parema pakkumise korral töölt lahkuma. Antud teemaga peaks organisatsioon tegelema, sest võib tekkida oht, et parimad talendid lahkuvad.

Kui töötaja põhivajadused on pidevalt organisatsiooni poolt täidetud, pakub see töötajale rahulolu ja tekitab uhkusetunnet oma organisatsiooni üle (Harter et al. 2002). Küsimusele, kas töötajad ütlevad uhkusega teistele, et nad töötavad Eesti Energias, kirjeldab uhkusetunnet, mis tekib siis kui töötajad on organisatsiooniga rahul. Antud küsimus sai keskmiseks hindeks 4,07, mis on kõrge positiivne tulemus.

Tööga rahulolu näitab, kui positiivselt või negatiivselt hindab töötaja oma töökeskkonda, töökorraldust ning suhteid töökaaslastega (Vadi 2004, 88). Uuringus uuriti vastajate hinnangut töökeskkonnale, mis sai keskmiseks hinnanguks 3,74, mis viitab samuti sellele, et töötajad on oma tööga pigem rahul.

Tööga seotuse ja tööga rahulolu erinevus seisneb selles, et tööga rahulolu on positiivne emotsionaalne seisund (töötajale meeldib ta töö), kuid tööga seotus on tunnetuslik veendumuse seisund (töötaja samastub oma tööga). Organisatsioonile pühendumise ja tööga seotuse teine erinevus on see, et esimene keskendub organisatsioonile tervikuna ja teine on seotud konkreetse tööga (Brooke et al. 1988). Keskmine hinnang 3,34 väitele, et Eesti Energia on parim koht, kus töötada, viitab sellele, et töötajad on rahul organisatsiooniga tervikuna, mis viitab samuti kõrgele tööga rahulolule. Uuringu tulemustest selgub ka, et vastajad andsid oma tööle ja töösse panustamise kohta pigem kõrgemaid hinnanguid. Oma töö inspireerimise keskmine hinnang oli 3,88 ning 3,98 oli keskmine hinnang sellele, kas töötajad satuvad oma tööd tehes hoogu ning kõrge positiivse hinnangu 4,44 sai väide, et töötajad annavad endast töö juures parima. See viitab kõrgele tööga seotuse tasemele. Töötajate kaasamine näitab, millist energiat, initsiatiivi ja pingutust on nad nõus organisatsioonile andma (Nohria et al. 2008). Sellest tulenevalt väidetakse, et kaasatud töötajad on kaks korda produktiivsemad kui mitte kaasatud töötajad.

On kaks võimalust, kuidas mõjuvõimu saab anda: esiteks, näidates üles usaldust alluvate suhtes ning teiseks, lastes alluvatel ise teha otsuseid, mis mõjutavad nende tööd (Bryman et al. 2004). Küsimusi, mis uurisid ise otsustamise kohta oma töö, oli kaks. Esimene neist uuris, kas töötajad saavad piisaval määral ise otsustada, kuidas oma tööülesandeid täita. Teine uuris, kas töötajad saavad piisaval määral ise otsustada aja üle, millal nad oma tööülesandeid täidavad. Mõlemad küsimused peegeldavad seda, kui palju mõjuvõimu on juhid oma alluvatele andnud. Tööülesannete täitmise viisi üle otsustamise keskmine hinnang oli 4,0. Aja üle otsustamise küsimuse keskmine hinnang oli 3,77. Mõlemad küsimused said positiivsed tulemused, mis tähendab, et vastajad tunnevad, et neile on antud piisaval määral mõjuvõimu, kuid juhid võiksid võimalusel rohkem anda töötajatele võimalust ise valida, millal nad oma tööülesandeid täidavad.

Inimesed kogevad mõjuvõimu, kui nad tunnevad ennast kasulikuna, vajalikuna ja väärtuslikuna (Kahn 1990). Uuringus küsiti, kas vastajad tunnevad, et nad loovad oma tööga väärtust. See küsimus sai keskmiseks hinnanguks 4,11, mis tähendab, et töötajad tunnevad ennast kasulikuna, vajalikuna ja väärtuslikuna.

Kui vaadata kõiki koondtunnuste komponente, siis andsid töötajad ühe kõrgeima keskmise hinnangu skaalal ühest viieni koondtunnusele usaldus ($M = 4,1$), mis on positiivne tulemus ning näitab, et töötajad usaldavad oma juhti ja tööandjat. Kõige madalama hinnangu sai koondtunnus pühendumine ($M = 3,4$). See näitab, et organisatsioon peab tegelema töötajate pühendumise hoidmise ning tõstmisega.

Üheks magistritöö uurimisküsimuseks oli välja selgitada, kui suur on Eesti Energia töötajate valmisolek olla tööandja brändi saadik. Morhart, Herzog ja Tomczak (2009) kirjeldavad tööandja brändi saadikuks olemist kui töötaja brändi loomisele kaasa aitavat käitumist. See tähendab panust, mida töötaja on nõus tegema, et kaasa aidata brändi loomisele, nii tööolles kui peale tööaega. Uuringus küsiti vastajatelt nende hinnangut organisatsiooni uudiste ja edulugude jagamisele ja sellele, kas nad jagavad teistega seda, kui hea on nende meelest antud organisatsioonis töötada. Mõlemad küsimused said peaaegu sama kõrge keskmise hinde. Esimese küsimuse keskmine hinnang oli 3,70 ja teise 3,74. See näitab, et töötajad on pigem nõus Eesti Energia AS kohta positiivseid sõnumeid levitama väljaspool tööd.

Magistritöö uurimisküsimuseks oli välja selgitada, kas töötajate kaasatuse taseme ja tööandja brändi saadikuks olemisel on seos? Autori poolt korraldatud uuringu tulemuste regressioonanalüüs

näitas, et uuritavad kaasatuse dimensioonid (usaldus, mõjuvõim, pühendumine, rahulolu, seotus) selgitavad 53 protsendi ulatuses brändisaadikuks olemist. Ülejäänud 47 protsenti brändisaadikuks olemisest koosneb teemadest, mis jäid vaatluse alt välja.

Järgmiseks uurimisküsimuseks oli välja selgitada, millised töötajate kaasatuse dimensioonid ennustavad töötajate valmidust hakata tööandja brändi saadikuteks? Põhinedes kirjandusest esile toodud elementidel, valis autor põhilisteks kaasamise dimensioonideks usalduse, pühendumise, tööga seotuse, rahulolu ning mõjuvõimustamise. Uuringust selgus, et valitud kaasatuse dimensioonidest ei mõjuta olulisel määral tööga seotus brändisaadikuks olemist. Samuti ei mõjuta olulisel määral usaldus tööandja vastu brändisaadikuks olemist. Brändisaadikuks olemist mõjutasid pühendumine, rahulolu ning mõjuvõim. Samuti oli autori jaoks üllatav see, et mõjuvõimu parameetri hinnangu koefitsient oli negatiivne ($a_5 = -0,21$). See tähendab, et kui suurendada ühe punkti võrra mõjuvõimu teemaploki küsimuste tulemusi, väheneb 0,15 punkti võrra seos mõjuvõimu ja brändisaadikuks olemise vahel (eeldusel, et teised muutujad jäävad samaks). Lisaks saab väita, et rahulolu mõjutab brändisaadikuks olemist relatiivselt rohkem kui näiteks pühendumine ja mõjuvõim, kuna tema koefitsient oli suurem.

Uurimustöö tulemuste põhjal saab öelda, et Eesti Energia AS peakontori töötajad on kaasatud, kuid kaasatuse parandamisega tuleb tegeleda pidevalt. Sellest tulenevalt teeb autor ettepaneku mõõta töötajate kaasatust rahulolu-uuringutega. Väga oluline on uuringute tulemustega ka edasi tegeleda – koostada tegevusplaan, kuidas madalaid hinnanguid saanud teemasid parandada. Samuti soovib töö autor lisada uuringutesse küsimused, mis aitavad välja selgitada töötaja organisatsiooni jäämise või sealt lahkumise plaane, mis näitavad seda, kui kaasatud töötajad oma tööandjaga on. Samuti on väga oluline pidev infovahetus. Juhid peaksid korraldama infotunde oma meeskondadele, kus jagatakse organisatsioonis toimuvat infot. Lisaks infotundidele peaksid juhid pidama oma töötajatega silmast silma vestlusi. Vestluste puhul on oluline, et juhid oskaksid kuulata ning mõista erinevaid käitumise indikaatoreid, mis võivad vihjata töötajate rahulolematusele või organisatsioonist lahkumise soovile.

Autori arvates oli kõige raskem koguda piisavalt suur hulk ankeetküsimustikule vastajaid. Töötajad saavad tihti erinevaid uuringutes osalemiste palveid ning tiheda töögraafiku kõrvalt on raske leida aega, et kõikidele neile vastata. Lisaks tundis Eesti Energia AS personaliosakond muret selle üle, et antud magistritööks koostatud küsitluse täitmine võib vähendada töötajate soovi osaleda organisatsiooni poolt korraldatavas rahulolu-uuringus, sest uuringutes esines kattuvaid

küsimusi. Autori arvates on antud tööks koostatud uuring ning selle tulemused heaks sisendiks personaliosakonnale. Selle põhjal saab võrrelda, kuidas antud tööks koostatud uuringu tulemused erinevad organisatsiooni poolt läbi viidud uuringu tulemustest, kas töötajate vastused erinevad, kui samu küsimusi küsib tööandja või magistrant.

Autor leiab, et magistritöö teema valik oli asjakohane ja oluline, kuna töötajate kaasatusel on organisatsiooni edus oluline osa. Brändisaadikute teema kogub aina enam populaarsust ning tulevaste generatsioonide jaoks on teistelt inimestelt organisatsiooni kohta kuuldud info väga oluline ajend tööle kandideerimisel.

Uuringu tulemuste analüüs võimaldas teha organisatsiooni tööandja brändi töögrupile ettepanekuid brändisaadikute teema arendamiseks ning lisamiseks tööandja brändi strateegiasse. Samuti aitavad töötajate kaasamise suurendamiseks tehtud ettepanekud kaasa tugeva sisemise tööandja brändi loomisele ning juurutamisele.

Kokkuvõtvalt annab magistritöö organisatsioonile ülevaate peakontori töötajate tööga kaasatusest ning sellest, milliste kaasatuse elementidega on vaja tegeleda, et saavutada suurem töötajate kaasatuse tase. Lisaks annab töö hea ülevaate brändisaadikute teemast ning sellest, kui valmis on hetkel organisatsiooni töötajad olema saadikuteks.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös uuriti töötajate kaasatust ja nende valmisolekut olla tööandja brändi saadikud Eesti Energia AS näitel. Töötajate kaasatuse ja brändisaadikuks olemise uurimine võimaldab prognoosida töötajate organisatsiooni jäämist ning nende hoiakuid tööandja suhtes.

Magistritöö teooria osas käsitleti tööandja brändi, selle sisemist vaadet ning selle osasid – töötajate kaasamist ning brändisaadikuks olemist. Töö empiirilises osas uuriti organisatsiooni töötajate tööga kaasatust läbi usalduse, pühendumise, rahulolu, seotuse, mõjuvõimu. Lisaks uuriti töötajate valmisolekut olla brändisaadik. Andmete analüüsimiseks kasutati kirjeldavat statistikat, võrdlevat statistikat ja regressioonanalüüsi.

Kvantitatiivuuringu käigus uuriti järgmisi uurimusküsimusi: kui kõrge on töötajate kaasatuse tase, kas kaasatuse taseme ja brändisaadikuks olemise vahel on seos ning kui suur on Eesti Energia AS töötajate valmisolek olla brändisaadik?

Kõik uurimusküsimused said vastused. Kirjeldava statistika osas esitati koguvalimi põhjal saadud küsimuste vastuste keskmised ja standardhälbed. Võrdleva statistika osas esitati regressioonanalüüsi tulemused.

Magistritöö raames korraldatud küsitluse põhjal saab kokkuvõtvalt öelda, et Eesti Energia AS peakontori töötajad on kaasatud, kuid kaasatuse taseme kõrgemaks tõstmisega peab organisatsioon veel tegelema. Arendada tuleks teemasid, mis aitaksid tõsta töötajate pühendumist ning ühtekuuluvustunnet organisatsiooniga. Samuti selgus, et töötajate valmisolek olla tööandja brändi saadik on pigem kõrge. Regressioonanalüüsi tulemused näitasid, et töötajate kaasatuse taseme ja tööandja brändi saadikuks olemise vahel on seos. Kaasatuse viiest dimensioonist on brändisaadikuks olemisega seotud mõjuvõim, pühendumine ja rahulolu. Seotus ja usaldus ei selgita statistiliselt olulisel määral brändisaadikuks olemist. Lisaks selgus, et mõjuvõimu parameetri hinnangu koefitsient oli negatiivne, mis näitab, et mida kõrgem on mõjuvõimu teemaploki keskmine hinnang, seda väiksem on tõenäosus brändisaadikuks olemisel (eeldusel, et ülejäänud muutujad jäävad samaks).

Uuringu tulemuste analüüs võimaldas autoril teha organisatsiooni juhtkonnale konkreetseid ettepanekuid töötajate tööga kaasamise suurendamiseks. Autori ettepanekud on järgmised:

- Kaasata sisemise tööandja brändi välja töötamise Eesti Energia AS töötajad.
- Lisada rahulolu-uuringutesse küsimused, mis aitavad välja selgitada töötaja organisatsiooni jäämise või sealt lahkumise soovi.
- Innustama organisatsiooni juhte jagama rohkem infot oma meeskonnaga.
- Motiveerima juhte pidama silmast silma vestlusi oma töötajatega.
- Informeerima juhte erinevatest käitumise indikaatoritest, mida nad peaksid oskama oma töötajate seas märgata.

Antud järeldustele tuginedes võiks personaliteenistus ning tööandja brändi töörühm arutada ning lisada brändisaadikute teema organisatsiooni tööandja brändi strateegiasse.

Autor leiab, et magistritöö teema valik oli asjakohane ja oluline, kuna töötajate kaasatusel on organisatsiooni edus väga oluline osa. Brändisaadikute teema kogub aina enam populaarsust ning tulevaste generatsioonide jaoks on teistelt inimestelt organisatsiooni kohta kuuldud info oluline ajend tööle kandideerimisel.

SUMMARY

EMPLOYEE'S WORK ENGAGEMENT AND WILLINGNESS TO BECOME A BRAND ADVOCATE IN EESTI ENERGIA AS

Evaliisa Kirtsi

Decreasing working-age population is something that is making employers compete for suitable candidates. Employer branding can be used as a suitable instrument in order to help company to position itself as an attractive option for candidates. The most important part of the employer branding are the employees. They are important in how they act and also in how they speak about the company. In order to speak good things about the company, employees must feel engaged. Employees, who speak good about the company are called brand advocates. The studies about brand advocacy refer that the higher the employees engagement level, the more likely they are willing to become a brand advocate. This master's thesis explores the employees' work engagement and its connection to becoming a brand advocate. Studying employees' work engagement allows to predict employees' loyalty and stability. Studying the employees' willingness to become a brand advocate allows predicting the employees' opinions about Eesti Energia AS.

The theoretical part of this master's thesis addresses the formation of the concept of employer branding and its components: internal employer branding, work engagement and brand ambassadors. The empirical part of the thesis explores employees' work engagement with factors of trust, commitment, satisfaction, job involvement and empowerment. It also explores the connection between work engagement and being a brand advocate. Descriptive statistics, comparative statistics and regression analysis were used to analyze the data.

In the course of quantitative research, the following research questions were studied: the level of the employees' work engagement in Eesti Energia AS, a connection between work engagement and being a brand advocate, the willingness of the employees' to become a brand advocate and employees' engagement factors affecting the willingness to become a brand advocate.

All research questions were answered. Regarding descriptive statistics, the averages of received replies and standard deviations were presented. Regarding comparative statistics, the results of a regression analysis with background information were presented.

Based on the questionnaire survey conducted in the course of this master's thesis, it can be summarized that the employees of Eesti Energia AS are engaged in work, but the level of engagement could be increased. The study revealed that respondents to the survey are likely to become brand advocates. Analysis of the data indicated that there is a statistical connection between work engagement and being a brand advocate. It also indicated that only commitment, satisfaction and empowerment are statistically significant in becoming a brand advocate.

Analysis of the study results allowed the author to make specific suggestions to the company's management for increasing the employees' work engagement. Suggestions are as follows:

- Involve the employees for developing the company's internal employer brand strategy.
- Add questions about the intentions of the employees' plans for staying or leaving the company into the surveys.
- Improve the communication between the employees and management.
- Motivate the managers to have more one on one meetings with team members.
- Inform the managers about the behavioral indicators that they should notice among their team members.

Analysis of the study results also allowed the author to suggest that brand advocacy topic should be introduced to the internal employer branding strategy.

The author of the master's thesis finds the choice of topic to be relevant and important, because the employees' work engagement has a significant role in the success of the company. The topic of brand advocacy is gaining popularity. For younger generations, information they hear about a company, is an important trigger for applying a job.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ahmed, P., Rafiq, M. (2011). *Internal Marketing – Tools and Concept from customer-focused management*. New York: British Library.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. – *Journal of Brand Management*, Vol. 4, No. 3, 185–206.
- Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. – *Management Decision*, Vol. 46, No. 2, 284-309.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. – *Career Development International*. Vol. 9, No. 5, 501–517.
- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The Employer Brand*. London: Wiley.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. – *Journal of Management*. No. 17, 99-120.
- Battaglia, M. (2008). *Convenience Sampling*. Lavrakas, P.J. Encyclopedia of Survey Research Methods. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Baumruk, R. (2004). The missing link: the role of employee engagement in business success. – *Workspan*, No. 47, 48-52.
- Baumruk R., Gorman B. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement*. Melcrum Publishing. Kättesaadav: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/6745/6332> , 12.veebruar 2018.
- Belt, J. A., Paolillo, J. G. P. (1982). The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertising. – *Journal of Management*. No. 8, 105-112.
- Bonchek, M. (2015). Why Customer Gratitude Trumps Loyalty. – *Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2015/10/why-customer-gratitude-trumps-loyalty> , 12.veebruar 2018.
- Brooke, P., Russell, D., Price, J. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. – *Journal of Applied Psychology*. No. 73, 139-145.

- Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R., King, N., Greasley, K. (2004). Employee Perceptions of Empowerment. – *Employee Relations*, Vol. 27, No. 4, 354-368.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2012). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 5th ed. Edingburgh: Pearson Education.
- Corsun, D., Enx, C. (1999). Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationships. – *Human Relations*, Vol. 52, No. 2, 205-224.
- Development Dimensions International. (2005). *Predicting Employee Engagement*. Development Dimensions International. Kättesaadav: www.ddiworld.com, 18.veebbruar 2018.
- Eesti Energia aastaaruanne 2017*. Eesti Energia. Kättesaadav: https://www.energia.ee/-/doc/8457332/ettevottest/investorile/pdf/annual_report_2017_est.pdf, 17.jaanuar 2018.
- Edwards, M. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. – *Personnel Review*. Vol. 39, No. 1, 5-23.
- Eldor, L., Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. – *Journal of Organizational Behavior*. No. 37, 213-235.
- Fernandez, C. (2007). Employee Engagement. – *Journal of Public Health Management and Practice*. Vol. 13, No. 5, 524-526.
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. No. 73, 149-169.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. – *Human Resource Planning*, Vol. 27, No. 3, 12-25.
- Frank, J. (2015). From Engagement to empowerment – employee advocacy in the social economy. – *Strategic HR Review*. Vol. 14, No. 4. Kättesaadav: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/SHR-06-2015-0047>, 26.veebbruar 2018.
- Greening, D. W., Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. – *Business & Society*. Vol. 39, No. 3, 254-280.
- Harter, J. K., Hayes, T., Schmidt, F. (2002) Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and

Business Outcomes: A Meta-Analysis. – *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 2, 268-279.

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Keyes, C. L. (2002). *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies*. Kättesaadav: <http://www.nhsemployers.org/~media/Employers/Documents/Retail%20and%20improve/Harter%20et%20al%202002%20WellbeingReview.pdf> , 20.märts 2018
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Holbeche, L., Springett, N. (2003). *In Search of Meaning in the Workplace*. Horsham, Roffey Park.
- Jamal, M. (2011). Job stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries. – *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2, No. 2, 20-29.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. – *Academy of Management Journal*. No. 33, 692-724.
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., Oxenbridge, S. (2006) *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. London: Routledge.
- Kim, J., Rhee, Y. (2011). Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. – *Journal of Public Relations Research*. Vol. 23, No. 3, 243-268.
- Kotler, P. H. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. 7th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: potential antecedents and consequences. – *Equal Opportunities International*, No. 25, 299–310.
- Kunerth, B., Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. – *Strategic HR Review*, Vol. 10, No. 3, 19-26.
- Kuutsa, M. (2016). The interrelationship between employee advocacy in social media and employee engagement. (Magistritöö) Lappeenranta University of Technology. Kättesaadav: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/127220/masters_thesis_kuutsa_maria.pdf?sequence=2 , 12.veebruab 2018.

- Levinson, K. (2017). *What Is Employee Advocacy? What Is It For? Why Does It Matter?* Kättesaadav: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/blog/linkedin-elevate/2017/what-is-employee-advocacy--what-is-it-for--why-does-it-matter-> , 12.veebbruar 2018.
- Macey, W., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. – *Industrial and Organisational Psychology*, No. 1, 3–30.
- Macey, W., Scheinder, B., Barbera, K., Young S. (2009). *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. West Sussex: Wiley- Blackwell.
- Mandhanya, Y., Shah, M., (2010). Employer branding – a tool for talent management. – *Global Management Review*. Vol. 4, No. 2, 44-45.
- Maslach, C. Schaufelli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. – *Annual Review of Psychology*. No. 52, 397-422.
- Medlin, B., Green, K. (2009). Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. – *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 7, 943 – 956.
- Men, L. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. – *Journal of Public Relations Research*. Vol. 26, No. 3, 256-279.
- Meyer, J., Allen, N. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normatiive commitment to the organization. – *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63, No. 1, 1–18.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovith, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequenses. – *Journal of Vocational Behaviour*. No. 62, 25-51.
- McKee, S. (2009). Don't Neglect Internal Branding. – *Bloomberg's Businessweek*. Kättesaadav: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-12-11/dont-neglect-internalbranding> , 12.veebbruar 2018.
- McLeod, D., Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement*. A report to Government. Kättesaadav: <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf> , 20.02.2018
- Morhart, F., Herzog, W., Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. – *Journal of Marketing*. Vol. 73, No. 5, 122– 142. Kättesaadav:

<http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.73.5.122?code=amma-site> , 22.jaanuar 2018.

- Morgan, R., Hunt, S. (1994.) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. – *Journal of Marketing*. No. 58, 20-38
- Mosley, R. (2007). Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand. – *Journal of Brand Management*. Vol. 15, No. 2, 123-134.
- Mosley, R., Schmidt, L. (2017). *Employer branding for dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Nohria, N., Grysberg, B., Lee, L. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model, *Harvard Business Review*. Vol. July-August, 435- 445.
- Osula, K. (2008). *Andmeanaliüis*. Kättesaadav: <http://www.tlu.ee/~kairio/failid/kysimused.pdf> , 12.märts 2018
- Page, N., Czuba, C. (1999). Actually Empowerment: What is it? – *Journal of Extension*. Vol. 37, No. 5.
- Rapport, J. (1984). Studies in empowerment: Introduction to the issue. – *Prevention in Human Services*, No. 3, 1-7.
- Rich, B., LePine, J., Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. – *Academy of Management Journal*. No. 53, 617-635.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce how can you create it? – *Workspan*, No. 49, 36-39.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. – *Institute of Employment Studies*, Vol. 408, No. 1, 73.
- Robertson, A., Khatibi, A. (2012). By Design or By Default: Creating the Employer Identity. – *The IUP Journal of Brand Management*. Vol. 9, No. 4, 31-47.
- Robertson-Smith, G., Markwick, C. (2009). Employee Engagement: a review of current thinking, *Institute for Employment Studies*, Brighton
- Rusticus, S. (2006). *Creating brand advocacy. Connected Marketing: The viral, buzz and word of mouth revolution*. Oxford: Elsevier.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. – *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21, No. 6, 600-619.
- Seppala, E., Cameon, K. (2015). Proof That Positive Work Cultures Are More productive. – *Harvard Business Review*. Kättesaadav:

<https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive> , 15.jaanuar 2018.

- Sharma, V., Gupta, N. (2016). Exploring Employee Engagement – A Way to Better Business Performance. – *Global Business Review*. Vol. 17, No. 3, 45-63.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. – *Strategic Communication Management*, Vol. 9, No. 3, 26-29.
- Schweitzer, L., Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. – *Business Horizons*, No. 51, 555-565.
- Smilansky, S. (2009). *Experiential Marketing: A practical guide to interactive brand experiences*. 1st ed. London: Kogan Page Limited.
- Vadi, M. (2004). *Organisatsioonikäitumine*. 5.osa. 5. tr. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Õunapuu, L. (2012). *Valimid kvantitatiivsetes ja kvalitatiivsetes uurimustes*. Tartu Ülikool. Kättesaadav: <http://dspace.ut.ee/handle/10062/27764>, 12.märts 2018.
- Yeh, Y-P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. – *Journal of Air Transport Management*. No. 36, 94–100. Kättesaadav: <http://www.isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-21028.pdf> , 20.jaanuar 2018.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Tere!

Käesolev uuring on koostatud Tallinna Tehnikaülikoolis läbi viidava magistr töö raames, mille eesmärk on kaardistada Eesti Energia AS töötajate kaasatuse tase ja valmisolek olla tööandja brändi saadikuteks.

Palun Teil leida umbes 5 minutit, et vastata allolevatele küsimustele.

Küsimustik on anonüümne. Tulemused avalikustatakse üldistatud kujul ning neid kasutatakse käesoleva magistr töö uurimuse raames. Lisaks saab üldistatud kujul avalikustatud vastuseid soovikorral kasutada Eesti Energia tööandja brändi töörühm.

Küsimustik koosneb kuuest erinevast teemablokist: usaldus, pühendumine, rahulolu, seotus, mõjuvõim ja tööandja brändi saadik.

Olen väga tänulik kui Te saate oma vastused anda hiljemalt 22.märts 2018.

Lisainfo saamiseks võtke palun ühendust aadressil evaliisa.kirtsu@energia.ee.

Aitäh!

Evaliisa Kirtsu
TTÜ magistrant

I Usaldus

Palun hinnake, kuivõrd iseloomustavad toodud väited Teie arvates Eesti Energiat

Hindamisskaala:

1- üldse ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem nõus, 4- üldiselt nõus, 5- täiesti nõus

1. Ma saan oma juhiga avatult suhelda
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

2. Minu juhil on minu jaoks aega
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

3. Minu juht usaldab mind
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

4. Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

5. Ma tunnen ennast kindlalt töötades Eesti Energias
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

II Pühendumine

Palun hinnake, kuivõrd iseloomustavad toodud väited Teie arvates Eesti Energiat

Hindamisskaala:

1- üldse ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem nõus, 4- üldiselt nõus, 5- täiesti nõus

6. Minu väärtused ja Eesti Energia väärtused on kattuvad
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

7. Ma tunnen tugevat ühtekuuluvustunnet Eesti Energiaga
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

8. Eesti Energia mured on ka minu mured
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

9. Oleksin väga õnnelik, kui saaksin kogu oma karjääri teostada Eesti Energias
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

III Rahulolu

Palun hinnake, kuivõrd iseloomustavad toodud väited Teie arvates Eesti Energiat

Hindamisskaala:

1- üldse ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem nõus, 4- üldiselt nõus, 5- täiesti nõus

10. Ma ütlen uhkusega teistele, et töötan Eesti Energias
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

11. Töökeskkond on mõnus – töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

12. Üldiselt olen ma oma tööga rahul
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

13. Eesti Energia hoolib oma töötajatest
üldse ei ole
nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

IV Seotus

Palun hinnake, kui võrd iseloomustavad toodud väited Teie arvates Eesti Energiat

Hindamisskaala:

1- üldse ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem nõus, 4- üldiselt nõus, 5- täiesti nõus

14. Minu töö inspireerib mind

üldse ei ole

nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

15. Tööd tehes satun tihti hoogu

üldse ei ole

nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

16. Ma annan endast tööjuures alati parima

üldse ei ole

nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

17. Minu jaoks on Eesti Energia parim koht, kus töötada

üldse ei ole

nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

V Mõjuvõim

Palun hinnake, kui võrd iseloomustavad toodud väited Teie arvates Eesti Energiat

Hindamisskaala:

1- üldse ei ole nõus, 2- pigem ei ole nõus, 3- pigem nõus, 4- üldiselt nõus, 5- täiesti nõus

18. Ma saan piisaval määral ise otsustada, kuidas oma tööülesandeid täita

üldse ei ole

nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

19. Ma saan piisaval määral ise otsustada, millal ma oma tööülesandeid täidan

üldse ei ole

nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

20. Ma tunnen, et minu töö loob väärtust üldse ei ole nõus 1 2 3 4 5 täiesti nõus

VI Brändisaadik

Palun hinnake, kuid võrd iseloomustavad toodud väited Teie arvates Teid

Hindamisskaala:

1- ei, kindlasti mitte, 2- pigem mitte, 3- nii ja naa, 4- pigem jah, 5- jah, kindlasti

21. Ma jagan teistega Eesti Energia edulugusid ja uudiseid ei, kindlasti mitte 1 2 3 4 5 jah, kindlasti

22. Ma räägin teistele, et Eesti Energias on hea töötada ei, kindlasti mitte 1 2 3 4 5 jah, kindlasti

Lisa 2. Küsimustiku vastuste protsentuaalne jagumine

Väide küsimustikust	1	2	3	4	5
Küsimus 1	0,0%	0,0%	9,3%	25,0%	65,7%
Küsimus 2	1,9%	9,3%	13,9%	32,4%	42,6%
Küsimus 3	0,0%	0,0%	13,9%	29,6%	56,5%
Küsimus 4	1,9%	18,5%	20,4%	36,1%	23,1%
Küsimus 5	0,0%	4,6%	17,6%	44,4%	33,3%
Küsimus 6	0,0%	3,7%	13,9%	55,6%	26,9%
Küsimus 7	1,9%	17,6%	33,3%	38,0%	9,3%
Küsimus 8	0,0%	20,4%	38,9%	33,3%	7,4%
Küsimus 9	11,1%	26,9%	30,6%	22,2%	9,3%
Küsimus 10	0,0%	5,6%	22,2%	31,5%	40,7%
Küsimus 11	1,9%	5,6%	26,9%	48,1%	17,6%
Küsimus 12	0,0%	5,6%	9,3%	60,2%	25,0%
Küsimus 13	1,9%	11,1%	39,8%	32,4%	14,8%
Küsimus 14	0,0%	1,9%	35,2%	35,2%	27,8%
Küsimus 15	0,0%	4,6%	20,4%	47,2%	27,8%
Küsimus 16	0,0%	0,0%	5,6%	44,4%	54,0%
Küsimus 17	0,0%	13,9%	48,1%	27,8%	10,2%
Küsimus 18	1,9%	4,6%	17,6%	42,6%	33,3%
Küsimus 19	3,7%	6,5%	24,1%	39,8%	25,9%
Küsimus 20	0,0%	6,5%	12,0%	45,4%	36,1%
Küsimus 21	0,0%	13,0%	21,3%	48,1%	17,6%
Küsimus 22	1,9%	10,2%	26,9%	34,3%	26,9%

Allikas: Autori koostatud

Lisa 3. Küsimustiku keskmised ja standardhälved

Väide küsimustikust	M	SD
Küsimus 1	4,56	0,66
Küsimus 2	4,05	1,05
Küsimus 3	4,43	0,73
Küsimus 4	3,60	1,09
Küsimus 5	4,06	0,83
Küsimus 6	4,06	0,75
Küsimus 7	3,35	0,94
Küsimus 8	3,28	0,87
Küsimus 9	2,92	1,14
Küsimus 10	4,07	0,92
Küsimus 11	3,74	0,88
Küsimus 12	4,05	0,75
Küsimus 13	3,47	0,94
Küsimus 14	3,89	0,84
Küsimus 15	3,98	0,82
Küsimus 16	4,44	0,60
Küsimus 17	3,34	0,84
Küsimus 18	4,01	0,93
Küsimus 19	3,78	1,03
Küsimus 20	4,11	0,86
Küsimus 21	3,70	0,91
Küsimus 22	3,74	1,03

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Regressioonanalüüs kõikide teemaplokkidega

Regression Statistics									
Multiple R	0,73								
R Square	0,53								
Adjusted R Square	0,51								
Standard Error	0,57								
Observations	108,00								
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%	
Intercept	0,42	0,43	0,96	0,34	-0,44	1,28	-0,44	1,28	
Usaldus	0,13	0,11	1,25	0,21	-0,08	0,34	-0,08	0,34	
Pühendumine	0,45	0,11	4,22	0,00	0,24	0,66	0,24	0,66	
Rahulolu	0,42	0,11	3,74	0,00	0,20	0,65	0,20	0,65	
Seotus	0,11	0,13	0,84	0,41	-0,15	0,37	-0,15	0,37	
Mõjuvõim	-0,21	0,09	-2,32	0,02	-0,39	-0,03	-0,39	-0,03	

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. Regressioonanalüüs ilma seotuse plokita

Regression Statistics								
Multiple R	0,72							
R Square	0,53							
Adjusted R Square	0,51							
Standard Error	0,57							
Observations	108							
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	0,540	0,408	1,324	0,188	-0,269	1,349	-0,269	1,349
Usaldus	0,151	0,104	1,456	0,148	-0,055	0,357	-0,055	0,357
Pühendumine	0,495	0,093	5,325	0,000	0,310	0,679	0,310	0,679
Rahulolu	0,429	0,112	3,819	0,000	0,206	0,652	0,206	0,652
Mõjuvõim	-0,195	0,088	-2,206	0,030	-0,370	-0,020	-0,370	-0,020

Allikas: Autori koostatud

Lisa 6. Regressioonanalüüs ilma seotuse ja usalduse plokita

Regression Statistics								
Multiple R	0,72							
R Square	0,52							
Adjusted R Square	0,50							
Standard Error	0,57							
Observations	108							
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	0,77	0,38	2,04	0,04	0,02	1,52	0,02	1,52
Pühendumine	0,48	0,09	5,14	0,00	0,29	0,66	0,29	0,66
Rahulolu	0,50	0,10	4,86	0,00	0,30	0,70	0,30	0,70
Mõjuvõim	-0,15	0,08	-1,78	0,08	-0,31	0,02	-0,31	0,02

Allikas: Autori koostatud