

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Aivi Vaga

TÖÖANDJA BRÄNDINGU KONTSEPTSIOONI LOOMINE

AS CES NÄITEL

Magistritöö

Personalijuhtimise õppekava

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA

Kaasjuhendaja: Marie Evert, MBA

Tallinn 2019

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 11494 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Aivi Vaga

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 110118HAPMM

Üliõpilase e-posti aadress: aivi.vaga@gmail.com

Juhendaja Taimi Elenurm, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Marie Evert, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖANDJA BRÄNDINGU TEOREETILINE RAAMISTIK.....	8
1.1. Tööandja brändingu mõiste ja käsitus	9
1.2. Tööandja brändingu kasu ettevõttele.....	11
1.3. Organisatsiooni sisene ja väline tööandja bränding	13
1.4. Protsess tööandja brändingu kontseptsiooni väljatöötamiseks.....	15
1.5. Tööandja väärtuspakkumine.....	19
2. EESTI EHITUSSEKTORI TÖÖTURG JA EHITUSINSENERIDE OOTUSED TÖÖANDJALE.....	22
3. UURING.....	26
3.1. Ettevõtte tutvustus, uurimise meetodika ja valimi kirjeldus	27
3.2. Uuringu tulemused ja analüüs	30
3.2.1. Juhtkonna hinnang ettevõtte tugevustele ja nõrkustele ning visioon brändingust ..	30
3.2.2. Töötajate rahulolu ja seotus organisatsiooniga ning tööandja soovitamine	31
3.2.3. AS CES konkurentide väline kuvand	43
3.3. Järeldused ja ettepanekud tööandja brändi arendamiseks AS CES-is	45
3.3.1. AS CES positsioneerimine ja väärtuspakkumine tööandjana.....	50
KOKKUVÕTE.....	52
SUMMARY	55
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	58
LISAD	61
Lisa 1. AS CES töötajate uuringu ankeetküsimustik.....	61
Lisa 2. AS CES konkurentide välise kuvandi kirjeldus	66

LÜHIKOKKUVÕTE

Projekteerimisettevõtte AS CES tuntust tööturul võib pidada madalaks, sest suurem osa värbamisprotsessis osalevatest kandidaatidest ei ole ettevõttest varasemalt kuulnud või omavad kuvandit, mis ei vasta tegelikkusele. Muutmist vajab ka organisatsioonikultuur, et olemasolevaid töötajaid motiveerida ja organisatsioonis hoida.

Magistritöö eesmärk on välja töötada AS CES tööandja brändingu kontseptsioon, kaasates ettevõtte töötajad sellesse. Organisatsiooni püsima jäänud töötajate kogemus määrab tööandja brändingu usaldusväarsuse ja seetõttu on töötajate arvamuse kuulamine ning nende kaasamine brändi maine kujundamisel kriitilise tähtsusega. Eesmärgi saavutamiseks viis töö autor läbi uuringu, mille käigus selgitati välja, kuidas kujundada tööandja kuvandit ettevõtte juhtkonna ja töötajate arvates. Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks koguti infot kolmes etapis:

- 1) Juhtkonna töötuba praeguse kuvandi ja brändingu visiooni määratlemiseks.
- 2) Kvantitatiivuuring ankeetküsitlusena ning sellele järgnev kvalitatiivuuring fookusgruppi intervjuudena töötajate arvamuse ja rahulolu kaardistamiseks.
- 3) Konkurentide positsioneerimine eristuvate tugevuste ja konkurentsieeliste leidmiseks.

Uuringu tulemustest selgus, et töötajad väärtustasid kõige rohkem ettevõtte juhtimiskvaliteeti, tööaja paindlikkust ning kaasaegset töökeskkonda. Ettevõtte sisemiste nõrkustena eristusid põhipalk (täpsemalt tulemustasu puudumine), töö üksluisus, vähene tagasiside ning eriala tippspetsialistide vähesus organisatsioonis. Vastavalt uuringu tulemustele sõnastati juhtkonnaga tööandja väärtuspakkumine ja lepiti kokku edasised tegevused tööandja brändingu arendamiseks. Käesoleva magistritöö tulemusi saab kasutada sisendinfona tulevaste ettevõttesiseste rahulolu ja töötajate seotuse uuringute läbiviimisel ning analüüsimisel, värbamisstrateegia loomisel ning erinevates kommunikatsiooni- ja turundustegevustes atraktiivse tööandja maine kujundamiseks.

Võtmesõnad: tööandja bränding, tööandja mainekujundus, väärtuspakkumine, ehitusinseneride ootused tööandjale.

SISSEJUHATUS

Ehitusprojekteerijad on Eestis piiratud arv, nende värbamine ja hoidmine organisatsioonis on keeruline ning vajab seetõttu läbimõeldud lähenemist. Eestis ületab ehitusvaldkonna spetsialistide nõudlus pakkumist ning aasta-aastalt jääb vähemaks neid noori, kes soovivad omandada ehitusinseneri elukutset. Seetõttu on tööandjad sunnitud oma konkurentsieeliste väljatoomisel ja töötajate ligimeelitamisel varasemaga võrreldes oluliselt rohkem vaeva nägema. Tihti on hea spetsialist see, kes valib endale sobilikuma tööandja mitme pakkuja seast. Sestap on oluline pöörata suurt tähelepanu oma praeguste töötajate hoidmisele ja kaasamisele. Tänapäeva töötajate jaoks on oluline ettevõtte tuntus ja usaldusväärsus ning strateegiline tööandja bränding võib olla üks viisidest, kuidas olemasolevaid töötajaid hoida, teadlikult motiveerida ning uusi töötajaid ligi meelitada.

Tänapäeval peetakse tööandja brändi parimateks esindajateks olemasolevaid töötajaid ning prognoositakse, et järgneva 10 aasta jooksul muutub tööandja brändingu fookus veelgi töötajakesksemaks. Olemasolevaid töötajaid nähakse värbamisturunduse oluliseima osana ning nende isiklik kogemus on uute töötajate ligimeelitamisel võtmeteguriks. Olemasolevate töötajate kogemus määrab tööandja brändingu usaldusväärset ja seetõttu on töötajate arvamuse kuulamine ning nende kaasamine brändi kontseptsiooni kujundamisse kriitilise tähtsusega.

Tööandja brändingu teema valik on seotud AS CES-i tööandja maine ja tuntuse arendamise sooviga Eesti ehitussektori tööturul. AS CES loodi 2004. aastal eesmärgiga pakkuda insenertehnilisi ehitusprojekteerimise lahendusi Consolis Grupi ettevõtetele. Kuuludes rahvusvahelisse kontserni, on enamik ettevõttes teostatavatest projektidest suunatud Eestist väljapoole. Seoses tellimuste täitmisega kontserni sees, ei ole ettevõtte Eesti ehitusturul tuntud ning on seetõttu tundmatu ka tööandjana. Siit tuleneb ka käesoleva magistritöö uurimisprobleem - kuidas saavutada ettevõtte tuntus tööandjana Eestis ning hoida olemasolevaid töötajaid organisatsioonis.

AS CES-i juhtkond on jõudnud tõdemuseni, et traditsioonilised värbamisvõtted ei too enam loodetud tulemusi. Passiivsest töökuulutusest uute spetsialistide leidmiseks ei piisa ning olemasolevate töötajate üleostmispakkumiste rohkus paneb organisatsiooni keerulisse olukorda. Töötades ettevõttes personalijuhi ametikohal, puutub töö autor eelkirjeldatud uurimisprobleemiga igapäevaselt kokku ning sellest ajendatult võttis ettevõttes eesmärgiks tööandja brändingu arendamise.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on AS CES töötajaid kaasates välja töötada ettevõtte, kui tööandja brändingu kontseptsioon. Autorile teadaolevalt pole Eestis varasemalt läbi viidud tööandja brändinguga seotud uuringuid, mis keskendusid ehitusinseneride ametile konkreetse ettevõtte näitel. Magistritööga soovitakse kujundada AS CES-i tööandja brändingu identiteet, et seeläbi parandada tööandja mainet nii olemasolevate kui ka potentsiaalsete uute töötajate seas. Saavutamaks käesoleva magistritöö eesmärki, kogutakse uurimuse raames infot kolmes etapis: 1) AS CES juhtkond; 2) AS CES töötajad; 3) AS CES konkurendid.

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Millised on AS CES-i sisemised tugevused ja nõrkused tööandjana?
2. Millised on AS CES-i konkurentsieelised tööandjana teiste ehitusprojekteerimisega tegelevate ettevõtete ees?
3. Milline tööandja väärtuspakkumine ja brändingu kontseptsioon tagaks AS CES-i töötajate püsima jäämise ettevõttesse?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks tegi autor tihedat koostööd ettevõtte juhtkonnaga praeguse kuvandi kirjeldamiseks ning brändingu visiooniseerimiseks. Töötajate arvamuse kaardistamiseks viis autor esmalt läbi kvantitatiivse uuringu kasutades rahulolu, nõustumise ning olulisuse Likert tüüpi skaalasid. Valimisse kuulusid kõik AS CES-i 61 töötajat (sh 51 ehitusinseneri), kes segmenteeriti osakonna, ametikoha ning ettevõttes töötatud aja põhisel. Töötajate uuringu teises etapis viidi läbi kvalitatiivne uuring fookusgrupi intervjuude vormis. Fookusgruppide abil sooviti paremini mõista ankeetküsitluses saadud tulemusi ning saada diskussiooni raames infot, mis mõjutab töötajate seotust ettevõttega. Seejärel kaardistati ettevõtte põhikonkurentide positsioneerimise tööandjana, mille eesmärgiks oli leida AS CES-i eristuvad konkurentsieelised. Uuringute tulemusena saadi sisend AS CES-i tööandja väärtuspakkumise kirjeldamiseks.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist. Töö esimeses osas antakse ülevaade tööandja brändingu teoreetilisest taustast: selgitatakse mõiste olemust ja erinevaid käsitlusi, tuuakse välja brändingu kasu ettevõttele, tutvustatakse ettevõttesisest ja –välist brändingut, kirjeldatakse brändingu protsessi ning tutvustatakse väärtuspakkumise olemust. Teises peatükis antakse ülevaade Eesti ehitusektori tööturust ning ehitusinseneride ootustest tööandjale. Töö kolmandas peatükis tutvustatakse AS CES-i ja selles läbiviidud uuringut, analüüsitakse uuringu tulemusi ning tehakse ettepanekud AS CES-i tööandja brändi arendamiseks. Samuti postitioneeritakse ettevõtte tööandjana ning sõnastatakse väärtuspakkumine, mis on edasise brändingu aluseks.

Magistritöö autor soovib tänada oma juhendajaid Taimi Elenurme teoreetiliste soovitude ja konstruktiivse tagasiside eest ning Marie Evarit väga hea koostöö eest.

1. TÖÖANDJA BRÄNDINGU TEOREETILINE RAAMISTIK

Turundusvaldkonnas eristatakse korporatiivbrändi, kliendile suunatud brändi ning tööandja brändi. Tänapäeval soovitatakse need viia ühtsele ja kõikehõlmavale brändingu strateegiale (The Death of, 2017) ehk terviklikule kontseptsioonile mille abil uusi töötajaid ligi meelitada, olemasolevaid töötajaid tööandja juures hoida ning brändingusse kaasata. Ettevõtte töötajad mõjutavad tugevalt kliendi kogemust ning seeläbi ka korporatiivbrändi. Rahulolematud töötajad ei paku head klienditeenindust, ei panusta oma töösse pühendunult või mõjutavad ettevõtte mainet oma suhtevõrgustiku ja sotsiaalmeedia kanalite kaudu. Tööandja bränd ehk kuvand kujuneb ettevõtte igapäevatöö tulemusena ning on olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate kujutluspilt organisatsioonist, ametikohast ning töötajatele pakutavatest hüvedest. Läbi teadlikult suunatud tööandja brändingu saab ettevõtte kuvandit mõjutada ja seeläbi esile tuua vaid selle ettevõtte unikaalsed omadused tööandjana. (Franca, Pahor 2012) Tööandja konkurentsieeliseid õigel viisil kommuniqueerides saab ettevõtte suunata olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate hoiakuid (Wilden *et al.* 2010), kujundades nii kogu ettevõtte mainet (Mosley 2014).

Juhtkonna ülesandeks on määrata kindlaks, millised brändingu sõnumid ning väärtuspakkumine toetavad ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist ning ettevõtte jätkusuutlikkust (Maxwell, Knox 2009). Et ettevõtte töötajaid organisatsiooni eesmärkide täitmisesse kaasata, peaksid töötajad tundma, et on osa millestki olulisest ja et iga inimese panus loob väärtust. Seeläbi annab tööandja justkui lubaduse olemasolevatele töötajatele ning saab mõjutada nende hoiakuid (Franca, Pahor 2012).

Mainekujunduse juures on tähtis mõista töötajate mõju kogu ettevõtte mainele ning nende kaasamise olulisust tugeva brändi kuvandi loomises. Ettevõttes töötavate inimeste arvamuse küsimine annab objektiivset tagasisidet organisatsiooni tugevuste ja nõrkuste kohta ning minimeerib seeläbi dissonantsi väljapool organisatsiooni ettevõtetest loodava kuvandi ja tegeliku olukorra vahel.

1.1. Tööandja brändingu mõiste ja käsitlus

Aja jooksul on tööandja brändi mõiste ning brändingu eesmärgid muutunud. Mõned aastad tagasi kasutati brändingut enamasti talentide ligimeelitamiseks. Tänapäeval on tööandja bränding osa äristrateegiast. Tööandjate konkurents heade spetsialistide pärast on suur ning tööpuuduse ja tööealise elanikkonna vähenemine mõjutab oluliselt ettevõtete jätkusuutlikkust, mistõttu peavad ettevõtted üha rohkem töötajate hoidmisele ja uute töötajate ligi meelitamisele tähelepanu pöörama.

Tööandja brändingut hakati põhjalikumalt käsitlema 90-ndate keskel, mil Simon Barrow sõnastas esmakordselt tööandja brändingu definitsiooni. Selle kohaselt on tööandja bränding organisatsiooni äritegevuse osa, mis toob kasu nii töötajatele kui ka tööandjale (Barrow, Mosley 2005). Jürgen Sundberg toob intervjuus Simon Barrowga välja tööandja ja toote või tarbija brändi erinevuse. S. Barrow tõdeb, et tarbijabränd on elustiili valik, samas kui tööandja bränd mõjutab töötaja enesehinnangut, eneseteostust ja väärtushoiakuid ümbritsevate inimeste silmis. Töötaja identiteet on otseselt seotud tema oskuste ja organisatsiooniga kus ta töötab. Seega on tugeval tööandja brändil töötaja seisukohalt oluliselt suurem tähtsus võrreldes toote või tarbija brändiga. (Sundberg 2017). Töötades ettevõttes, millel on silmapaistev maine ehk tugev bränd, omandab töötaja lisaväärtust nii sõprade, tuttavate kui ka teiste tööandjate silmis.

Tööandja brändingu teise teooria autoriteet Richard Mosley kirjeldab tööandja brändi kui omaduste ja väärtuste kompleksi, mille alusel on võimalik organisatsiooni konkurentidest eristada. See eksisteerib igal ettevõttel, hoolimata sellest, kas organisatsioon sellega otseselt tegeleb või mitte. Bränd ning sellega seotud ettevõtte maine, kujuneb inimeste arusaamast, olles mõtete ja tunnete kogum, mida tööandjaga seostatakse. Maine tugineb otsesele kogemusele ja kommunikatsioonile, aga ka kuulujuttudele ning läbi brändingu kujundatakse organisatsiooni mainet tööandjana. (Mosley 2014)

Tööandja brändi alases kirjanduses propageeritakse arusaama, et ettevõtte praegused töötajad on läbi töölepingulise suhte iga tööandja põhikliendiks ja kuvandi loojaks (Edwards 2010). Olemasolevad töötajad on seotud ja mingil määral ka sõltuvad oma tööandja mainest ning brändingu edukus võib töötajat finantsiliselt mõjutada (Sheikh, Lim 2015).

Uuringud kinnitavad, et olemasolevad töötajad tajuvad tööandja brändi erinevalt ning väärtustavad võrreldes potentsiaalsete töötajatega teisi tegureid (Maxwell, Knox 2009). Teadlik tööandja brändi defineerimine ning pidevalt maine parendamisega ehk brändinguga tegelemine annab tööandjale võimaluse oma konkurentsieelised kujundada ning olemasolevate töötajate seas esile tõsta. Samuti aitab bränding ligi meelitada talendikaid tippspetsialiste, kes soovivad panustada üldsuses tunnustatud ettevõtte arengusse.

Brändingu teoreetiline pool kehtib ka tänapäeval, kuid tulenevalt juhtimispraktikate muutusest ajas, on vaja muuta ka ettevõtte arusaama töötajate ootustest ja väärtushoiakutest. Brett Minchington, Employer Brand International (EBI) tegevjuht ja üks juhtivatest tööandja brändinguga tegelevatest autoriteetidest toob välja, et enam ei piisa sellest, kui tööandja väärtused jäävad väljavõteteks ettevõtte visioonist ja missioonist. Väärtused tuleb tuua reaalsesse ellu, et töötajaid inspireerida. Ettevõtted ei saa tänapäeval tugineda arvamusele, et töötajad on lõppematu ressurss, kes kohandavad oma hoiakuid vastavalt ettevõtte visioonile ja eesmärkidele. Tänapäeva tööturul peavad tööandjad mõistma, et töökoha valikut tehes on otsustajaks töötaja, kes valib tööandja vastavalt sellele, mil määral organisatsioon sarnaneb tema isiklike väärtushoiakutega. (Randstad employer... 2016)

Eesti tööturu olukorras on vähenenud aktiivsete töötajate arv ning tööandja ja ametikoha vahetamine on muutunud töötaja jaoks oluliselt lihtsamaks. Tihti on hea spetsialist see, kes valib endale sobilikuma tööandja mitme pakkuja seast. Valikut tehes ei ole põhikriteeriumiks enam pakutava töötasu suurus ning sageli on heal spetsialistil endal võimalik öelda palgamäär, mis motiveeriks teda tööandjat vahetama. Uuringud kinnitavad, et tänapäeva töötajad peavad usaldusväärseimateks uute töövõimaluste kanaliteks tuttavaid ja sõpru, kes töötavad konkreetse tööandja juures. See paneb ettevõtted varasemaga võrreldes suuremal määral sõltuma olemasolevate töötajate hinnangutest ja sisemise identiteedi tugevusest ning ka töötajatest, kes on entusiastlikud ning pühendunud brändisõnumi levitajad. Töötajaid, kes levitavad tööandja sõnumeid väljapoole organisatsiooni ning aitavad seeläbi kaasa tööandja maine kujundamisele potentsiaalsete uute töötajate seas, nimetatakse tööandja saadikuteks. (Peyron 2018). Tööandja bränding, mis keskendub vaid turundustegevusele, ei pruugi soovitud sihtrühmani jõuda.

Organisatsiooni tööandja kuvandit mõjutavateks teguriteks on muuhulgas ka valdkonna atraktiivsus, ettevõtte üldine reputatsioon, toodete ja teenuste kvaliteet, ettevõtte asukoht, töökeskkond, töötasu, majanduslikud tingimused, töötaja soodustused ja hüved, inimesed ja

organisatsioonikultuur, töö ja pereelu tasakaal ning ettevõtte juhtimisstiil ja sotsiaalne vastutus (Figurska, Matuska 2013). Siinkohal omab tööandja teadlik bränding märkimisväärset rolli tööandja maine kujunemisel ning brändingu kontseptsiooni väljatöötamine ilma töötajaid sellesse kaasamata vähendab usaldusväarsust.

Tuginedes teooriale leiab magistr töö autor, et ettevõtte olemasolevad töötajad mõjutavad suurimal määral organisatsiooni kuvandit ja sõnumeid nii ettevõtte siseselt kui ka väliselt. Rahulolev ja tööandja üle uhkust tundev töötaja kommunikeerib tööandja tugevusi ning väärtusi olles seejuures tööandja saadikuks uute töötajate leidmisel. Sotsiaalvõrgustunud maailmas ei ole ettevõtetel võimalik säilitada oma mainet, kui organisatsioonist väljapoole kommunikeeritavad sõnumid ei vasta tegelikkusele. Seetõttu on oluline, et ettevõtte juhtimismeetodeid, personalipraktikaid ning töökeskkonda arendatakse samaaegselt kommunikatsiooni ja turundusega.

1.2. Tööandja brändingu kasu ettevõttele

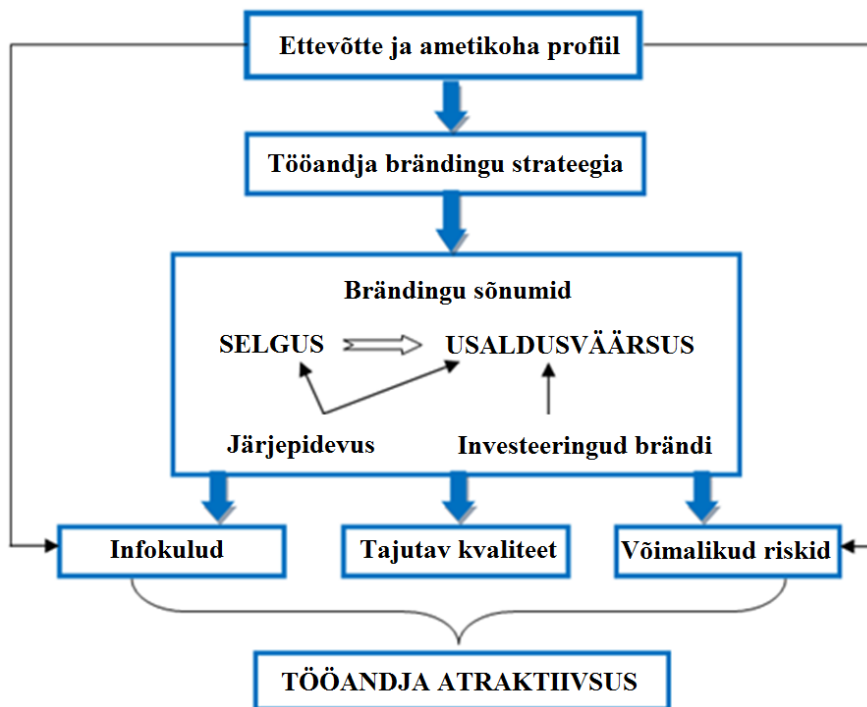
Tööandja brändingu autoriteedid Brett Minchington ja Richard Mosley väidavad, et tööandja brändingul on tugev mõju ettevõtte kasumile. Mosley sõnul on tööandja brändingusse tehtud investeeringu kasum kumulatiivne ja harva koheselt märgatav. Kuid järjepidev ja ühtne lähenemine brändingule suurendab kasumit pikas perspektiivis. Minchington väidab, et tööandja brändingul on oluliselt suurem tähtsus kui vaid värbamistegevuse edendamine. Efektive implementeerimise juures võib ettevõtte muutumisprotsessi abil saavutada oodatust veelgi paremaid tulemusi. (The Death of 2017, 20)

2017. aastal Universum Globali poolt läbi viidud uuringus vastas ligikaudu 60% maailma atraktiivsemateks tööandjateks peetavatest ettevõtetest, et kavatsevad suurendada investeeringuid oma töötajate silmis brändi usaldusväarsuse kasvatamiseks, kuna on mõistnud selle olulisust kogu ettevõtte jätkusuutlikuse tagamisel (Employer Branding Now 2017). Esialgu võivad tööandja brändi identiteedi ja maine kujundamiseks vajalikud investeeringud tunduda suured, kuid pikas perspektiivis mõjutab teadlik tegevus ettevõtte konkurentsivõimet, kasumlikkust, töötajate motivatsiooni ning värbamisvõimekust.

Strateegiline lähenemine brändingule annab ettevõttele konkurentsieelise, mis tähendab väljatöötatud sõnumite järjepidevat ning teadliku kommunikatsioonimist (Moroko, Uncles 2008; Edwards 2010), kuid kindlasti ei piisa edu saavutamiseks ainuüksi tööandja brändingu kontseptsiooni loomisest ja edasiste tegevuste kirjapanekust. Perspektiivikas ettevõtte tegeleb pidevalt kogu organisatsiooni kui terviku arendamisega, pannes rõhku pisidetailidele. Väikesed asjad loovad mõjuva mulje ja saadavad võimsaid sõnumeid, mille kaudu brändi kujundatakse. (Collins, Porras 2002).

Oluline on, et ettevõtte üldstrateegia ja personalistrateegiad, sealhulgas ka tööandja bränding, oleksid omavahelises seoses (Love, Singh 2011). Siit järeldeb autor, et tööandja bränding peaks ideaalis olema ettevõtte üldstrateegia osa, mitte vaid osa organisatsiooni mainekujundusest, mida personalitöö juures kasutatakse enamasti värbamises ja talendijuhtimises. Varasemalt on paljude ettevõtete personalitöö põhiline tegevus keskendunud erinevate protseduuride väljatöötamisele ning tööandja brändi kuvand on kujunenud iseseisvalt. Teadliku brändikujunduse seisukohalt on oluline, millisel viisil on töötajatele kehtivaid protseduure tutvustatud. Tööandja saab oma väärtuspakkumist kommunikeerides aidata töötajatel mõista, milline on nende isiklikult saadav kasutegur näiteks palgasüsteemist, koolitusprogrammist või arenguestlustest. Loodud protseduurid peaksid rakenduma töökorralduses ja olema omavahelises seoses luues nii lisandväärtust nii töötaja kui ka tööandja jaoks.

Tagamaks, et brändingu käigus edastatakse soovitud sõnumeid, tuleb ettevõtetel tööandja brändingusse strateegiliselt panustada. Joonisel 1 on kujutatud töötajapõhise brändingu väärtuste raamistik, mis on mõjutatud tööandja brändingu selgusest, järjepidevusest, brändi investeeringutest ja brändingu sõnumite usaldusväärsusest ehk faktoritest, mida ettevõtte saab kontrollida ja suunata.



Joonis 1. Töötajapõhise brändiväärtuse raamistik
Allikas: Wilden *et al.* (2010, 61), autori tõlge

Teadliku tööandja brändi sõnumite väljatöötamise kaudu saab ettevõtte vähendada kulutusi kommunikatsioonile ja hajutada võimalikke riske, mis võivad potentsiaalse töötaja silmis ettevõttega liitudes kaasned. Samuti võimaldab sihtgrupipõhise värbamisstrateegia väljatöötamine suurendada ettevõtte tajutavat väärtust potentsiaalse töötaja silmis. (Wilden *et al.* 2010) Potentsiaalsete kandidaatide eelistusi mõjutab tööandja atraktiivsus ning teadlikud investeeringud tööandja brändingusse võimaldavad luua selgust ning usaldusväarsust brändisõnumite levitamisel.

1.3. Organisatsiooni sisene ja väline tööandja bränding

Ettevõtte brändingu üldeesmärgiks on meelitada ligi uusi töötajaid, hoida olemasolevaid ja suurendada mõlema pühendumust, tulles vastu nende vajadustele ja soovidele (Edwards 2010). Tööandja brändil on kaks poolt – brändi sisemine identiteet (vastab küsimusele, millise ettevõttega on tegu ja kujuneb töötaja otsese kogemuse, tööl kogetud emotsioonide ja organisatsioonikultuuri põhjal) ja brändi väline maine (vastab küsimusele, mida organisatsioonivälised sihtrühmad ettevõtte brändist arvavad ning kujundatakse turundustegevuste ning mainekujuduse kaudu). (Mosley 2014)

Tööandja sisene ja väline bränd ning sellega seotud bränding on omavahel küll tihedalt seotud, kuid samas sisult erinevad. Sisemine bränding keskendub olemasolevate töötajate seas tööandja maine arendamisele läbi sisekommunikatsiooni ning kujuneb töötaja otsese kogemuse, töölokoetud emotsioonide ja organisatsioonikultuuri põhjal. Väline bränding kujundatakse turundustegevuste kaudu ettevõttevälistele sihtrühmadele brändi sõnumit kommuniqueerides ehk mainekujundusega potentsiaalsete uute töötajate seas. (The Death of 2017). Väline tööandja bränding on enamasti otseselt suunatud ettevõtte ametikoha põhisele sihtrühmale, nagu näiteks eriala professionaalid, õpilased või ülikooli lõpetajad, kes kuuluvad ettevõtte potentsiaalse tööjõu hulka. Nii ettevõtte sisese kui ka välise brändingu põhieesmärgiks on luua organisatsiooni maine, mis hoolib töötajate professionaalsetest ja isikupärastest huvidest ning vajadustest, investeerib nende personaalsesse arengusse ning järgib ja reageerib tööturu arengutele. (Figurska, Matuska 2013)

Ettevõtte tugev identiteet ning hea maine tööandjana on potentsiaalsete uute töötajate ligimeelitamisel üks oluliseimaid faktoreid (Moroko, Uncles 2008; Wilden *et al.* 2010). Turundustegevused omavad brändingus olulist rolli, kuid olulisem on sõnumite sisu. Tööandja bränding ei ole pelgalt töökuulutuse või karjäärilehe välimus. Olulist rõhku tuleb asetada nii sisese kui välise brändi kooskõlale ning usaldusväärsele. Et vähendada lõhet sisemise identiteedi ja välise maine vahel, on üheks võimalikuks lahenduseks B2T (inglise keeles: *Business to Talent*) mudel, mille põhiolemuseks on läheneda tööandja brändingule sisemise identiteedi kujundamise kaudu, alustades ettevõttesisese kultuuri tugevdamisega ja olemasolevatele töötajate seas maine tähtsustamisega.

Ettevõtte sisemise identiteedina käsitletakse töötajate igapäevast kogemust ettevõttes. (Peyron 2018). Tihti tähendab seestpoolt välja suunatud brändingu kontseptsioon ettevõttesiseste traditsioonide ümberkujundamist ning töötajate hoiakute suunamist ja mõjutamist. Autor leiab, et kui organisatsiooni psühhosotsiaalne töökeskkond pole meeldiv ja töötajad ei tunne end väärtustatuna, ei aita välise kuvandi loomine seda olulisel määral ka parandada. Tänapäeva sotsiaalmeediamaastikul on töötajatel võimalus jagada oma arvamust laia ringkonnaga ja seetõttu peab tööandja poolt tööturule edastatav teave olema autentne, sest seda näevad nii praegused kui ka endised töötajad. (Figurska, Matuska 2013)

Ettevõttes töötavate sõprade ja tuttavate soovitusi peetakse tänapäeval märkimisväärselt olulisemaks, kui ükskõik kui tugevat tööandja brändingu kampaaniat (Peyron 2018). Töötajate

soovitusindeksit (inglise keeles: *Employee Net Promoter Score* ehk eNPS) peetakse tugeva brändi indikaatoriks (Mosley 2014). Soovitusindeks = värbamisele kaasaaitajate % - maine kahjustajate %. Saadav tulemus jääb vahemikku -100 kuni +100 ning positiivseks võib pidada soovitusindeksit, mis jääb +10 ja +50 vahele (Peyron 2018).

Kui ettevõttest väljapoole antav sõnum tegelikkusele ei vasta, võib ettevõttes töötavate isikute motivatsioon langeda. Selle tulemusena väheneb töötajate panus uute töötajate ligimeelitamisse, sest just nemad annavad tegeliku ülevaate töötaja kogemusest. Marie Evert (2016) toob oma magistritöö uuringu tulemustest välja tugeva seose tööandja maine ja tööandja soovitamise vahel Eesti tööjõuturul. See tähendab, et tööandjad peaksid tähelepanu pöörama rahulolevate ja lojaalsete töötajate osakaalu suurendamisele ettevõttes ning põhjalikumalt analüüsima faktoreid, mis mõjutavad töötajate rahulolu ja hinnangut oma tööandja mainele. Selle info alusel koostatud väliste kampaaniate läbi on võimalik saavutada soovitud mainekujunduse eesmärgid.

Eelnevatele käsitlustele (Mosley 2014; Edwards 2010; Randstad employer... 2016 jt) tuginedes järeldeb autor, et tänapäeval ei tohiks keskenduda vaid talentide ligimeelitamisele ja värbamisturundusele, vaid oluline on kaasata tööandja brändingu kontseptsiooni väljatöötamisse ettevõtte olemasolevaid töötajaid. On oluline mõista ettevõttes töötavate inimeste seisukohti ning uurida, mis on need põhjused, miks nad just selles ettevõttes töötavad.

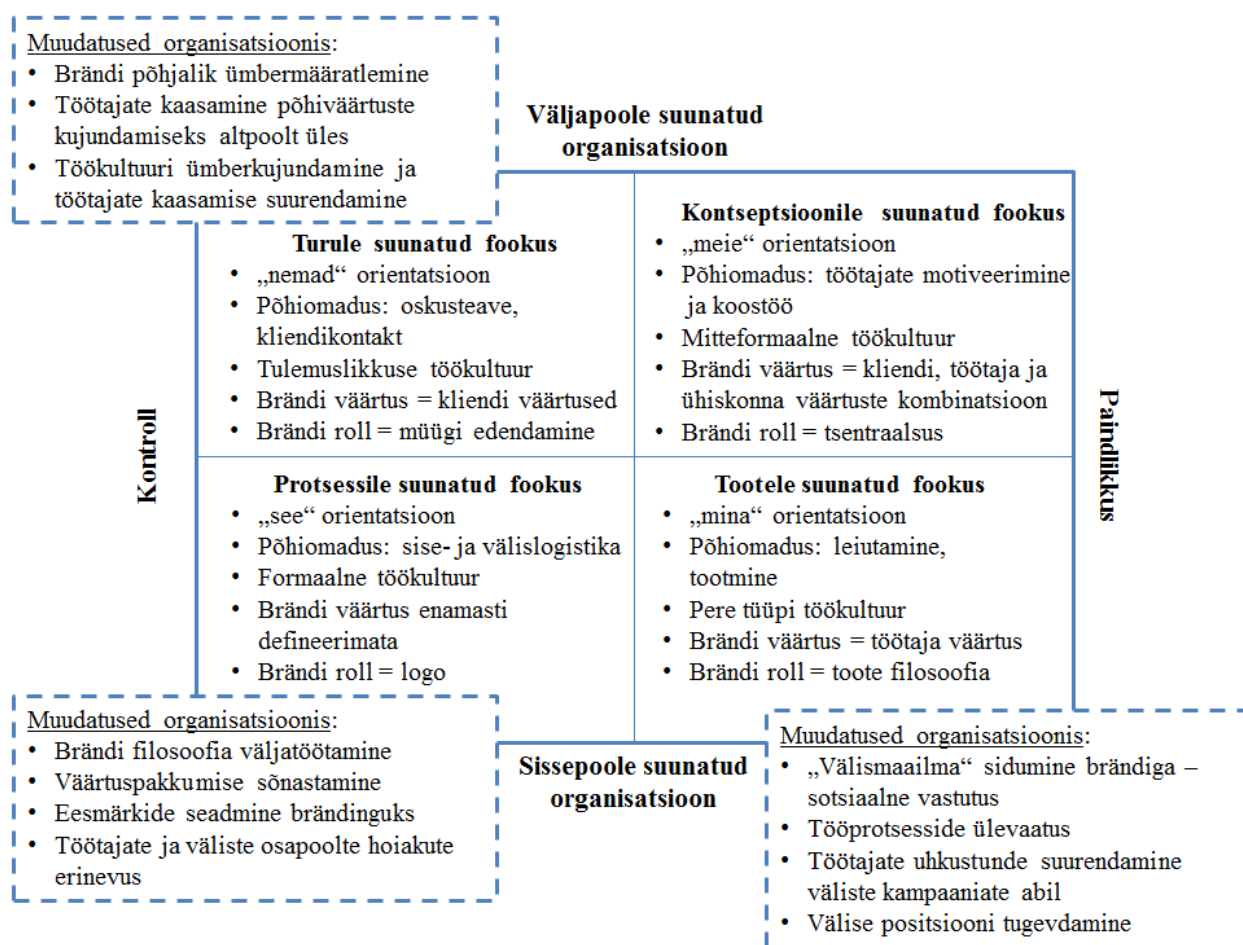
1.4. Protsess tööandja brändingu kontseptsiooni väljatöötamiseks

Tööandja brändi kujundamine on enamasti personali, turunduse ja/või kommunikatsiooniga tegelevate spetsialistide vastutusallas. Neist esimese töö on suunatud ettevõtte sisse ning turundus- ja kommunikatsioonitegevused ettevõttes väljapoole. Edukaks ettevõtte brändinguks on oluline kõigi osapoolte koostöö. Kriitiliselt oluline on juhtkonna kaasatus ning pidev koostöö juhtgrupiga. Bränding ilma juhtkonna toetuseta ei saavuta seatud eesmärgid ega loodetavat kasu, samuti mõjutab see tööandja maine usaldusväärset.

Tööandja brändingu kontseptsiooni väljatöötamise ja arendamise aluseks on ettevõtte selgelt sõnastatud eesmärgid ja tulevikuvision, mis peaks kajastuma kõiges, mida ettevõtte teeb ja kommunikeerib (Mosley 2014). Edukas organisatsioon peab suutma ettevõtte väärtused, visiooni ja missiooni sisendada organisatsiooni olemusse ning igapäevategevustesse, et töötajad

mõistaksid seatud eesmärged, saaksid suhestuda väärtustega ning tunneksid end inspireerituna missioonist (Collins, Porras 2002; Branding ... 2017). Perspektiivikad tööandjad märkavad oma tööjõu muutuvaid vajadusi ning kohandavad vastavalt ka oma brändingu põhiargumente.

Tööandja brändingu protsessi alguses on oluline kindlaks teha, kas ettevõtte on orienteeritud protsessidele, toodetele, turule või kontseptsioonile, sest sellest sõltuvad edaspidised sammud brändingu kontseptsiooni arendamisel. Joonisel 2 on toodud kokkuvõtte organisatsioonide ärisuuna põhitüüpidest ning võimalikud muudatusvajadused, mis võivad esile kerkida tööandja brändingu käigus.



Joonis 2. Organisatsioonide ärisuuna põhitüübid
Allikas: autori koostatud (Branding ... 2017, 149-150 põhjal)

Ärisuund võib oluliselt määratleda milliste probleemidega brändi kujundamisel kokku võidakse puutuda ning sellest sõltuvalt erineb ka brändingu arendamise protsess. Ideaaliks võiks seada kontseptsioonikeskse lähenemise brändingule ning siinjuures tuleb arvestada, et eduka brändi

loomise protsess sõltub organisatsioonilistest muutustest, mis tuleb enne brändisõnumite kommunikeerimist ellu viia. Ettevõtte mille ärifookuses on protsess ehk AS CES puhul projekteerimine, peaksid kõigepealt välja töötama brändi filosoofia ehk määratlema brändi identiteedi (nii sisese kui välise), sõnastama väärtuspakkumise organisatsioonis sees, seadma eesmärgid ning tegema kindlaks milline erinevus on töötajate ja väliste osapoolte hoiakutes ja arvamustes. (Branding ... (2017).

Eeltoodu täienduseks võib organisatoorseid muudatusi planeerides lähtuda 10st võtmevaldkonnast millele Brett Minchington (2017) soovib tööandja brändingus keskenduda:

1. määratle oma brändi senine kuvand ja eesmärk;
2. määratle fookus ja prioriteedid;
3. vaadake üle ettevõtte ärimudel ja organisatsiooni struktuur;
4. kaasake ettevõtte juhtkond;
5. laiendage suhtlusvõrgustikku;
6. arendage äristrateegiat;
7. vähendage dubleerimist ja bürokraatiat;
8. vaadake üle ressursside paigutamine;
9. sobita inimesed ja rollid, et saavutada paremaid tulemusi;
10. arenda suhteid koostööpartneritega.

Brändingu kontseptsiooni väljatöötamise protsessile on soovituslik läheneda mitmest küljest, tehes organisatsioonis koostööd nii üksikisiku tasandil kui ka osakondade tasandil ning uurida ja kaardistada väliskeskkond. Eesmärgiks on leida tööandja põhiargumendid ehk praegused tugevused, nägemus millist tööandja mainet soovitakse ning kuidas eristutakse konkurentidest. (Franca, Pahor 2012; Mosley 2014)

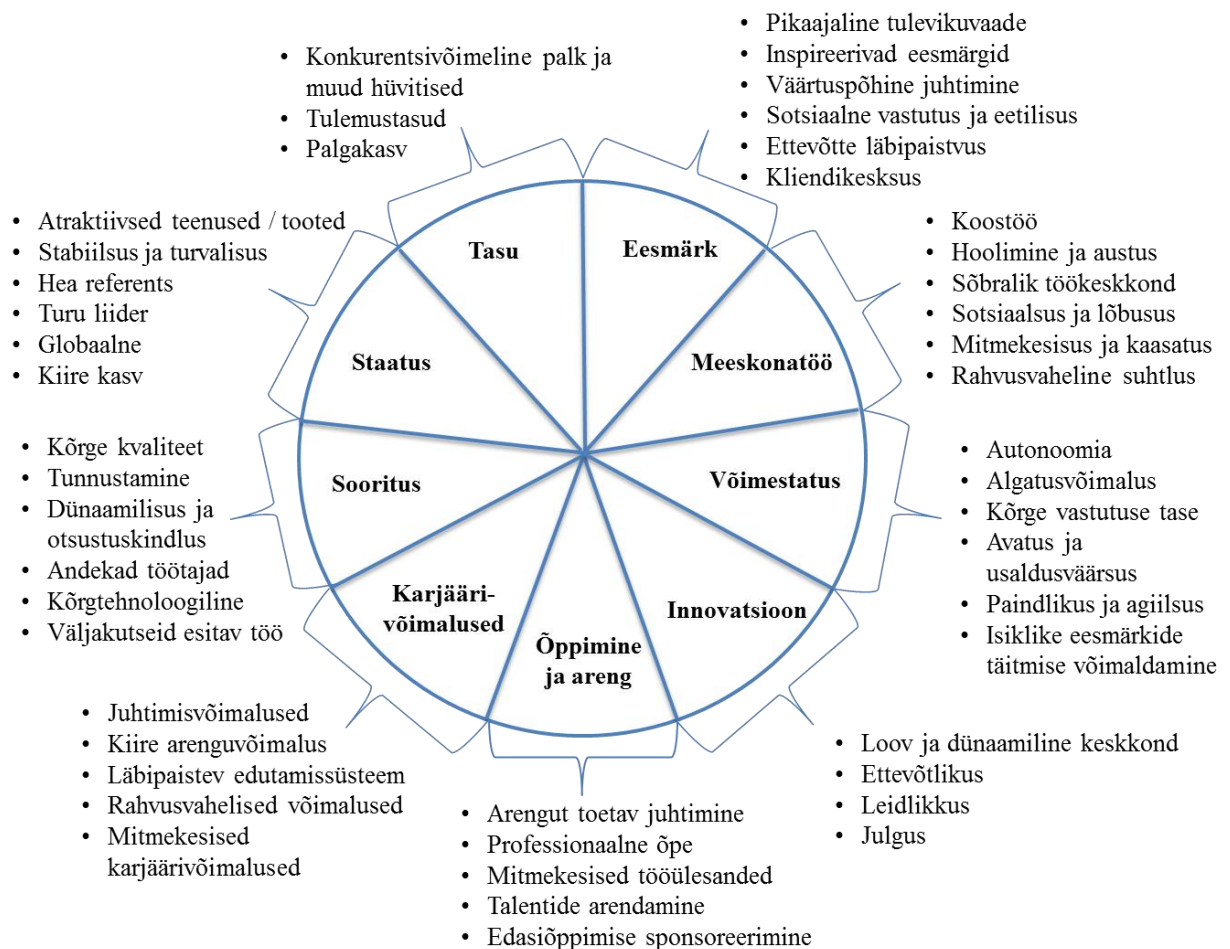
Enne tegevusplaani koostamist tuleks kirjeldada ettevõtte juhtkonna arusaam praegusest ettevõtte kui tööandja mainest, ehk kuidas nende hinnangul erinevad huvigrupid ettevõtet tööandjana tajuvad. Seejärel sõnastada brändingu visioon, ehk kuidas ettevõtte juhtkond sooviks, et huvigrupid ettevõtet tööandjana tajuks ning määratlema tegelikkuse ja visiooni vahe. (Figurska, Matuska 2013) Organisatsiooni juhtidel on märkimisväärne roll talentide hoidmisel ning positiivse organisatsioonikultuuri tekkimisel, seega on just juhtkond suurimaks organisatsiooni brändi mõjutajaks (Handbook of ... 2002).

Edasine brändi kontseptsiooni loomise protsess ja algandmete kogumine on kombinatsioon mitmetest uuringutehnikatest. Mitmed rahvusvaheliselt tuntud tööandjad kasutavad kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete uuringute alljärgnevat tehnikaid (Mosley 2014):

1. tööturu kaardistamine – kust leiab organisatsioon potentsiaalseid tööle kandideerijaid;
2. atraktiivsuse analüüs – mida tööle kandideerijad tulevaselt tööandjalt ootavad;
3. välise kuvandi uuring – kuidas suhtuvad inimesed organisatsiooni teiste tööandjatega võrreldes;
4. uute töötajate uuring – millised on uute töötajate ootused ning milles organisatsioon vastab neile ootustele;
5. töötajate rahulolu- ja seotuse uuringud – kui rahulolevana ning organisatsiooniga seotuna tunnevad ennast ettevõtte praegused töötajad;
6. organisatsiooniga seotust mõjutavate tegurite analüüs;
7. segmenteerimine – kui palju töötajate vajadused ja rahulolu erinevad sihtturmade lõikes;
8. hinnangute analüüsimine – mis on ettevõtte tugevad ja nõrgimad küljed;
9. parimate praktikate võrdlusuuring – ettevõtte pakutavate väärtuste võrdlus konkurentidega.

Tõhus tööandja bränding on turu-uuringute, nõustamisteenuste, kommunikatsiooni ja turunduse kombinatsioon, mille kaudu saavutatakse usaldusväärne ja soovitav tööandja brändi positsioneerimine. Tööandja brändi positsioneerimine tähendab käesoleva töö kontekstis tööandja peamist omadust, mille abil määratleb ettevõtte soovitava ja konkurentidest eristuva väärtuse ehk strateegilise sõnumi, millega olemasolevad ja potentsiaalsed tulevased töötajad tööandjat seostaksid. (Figurska, Matuska 2013). Tööandja positsioneerimiseks vajaliku sisendinfo saab ettevõtte töötajate rahulolu- ja seotuse uuringust. Töötajate seotust defineeritakse mitmeti, kuid enamasti on see seotud kolme põhikomponendiga: motivatsioon, lojaalsus ja soovitamine. (Mosley 2014):

Aimu tööturu konkurentide positsioneerimist saab ettevõtete värbamissõnumitest (sh töökuulutused), kodulehelt, karjäärilehelt, seminaridelt, meediast (sh sotsiaalmeedia). R. Mosley (2014) on välja töötanud tööandja positsioneerimise ratta (Joonis 3), mille abil konkurentide põhisisendeid kaardistada. Joonisel toodud põhikriteeriumid on erinevate uuringute põhjal välja selgitatud omadused, mida inimesed tööandja juures väärtustavad.



Joonis 3. Töandja positsioneeringu ratas
 Allikas: Mosley (2014, 112) ja (2016), autori tõlge

Ettevõtete positsioneerinus võib kajastuda ka mitu sektorit, kuid igal organisatsioonil on enamasti üks tugevamini esindatud väärtuste kombinatsioon. Ettevõttesise rahulolu- ja seotuse uuringu tulemuste võrdlus konkurentide positsioneerinutega aitab leida eristuvad tugevused töandja väärtuspakkumise sõnastamiseks, mis on brändi põhituumaks. Seeläbi kirjeldatakse hüvesid ja väärtusi, mida töandja oma praegustele ja tulevastele töötajatele pakub ning väljendab ka töandja ootuseid oma töötajate suhtes (Barrow, Mosley 2005).

1.5. Töandja väärtuspakkumine

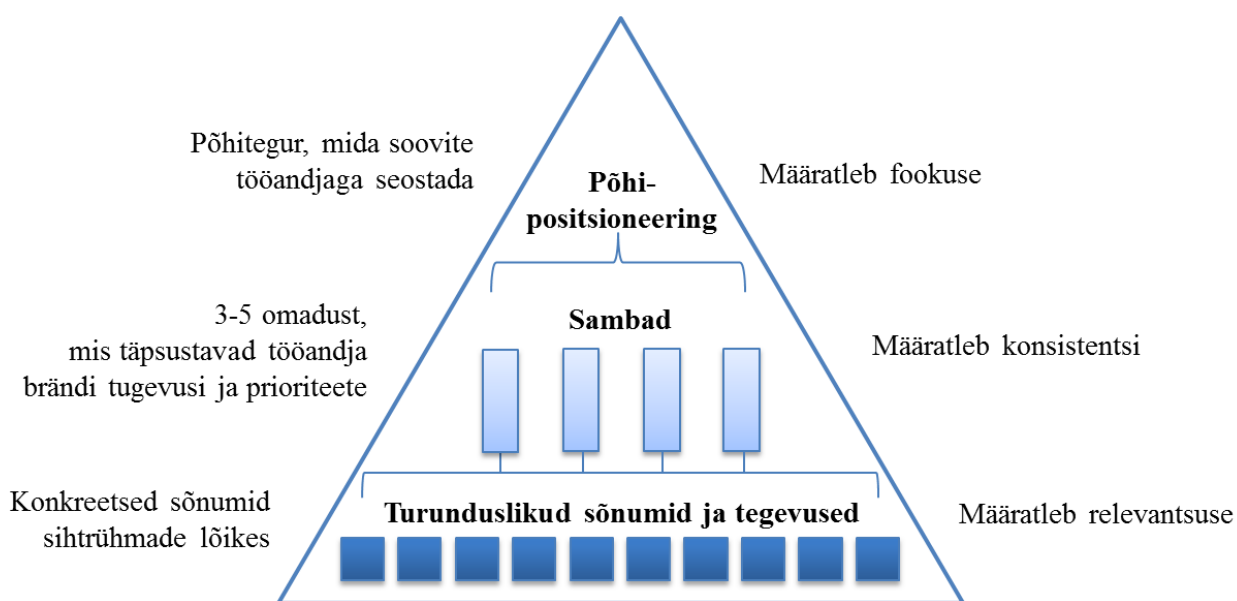
Töandja väärtuspakkumine on brändingu sõnum ja annab vastuse küsimusele, mis teeb ettevõtte olemasolevate töötajate ja ettevõttevälise sihtgrupi silmis eriliseks ja atraktiivseks. Väärtuspakkumine on midagi enam, kui pelgalt hea palk ja muud materiaalsed hüved. (Mosley 2014) Väärtuspakkumises kajastub lisaks töö eesmärgistatusele ja sisu kirjeldamisele ka kogum

töötajatele pakutavatest hüvedest ning karjäärivõimalustest, olles samas vahend tööandja ootuste ja eelistatavate hoiakute sõnastamiseks (The Death of 2017). Näiteks tulemustepõhine organisatsioonikultuur või keerukate eesmärkide täitmine meelstab ligi inimesi, kes soovivad oma karjääris väljakutseid esitavaid tööülesandeid.

Ettevõtte töötajad puutuvad brändi väärtuste ja töökultuuriga igapäevaselt kokku, samas kui tulevastel töötajatel on võimalus valida, milline kultuur ja väärtus nende isikuga kõige enam sobib. Berthon, Ewing ja Hah (2005) toovad oma uuringute põhjal välja erinevad tööandjate atraktiivsuse dimensioonid ehk väärtused, mida töötajad tööandja valikul esile toovad:

- huvitavus: põnev töö ja innovatiivne töökeskkond;
- sotsiaalsus: head suhted ja tööõhkkond;
- majanduslikkus: atraktiivne palk ja materiaalsed hüved;
- areng: töö tunnustamine ja karjäärivõimalused;
- oskuste ja teadmiste rakendamine: võimalus oma teadmisi teistega jagada.

Tööandja väärtuspakkumise peamine roll on luua ühtne platvorm ettevõtte brändisõnumite kommunikeerimiseks ja juhtimistegevusteks. Selleks tuleks lisaks põhipositsioneeringle, mis määratleb brändi fookuse, kirjeldada ka 3-5 omadust, mis iseloomustavad tööandjat täpsemalt. Joonisel 4 on toodud seos tööandja väärtuspakkumise võtmekomponentide vahel. (Mosley 2014)



Joonis 4. Tööandja väärtuspakkumise võtmekomponendid
Allikas: Mosley (2014, 125), autori tõlge

Brändi tugevussambad toovad esile organisatsiooni põhiolemuse ehk omadused tööandja prioriteetidest. Nendele tuginedes sõnastatakse konkreetsemad sõnumid sihtrühmade lõikes ettevõttesisese kommunikatsiooni kujundamiseks ja väliseks turundustegevuseks (Wilden *et al.* 2010), luues sel moel ühtne kuvand olemasolevate ja tulevaste töötajate silmis.

2017. aasta alguses Universum Globali läbi viidud ülemaailmses uuringus selgus, et sõbralik töökeskkond on tänapäeval kõrgeimalt hinnatud tööandja omadus, millele järgnes väljakutseid esitav töö. Richard Mosley on uuringu raporti kokkuvõttes öelnud: „Parimate tööandjate praktikaid võib ja peaks kasutama eeskujuna, kuid mitte massiliselt kopeerides, kuna kõige efektiivsem tööandja brändingu strateegia on autentne ja unikaalne just sellele organisatsioonile, kes selle arendanud on“ (Employer Branding Now 2017).

Erinevate autorite käsitlusi võrreldes järeldab autor, et väärtuspakkumine on kokkuvõtlik tööandja konkurentsieelis, mis annab praegustele ja tulevastele töötajatele põhjuse ettevõttesse jääda või sellega liituda. Töötajate ootused on aga ajas muutuvad ning sõltuvad ettevõtte tegevusvaldkonna arengutest ja turuolukorrast. Seega leiab autor, et ettevõttesisese empiirilise uuringu läbiviimisel tuleks võtta aluseks ettevõtte tegevussektori töötajate ootused. Järgnev peatükk annab ülevaate Eesti ehitussektori tööturust ning kirjeldab insenertehnilist lahendust pakkuvate töötajate ootuseid potentsiaalsele tööandjale.

2. EESTI EHTUSSEKTORI TÖÖTURG JA EHTUSINSENERIDE OOTUSED TÖÖANDJALE.

Tööturu kaardistamise aluseks on statistilised andmed ja prognoosid, mille põhjal on võimalik tööturu hetkeolukorda ning majandussituatsiooni üldisemalt mõista. Iga ettevõtte peaks jälgima tööturu statistikat ning tulevikuprognose, et läbimõeldult ning ettenägelikult oma strateegiliste eemärkide poole püüelda (Mosley 2014). Ehitussektori üheks eripäraks on suurem tundlikkus majandusolukorra kõikumiste suhtes. Parematel aegadel ehitustegevus aktiveerub, kuid keerulisematel perioodidel lükatakse investeeringud edasi ning tööjõuvajadus võib drastiliselt langeda.

Lähtudes Eesti Statistika andmetest, oli üldine töötuse määr 2018. a II kvartalis vaid 5,1% ja tööjõus osalemise määr 71,9%, mis on viimase 20 aasta kõrgeim (Eesti Statistika...2017). Euroopa Komisjoni ja Eesti Panga arvutuste põhjal on viimase viie aasta andmete analüüsi alusel ka edaspidi oodata tööhõive üldist kasvu ning suurimat tõusu oodatakse just ehitussektoris. (Rahapoliitika ... 2018) Eesti ehitusvaldkonnas moodustas töötute arv 2017. aasta detsembris kogu töötute arvust ligi 10%, jäädes napilt alla kaubandus- ja klienditeeninduse sektorile. Uurides andmeid põhjalikumalt selgub, et suurem osa töötutest omavad varasemat kogemust ehitussektori lihttöölisena. Ehitusprojekteerimise valdkonnas oli kokku registreeritud 15 varasema töökogemusega töötut, mis on *ca* 0,05 % kõigist töötutest. Neist 9 ehitusprojekteerijat asusid Harjumaal. (Eesti Töötukassa, tabel Registreeritud töötud...)

Tööandjad peavad kriitilise pilguga üle vaatama, kust leida oma ettevõtte jaoks sobilikke kandidaate ning kuidas tasustada ning muul viisil motiveerida olemasolevaid töötajaid, et tagada nende jäämine organisatsiooni. Tööandjate jaoks muutub töötajate leidmine üha keerulisemaks ning tõusvas majandusolukorras on hea tööjõu olemasolu jätkusuutliku organisatsiooni arengu ja konkurentsivõime aluseks. Tööjõupuudusest tingituna konkureerivad ettevõtted töötajate pärast ning on sunnitud investeerima nii põhivarasse kui ka inimestesse. Teadlikud ettevõtted on investeeringuid planeerides ettenägelikud ning võtavad arvesse oma sektorist tulenevat eripära ning erialaspetsiifiliste töötajate ootusi.

Eeltoodud andmed peegeldavad hästi ühiskonna vajadust ehitusvaldkonna kõrgharidusega spetsialistide järele. Haridus- ja Teadusministeeriumi uuringud kinnitavad aga kõrgharidusega spetsialistide vähenemist, sest viimase 10 aasta jooksul on toimunud järkjärguline langus tehnikaerialale vastuvõetud üliõpilaste arvus. Palju on sellel erialal õpingute katkestajaid, mille üheks põhjuseks võib olla õpingute ajal tööle siirdumine. Tabelist 1 on näha arhitektuuri ja ehituse õppesuuna sisseastujate arvu võrrelduna katkestajate ja lõpetajate arvuga. Aluseks on võetud Tallinna Tehnikaülikooli, Tallinna Tehnikakõrgkooli ja Eesti Maaülikooli andmed summeerituna, keskendudes ehituse ja tsiviilrajatiste õppekavale.

Tabel 1. Arhitektuuri ja ehituse õppesuuna õpilaste arv

Õppeaasta	Vastuvõetute arv	Katkestajate arv	Lõpetanute arv
2012/2013	515	476	313
2013/2014	415	493	276
2014/2016	433	509	291
2015/2016	446	376	233
2016/2017	393	345	280

Allikas: autori koostatud www.haridussilm.ee andmete alusel

SA Kutsekoja poolt 2017. aastal koostatud prognoosi järgi vajab ehitussektor järgneva kümnendi jooksul igal aastal juurde umbes 880 uut töötajat, kellest 385 on spetsialistid. Ehitusinseneri kutseala tööjõunõudluse ja koolituspakkumise võrdlusel on eeldatava vahe -9 inimest aastas. Lõpetajate arvu analüüsidest väheneb lähiaastatel kvalifitseeritud tööjõu pakkumine veelgi 10-20% võrra (Lepik, Uiboupin 2017).

2012. aastal läbi viidud Eesti ehitusinseneride ja arhitektide väljaõppe uuringus on toodud välja, et ehitusinseneri õppe valinud noor näeb selle elukutse valikul head karjääripotentsiaali ning tasuva töö leidmise võimalust. Suurima motivaatorina tuuakse välja eriala huvitavust ning eneseteostuse ning karjääri võimalust. Ligikaudu 40% uuringule vastanutest toob välja, et on saanud üleostmise pakkumisi ning suur enamus usub, et leiaks uue samaväärse töö kahe kuu jooksul. Samuti tuuakse uuringu tulemustes välja, et 1/5 leiab töö tuttava soovitusel ning ligi 40% ehituseriala vilistlastest on erialase töö leidnud juba õpingute ajal. Töötavad õpilased tõid välja, et kõige sagedasemaks töötamise põhjuseks on kogemuse omandamine, jättes majanduslikud põhjused teisejärguliseks. (Juurikas 2012)

Tööandjad kinnitavad kvalifitseeritud tööjõu leidmise keerukust ehitussektoris ning samuti väljendavat rahulolematust kandidaatide professionaalse kvaliteedi osas. Spetsialiste on vähe ning enamus neist on juba heal töökohal. Tööandjate tihedas konkurentsisis on heade spetsialistide leidmisel tööandja soovimine olulisel kohal, sest ehituseriala insenerid ei otsi aktiivselt uut tööd. (Ibid.)

Eesti kõrgkoolide 2015. aasta vilistlaste uuringu aruandes on välja toodud, et tehnika, tootmise ja ehituse valdkonna vilistlastest koguni 91% on pärast lõpetamist tööturul aktiivselt hõivatud (Haridus ... 2017). Aastate jooksul on vähesel määral muutunud ehitusvaldkonna vilistlaste ootused tööandjale, kuid põhikriteeriumite seas on hea palk, huvitav töö ning karjäärivõimalus (Juurikas 2012; Haridus ... 2017).

Ehitusinsenerid on tugevamini seotud oma erialaga, kui konkreetse ettevõttega, kus oma erialaseid teadmisi rakendatakse. George (2015) toob välja põhitegurid, mis on suurimad mõjutajad töötajate organisatsiooni jäämisel või sealt lahkumisel, keskendudes erialale pühendunud töötajatele:

1. Juhtimine: töötaja jaoks sobilik juhtimisstiil ja tajutav juhtkonna toetus – töötajad soovivad tunda, et nende erialased teadmised ja oskused on väärtustatud ning nad saavad vastutada ja oma pädevuse ulatuses otsuseid vastu võtta.
2. Meeldiv töökeskkond: positiivne õhkkond, piisavad ressursid töö tegemiseks ning paindlikkus.
3. Sotsiaalne toetus ja suhted kolleegidega: meeskonnatunne ning sõbralikud kolleegid, kellega vajadusel konsulteerida.
4. Arenguvõimalused: töötaja personaalne ja erialane areng.
5. Autonoomsus: võimalus valida tööaega, -kohta ja –koormust.
6. Töötasu ja kompensatsioon: läbipaistev palgasüsteem ning õiglane töötasu vastavalt töötaja panusele, vastutusele ja töötulemusele.
7. Kohandatud töökoormus: vastavalt töötaja võimekusele ja võimalustele.
8. Töö ja eraelu tasakaal.

Autorile teadaolevalt pole Eestis varasemalt tööandja brändingu või väärtuspakkumise uuringut ehitusinseneride seas läbi viidud. Teemakohane uuring on aga läbi viidud Suurbritannias 2015. aastal. Uuringu autorid Sheikh ja Lim (2015) toovad välja tööandja brändingu tähenduse, keskendudes insenertehnilist teenust osutavatele töötajatele. Tulemustest selgus, et insenerid ei

samasta end vaid tööandjaga kelle juures nad töötavad, vaid pigem tunnetavad, et tööandja bränd moodustab osa nende personaalsest identiteedist. Kui brändi identiteet või ettevõtet eristavad tunnused pole selgelt sõnastatud, tundsid insenerid end ebakindlalt. Toodi ka välja, et tööandja bränd on inseneri jaoks kvaliteedi märgiks. Kuigi nad hindavad kaubamärki ja kogu ettevõtte turundustegevuste väärtust ja tulemuslikkust, on nende jaoks tähtsamal kohal insenertehniline perfektsus, kogemused ja teadmised. (Sheikh, A., Lim, M. 2015)

Inseneridele väärtuspakkumise koostamisel tuleks arvesse võtta eelpoolnimetatud ootusi ja leida nende kõrvale viisid konkurentidest eristumiseks ning oma töötajate emotsionaalseks sidumiseks ettevõttega. Uuringud kinnitavad, et teadmispõhise tööjõu liikuvus on suurem, kui töötaja ei saa oma teadmisi ja kogemusi rakendada või arendada ning seeläbi riskib tööandja oma konkurentsivõimega. Organisatsioonikultuur, mis toetab pidevat teadmiste jagamist, säilitab töötaja seotuse ning huvi tööandja juures püsida. (Jayasingam *et al.* 2016)

Võib järeldada, et ettevõtte bränding, mis väljendub logos, reklaamis (sh töökuulutused), veebilehes, tootekujunduses jm, ei ole inseneride jaoks esmatähtis. Seega tuleks eeltoodud uuringute tulemustest lähtuvalt AS CES-i tööandja brändingu sõnumites keskenduda kvaliteedile, pikaajalisele kogemusele ja põnevale töö sisule. Ettevõttes AS CES läbiviidava töötajate uuringu ja fookusgrupi intervjuude käigus tuleb tuvastada, kas see fakt leiab kinnitust olemasolevate töötajate arvates.

3. UURING

Uurimuses selgitab autor välja AS CES-i tugevused ja nõrkused tööandjana praeguste töötajate hinnangul, määrab tööandja positsioneeringu tööjõuturul ning koostab ettevõtte brändi põhisõnumid, mille sisuks on väärtuspakkumise kategooriate kirjeldused.

Esimeses alapeatükis tutvustatakse ettevõtet, uuringu metoodikat ja kirjeldatakse valimit. Teises alapeatükis tutvustatakse uuringu tulemusi ning analüüsitakse neid. Uuringu andmete analüüsi tulemusel soovitakse leida vastused järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Millised on AS CES-i sisemised tugevused ja nõrkused tööandjana?
2. Millised on AS CES-i konkurentsieelised tööandjana teiste ehitusprojekteerimisega tegelevate ettevõtete ees?
3. Milline tööandja väärtuspakkumine ja brändingu kontseptsioon tagaks AS CES-i töötajate püsima jäämise ettevõttesse?

Tagamaks AS CES-i tööandja väärtuspakkumise efektiivne ja parima kvaliteediga väljatöötamine, tegi käesoleva magistritöö autor ettevõtte juhtkonnale ettepaneku kaasata professionaalne brändingu konsultant, kes looks lisandväärtust ettevõttes puuduoleva turunduse ja kommunikatsiooni kompetentsi osas. AS CES-i sisemise identiteedi ja välise kuvandi kaardistamisel otsustati teadlikult kaasata tööandja turunduse agentuur Brandem Baltic OÜ, kelle tegevjuht Marie Evert on käesoleva töö kaasjuhendajaks. Autor leiab, et Brandem Baltic OÜ varasem kogemus erinevate Eesti tööandjate väärtuspakkumiste väljatöötamisel võimaldab parimal viisil AS CES-i jaoks kaardistada ettevõtte konkurentsieelised. Samuti annab turundusagentuuri kaasamine töötajatele võimaluse oma arvamuse avaldamiseks neutraalsele ettevõttevälisele osapoolle. Käesoleva töö autor vastutas kogu protsessi läbiviimise ning jätkutegevuste eest ettevõttes.

3.1. Ettevõtte tutvustus, uurimuse metoodika ja valimi kirjeldus

AS CES kuulub rahvusvahelisse Consolis kontserni, mis on Euroopa suurim monteeritavast raudbetoonist ehituslahenduste pakkuja ning eelpingestatud betoonelementide tootja. CES (inglise keeles tähistab lühend: *Consolis Engineering Services*) asutati Eestis 2004. aastal, eesmärgiga pakkuda insenertehnilisi lahendusi ning kõrgekvaliteetset ja efektiivset projekteerimisteenust Consolis kontserni ettevõtetele ja klientidele.

AS CES on suurim monteeritavast raudbetoonist ehitiste projekteerimisbüroo Eestis. Ettevõttes töötas uuringu läbiviimise hetkel 61 inimest, sealhulgas 51 ehitusinseneri, kelle igapäevatööks on monteeritavast raudbetoonist konstruktsioonide, kortermajade ja avalike hoonete projekteerimine Consolise ettevõtetele Soomes, Rootsis, Taanis ja Baltimaades. Projekteerijad kasutavad oma igapäevatöös tiiptasemel projekteerimistarkvara Tekla, mille tundmine ning kasutuskogemus annab olemasolevatele töötajatele olulist lisandväärtust tööturul.

Eestis pole nimetatud tarkvara kasutus veel laialdaselt levinud, kuna nõuab ettevõtetelt suuri investeeringuid ja arendustegevusi. Samas on ehitussektori ettevõtted mõistnud tarkvara kasutuselevõttust saadavat kasu ning seetõttu värvatakse tööturul aktiivselt varasema Tekla kogemusega projekteerijaid. Mitmed AS CES töötajad on saanud üleostmispakkumisi konkureerivatelt ettevõtetelt, mistõttu on olemasolevate töötajate motiveerimine ning hoidmine organisatsioonis AS CES-i jaoks kriitilise tähtsusega.

Seoses tellimuste täitmiseiga kontserni siseselt, ei ole ettevõtte Eesti ehitusturul tuntud ning on seetõttu tundmatu ka tööandjana. Sellele järeltulele on jõutud läbi senise värbamisega. Passiivne töökuulutuste avaldamine uute spetsialistide leidmiseks pole piisav, sest kandideerijate arv on väike. Varasemad uuringud näitavad, et ehitusinsenerid ei otsi aktiivselt uut tööd (Juurikas 2012). Sihtotsing on toonud AS CES-is tulemusi, kuid seoses välistellimuse mahu jätkuva kasvuga otsib ettevõtte pidevalt juurde uusi töötajaid. Värbamisprotsessi raames on autor kandidaatidelt uurinud, mida ettevõtte kohta teatakse ning kust on info laekunud. Suurem osa vastanutest tõi välja, et pole ettevõttest varasemalt kuulnud või omatakse infot mõne aasta tagusest kuvandist, mis ei vasta enam tegelikkusele. Varasemate töötajate kogemusele tuginedes arvatakse, et ettevõtte keskendub tootejooniste tegemiseks ning kasutab selleks AutoCAD programmi. Ehitusinsenerid on huvitatud täisprojektidest ning soovivad tegeleda

mudelprojekteerimisega kuid vastavate võimaluste olemasolu AS CES-is pole ehitussektori töötajate seas levinud.

Et saavutada käesoleva magistritöö eesmärk ja tagada AS CES-i jaoks tõhusaim tööandja brändingu kontseptsioon ja väärtuspakkumine, kogutakse käesoleva magistritöö uurimuse raames infot kolmes etapis: 1) AS CES juhtkond; 2) AS CES töötajad; 3) AS CES konkurendid.

Esimeses etapis viidi 29. jaanuaril 2018.a läbi töötuba, kus 6-liikmeline juhtkond (4 osakonna juhti, tegevjuht, personalijuht) jagati kahte gruppi ning paluti neil kirjeldada AS CES-i praegust tööandja kuvandit ning kaardistati juhtkonna arusaam ettevõtte tänastest tugevustest ning nõrkustest. Seejärel sõnastati visioon ehk millisena soovitakse ettevõtte mainet 3-5 aasta perspektiivis näha. Tegelikuse ja vahe määratlemise tulemusel lepiti kokku tegevusplaan tööandja brändingu kontseptsiooni väljatöötamiseks töötajate kaasamise abil.

Teises etapis keskenduti AS CES töötajate arvamuste ja rahulolu kaardistamisele, kasutades esmalt kvantitatiivset uuringumeetodit, mis võimaldab tõlgendada uurimistulemusi arvuliste väärtustena. Selleks et veelgi põhjalikumalt mõista kvantitatiivuuringu tulemusi ning saada parem ülevaade tööandja soovitamist soodustavatest ja takistavatest teguritest, viidi läbi kvalitatiivuuring fookusgrupi intervjuudena.

Kvantitatiivuuringu andmete kogumiseks viidi 19-28. veebruar 2018 läbi veebipõhine küsitlus (küsimustik on esitatud Lisas 1), millele sai vastata nii eesti kui ka vene keeles. Uuringu valimisse kuulusid kõik AS CES 61 töötajat, kes segmenteeriti osakonna, ametikoha ning ettevõttes töötatud aja põhisel. Küsimustiku koostamisel võeti aluseks töötajate organisatsiooni jäämist või seal lahkumist mõjutavad põhitegurid (George 2015), et välja selgitada faktorid, mis mõjutavad AS CES töötajate seotust ja rahulolu organisatsiooniga ning milliseid väärtusi nad ettevõttes töötades oluliseks peavad.

Reliaabluse tagamiseks kasutati enne küsimustiku valimile edastamist viiest inimesest koosnevat testgruppi, kes hindasid küsimustiku ülesehituse ja sisu üheselt arusaadavust. Testgrupi soovitud tulenevalt otsustati vastajate konfidentsiaalsuse tagamiseks valimit vanuse põhisel mitte segmenteerida. Testgrupp tegi ettepanekuid küsimuste täpsustamiseks ning kontrollis eesti- ja venekeelse küsimustiku üheselt mõistetavust.

Küsimustik oli tinglikult jaotatud viide suuremasse teemablokki koos alamküsimustega. Vastajatelt küsiti hinnangut Likerti 5-pallisel skaalal, kaardistades töötajate rahulolu AS CES-i kui tööandjaga ning töötajatele pakutavate soodustuste ja hüvedega. 5-pallisel nõustumise skaalal paluti töötajatel anda hinnang, millisel määral nad nõustuvad etteantud väidetega AS CES-is ning kuivõrd oluliseks nad küsitluses toodud tegureid töötamise ja tööandja juures peavad. Rahulolu, nõustumise ning olulisuse skaalade kasutamine aitab autori hinnangul sõnastada väärtuspakkumist töötajate reaalse kogemuse kaardistamise läbi ning võimaldab välja selgitada tegurid, mis võivad mõjutada töötajate organisatsiooni püsima jäämist.

Lisaks paluti töötajatel anda hinnang, kui suure tõenäosusega nad soovitsid AS CES-i tööandjana ja oma vahetu juhi alluvuses töötamist teistele. Selles teemablokkis kasutati 10-pallist skaalat, kus hinnang 0 tähistas vastust suure tõenäosusega ei soovits ja 10 suure tõenäosusega soovitsin. Andes hinnang skaalal 0 – 10 on võimalik välja selgitada ettevõtte üldine töötajate soovitusindeks, kus vastused 9 ja 10 reflekteerivad värbamise kaasaaitajatele ning vastused vahemikus 0 kuni 6 potentsiaalsetele maine kahjustajatele (Peyron 2018). Lisaks töötajate soovitusindeksile sooviti võrrelda töötajate ja AS CES juhtgrupi nägemust tööandja praegusest mainest ning selleks kasutati 7-pallist skaalat (1- väga halb, 2- halb, 3- pigem halb, 4- keskmine, 5- pigem hea, 6- hea, 7- väga hea). Lisaks ette antud hinnanguskaalaga väidetele kasutati uuringus ka kolme avatud vastustega küsimust, mis kajastasid soodustusi ja hüvesid, ettevõttes töötamise põhjuseid ning muudatusettepanekuid.

Kvantitatiivsete uuringuandmete analüüsimiseks ja töötlemiseks kasutati MS Excel 2010 tabelarvutusprogrammi. Tulemuste võrdlemiseks kasutati statistiliste andmeanalüüsi järgnevaid meetodeid: aritmeetiline keskmine, mediaan, standardhälve, T-test, dispersioonanalüüs.

Kvantitatiivse uuringu järgselt viidi läbi kvalitatiivne uuring fookusgrupi ehk vestlusliku rühmaintervjude vormis. Fookusgruppide abil sooviti paremini mõista ankeetküsitluses saadud tulemusi ning saada diskussiooni raames sisend AS CES-i tööandja väärtuspakkumise kirjeldamiseks. 16-22. märtsil 2018.a. läbi viidud viie grupiintervjuu valimis olid AS CES-is projekteerimisega tegelevad 51 inseneri, kes grupeeriti ametikoha põhised. Osakonda ning tööstaaži siinkohal oluliseks ei peetud. Et tagada fookusgrupis osalevate inimeste kommentaaride anonüümsus juhtkonna ees, viis fookusgrupid modereerijana läbi Brandem Baltic OÜ.

Fookusgrupi küsitluskava koosnes alljärgnevatest küsimustest, mida täiendati vestluste käigus vastavalt arutlusteemadele:

- Mis põhjusel CES-iga liitusite?
- Kui tuntud on teie hinnangul CES tööandjana Eestis?
- Kui peaksite seitsme teguri põhjal rääkima CES-ist, siis kuidas seda teeksite (tööaja korraldus, töövahendid, töö huvitavus, töökeskkond, osakonna ja organisatsiooni juhtimine, tööalased arenguvõimalused, läbisaamine vahetu juhiga)?
- Nimetage CES-i, kui tööandja 3 tugevust ja 3 nõrkust? Palun põhjendage oma arvamust.
- 3 ettepanekut CES-ile?
- Kas ja miks soovitaksid CES-i tööandjana?
- Kuidas tutvustaksid CES-i oma sõbrale?

Fookusgrupi tulemuste analüüsimisel kasutati horisontaalanalüüsi ja töötajate arvamused lisati teemade kaupa käesolevasse töösse kvantitatiivuuringu tulemuste täiendustena. Fookusgruppide stenogrammid esitati AS CES-ile kokkuvõttena, et tagada vastajate konfidentsiaalsus

Kolmandas etapis kaardistati AS CES konkurendid. Valimisse kuulusid ettevõtted, kes tegelevad projekteerimisteenuse osutamisega Harjumaal. Mõistmaks, milliste sõnumitega konkurendid oma ettevõtet võimalikele uutele töötajatele presenteerivad, vaadeldi tööandjate sõnumeid avalikes materjalides. AS CES konkurendid kaardistati vastavalt teoreetilises osas kirjeldatud Mosley positsioneeringu ratta üheksale tegurile (Joonis 1). Selleks analüüsiti ettevõtte tutvustusi CV-Online ning CV Keskuse portaalis, kodulehe peamisi sõnumeid, karjäärilehe olemasolu, töökuulutuste sisu ning meediakajastusi. Samuti kasutati Google'i otsingumootorit ning vaadeldi peamisi sõnumeid, artikleid ning postitusi sotsiaalmeedias (nt Facebook, LinkedIN).

3.2. Uuringu tulemused ja analüüs

3.2.1. Juhtkonna hinnang ettevõtte tugevustele ja nõrkustele ning visioon brändingust

AS CES-i, kui tööandja praegust mainet kirjeldades tõi juhtkond välja, et eriala spetsialistid teavad Consolis gruppi, kuid enamasti ei ole kursis grupi projekteerimisüksuse olemasoluga Eestis. Kuna AS CES-i põhitöö on suunatud Eestis välja, puudub vajadus tegeleda reklaamiga klientide leidmiseks ning seetõttu mõjutab varasema turundustegevuse puudumine ka tuntust tööandjana. Ettevõttest rohkem tuntakse Eesti ehitussektoris Alar Käesi, endist ettevõtte

tegevjuhti ning praegust peainseneri, kes on raudbetooni projekteerimises kõrgelt hinnatud spetsialist. Lisaks mainiti, et praegust kuvandit mõjutab oluliselt ettevõtte mõne aasta tagune töö sisu, kus keskenduti tootejooniste tegemisele. Seni pole ehitussektorile kommuniqueeritud ettevõttes toimunud muudatusi ning Eestis veel vähetuntud projekteerimistarkvara kasutamist ning seega on väline kuvand sõltuv endiste töötajate kogemusest ja nende poolt levitatavast infost.

CES-i kui tööandja tugevustena toodi välja ettevõtte stabiilsus ning suurus, mille tõttu pole ettevõtte sõltuv Eesti ehitusturu kõikumistest. Tugevusena tood veel esile kuulumine rahvusvahelisse gruppi, teadmised, arenguvõimalused, töölähetused, sisemine paindlikkus, kaasaegne tarkvara, kogenud spetsialistid, põhipalk, avatud juhtimisstiil, mentorlussüsteem ning võimalus osaleda Consolis Grupi arengus. Nõrkustena toodi esile töö üksluisus ja rutiin, aeganõudev ettevalmistus, preemiasüsteemi puudumine, kehv sisekliima/ kultuur, kitsas spetsialiseerumine raudbetoonile, pidevalt muutuv Consolis Grupi siht, gruppi kuulumisest tulenev iseseisvuse puudumine ning tugevate inseneride vähesus.

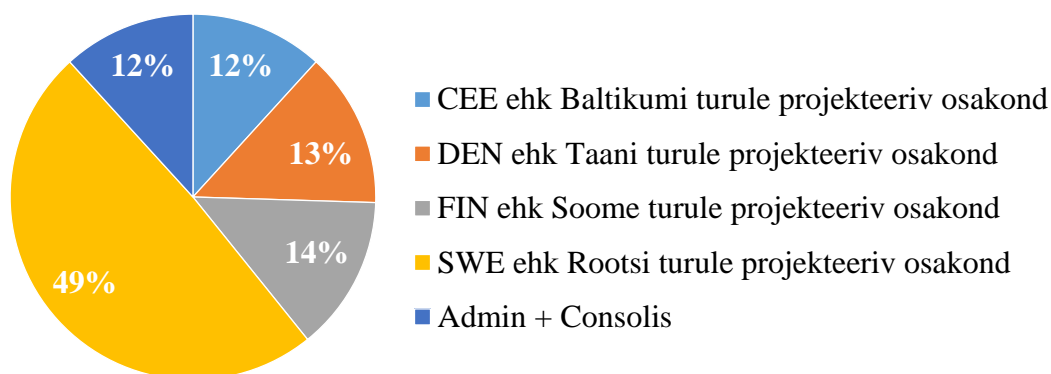
Töötoas paluti juhtkonna liikmetel sõnastada visioon, millise tööandjana soovitakse AS CES-i näha 3 kuni 5 aasta pärast. Märksõnadena toodi välja: tuntus Eestis, hinnatud spetsialistid, avatud ja sõbralik tööandja, positiivse pingega huvitavad projektid, rahulolevate töötajate organisatsioon (koolitused, paindlikkus, kõrge juhtimiskvaliteet).

Diskussioonist selgus, et ettevõtte juhtkond näeb olemasoleva kuvandi ja soovitava maine vahel suuri erinevusi. Juhtkond tajub, et väline kuvand organisatsioonist ei vasta tegelikkusele ning vajab seetõttu strateegilist lähenemist ja töötajate kaasamist brändi sõnumite väljatöötamisel.

3.2.2. Töötajate rahulolu ja seotus organisatsiooniga ning tööandja soovitamine

Uuringu veebipõhisele küsitlusele vastas kokku 52 töötajat 61st, kellest üks ei täitnud küsimustikku lõpuni ja seetõttu jäävad tema vastused tulemuste autentsuse tagamiseks osakonna ning ametikohapõhisest andmeanalüüsist välja. 42 ankeeti täideti eesti ja 10 vene keeles. Kokku on vastanute määraks 85% üldvalimist.

Jooniselt 5 on näha, et ligi pool vastajatest kuulus SWE ehk Rootsi turule suunatud osakonda, mille töötajate arv moodustab 45% kogu AS CES töötajate arvust.



Joonis 5. Vastajate jaotus osakonniti
Allikas: Autori koostatud

Lähtudes töötaja ametikohast, töö sisust ja vastutusest jaotati vastajad nelja rühma, millest 66% (N=34) moodustasid modelleerijad (sh noorem ja vanem modelleerijad); 16% (N=8) projekti koordinaatorid ja konstruktorid; 12% (N=6) muu (Consolise ning administratiivtöötajad) ning 6% (N=3) osakonna juhid. Allolevas analüüsis on fookusgruppides saadud info toodud täiendusena ametikohapõhistele hinnangutele keskendudes inseneritöoga otseselt seotud sihtrühmale (modelleerijad, projekti koordinaatorid ja konstruktorid).

Tööstaaži põhjal oli 39% (N=20) vastajatest AS CES-is töötanud rohkem kui 5 aastat, 49% (N=25) töötanud 1-4 aastat ning 12% (N=6) alla aasta. Andmeanalüüsist selgus, et väidetega nõustumise ja rahulolu ning ootuste skaalal ei olnud tööstaažist olenevat olulist erinevust töötajate arvamuses. Märkatav erinevus tuli esile aga soovitamise määras.

Mõistmaks töötajate arvamust rahulolu osas ning vaadates töötajate nõustumise määra tööandja ja töö kohta käivate väidetega, koostati koondtabel (Tabel 2), milles järjestati ettevõtte tulemused kõrgemate keskmiste hinnangute alusel. Selline lähenemine annab autori hinnangul hea ülevaate tööandja tugevustest ja nõrkustest, samuti kriitilistest probleemidest, mis vajavad lahendamist. Tugevused annavad sisendinfot tööandja väärtuspakkumise sõnastamiseks, kuid eristumiseks tuleb andmeid võrrelda ka konkurentide poolt avalikult avaldatud sõnumitega ning tööjõuturu-uuringu tulemustega.

Tabel 2. Töötajate rahulolu ja nõustumise määr

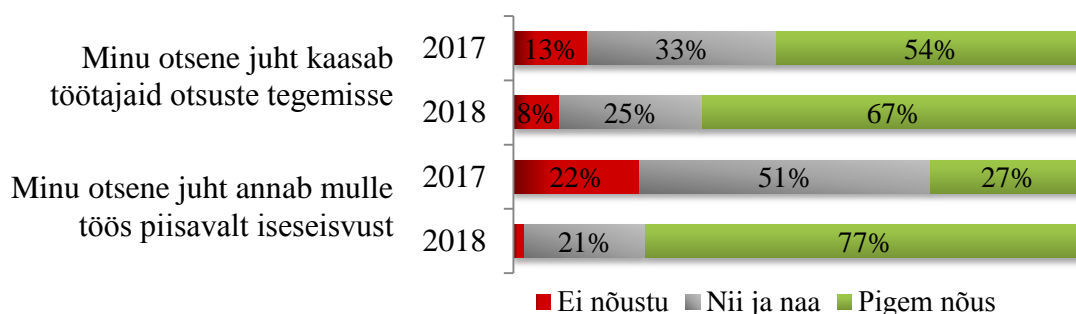
Rahulolu ja nõustumine väidetega	CES keskmine	Standardhälve
Töötajatel on võimalus ise valida oma tööpäeva algus ja lõpp	4,54	0,57
Töötaja korraldusega	4,50	0,64
Läbisaamine vahetu juhiga	4,37	0,79
CESi juhtimisega	4,31	0,72
Olme- ja puhkeruumidega	4,25	0,94
Läbisaamine töökaaslastega	4,25	0,73
Oma osakonna juhtimisega	4,21	0,72
CESi kui tööandjaga üldiselt	4,19	0,62
Tööruumidega	4,19	0,96
CES hoolitseb minu tervise (vaimse ja füüsilise) eest	4,15	0,74
Minu otsene juht annab mulle töös piisavalt iseseisvust	4,15	0,82
Minu otsene juht usaldab mind	4,15	0,84
Rahvusvahelised projektid muudavad töötamise huvitavaks	4,08	0,85
Töövahenditega (arvutid, tarkvaraprogrammid jm)	4,06	1,03
Töökorraldusega	4,04	0,65
Töötajatel on võimalus oma teadmisi ja kogemusi teistele edasi anda	4,04	0,73
Mul on kindlustunne oma töökoha säilimise osas	4,04	0,85
Saan aru töötasu maksmise põhimõtetest ja palgatasemetest CESis	4,02	0,87
Töokeskkond on mõnus – töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla	3,98	0,87
Olen uhke, et töötan just CESis	3,96	0,92
Minu otsene juht oskab arusaadavalt selgitada töö eesmärgid ja oodatavaid tulemusi	3,96	0,83
Oma praeguste tööülesannetega CESis	3,92	0,73
Töölaste arenguvõimalustega, sh koolitusvõimalustega	3,90	0,95
Minu otsene juht kaasab töötajaid otsuste tegemisse	3,85	0,89
Minu otsene juht tunnustab mind heade töötulemuste eest	3,79	0,95
Tööks vajaliku info olemasoluga	3,77	0,82
Olen kursis CESis toimuvaga	3,73	1,02
CESis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul.	3,71	0,86
Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised	3,65	0,85
Tööülesannete huvitavusega	3,65	0,81
Minu töötasu on õiglane	3,63	1,04
Karjäärivõimalustega	3,62	0,79
Tagasiside saamisega	3,62	0,88
Minu arvates on CES parem kui teised ehituse valdkonna tööandjad	3,52	0,95
Põhipalgaga	3,46	1,01
CESis töötavad valdkonna parimad spetsialistid	3,33	0,87

Allikas: Autori koostatud

AS CES töötajad andsid kõrgemaid hinnanguid rahulolu ning nõustumise skaalal tööaja korraldusele (Me=5) ning erinevatele juhtimisega seotud väidetele. Töötaja paindlikkust hinnati kõrgelt nii küsitlustes, kui ka töötubades. Fookusgrupi küsimusele: „Kuidas tutvustaksite CES-i sõbrale“ vastati enamasti just läbi paindliku töökorralduse aspekti.

Ettevõtte juhtkond tõi organisatsiooni ühe nõrkusena välja kehva sisekliima ja organisatsioonikultuuri. Käesoleva uuringu tulemustest on näha töötajate rahulolu tõusu nii vaimse kui füüsilise töökeskkonna osas võrreldes Consolis Grupis 2017. aasta kevadel McKinsey&Company poolt läbi viidud OHI (inglise keeles: *Organizational Health Index*) (Consolis... 2017) uuringu tulemustega. Põhjuseks võib pidada ettevõtte kolimist uuele büroopinnale 2018. aasta alguses, mille ruumiplaneering soodustab meeskonnatööd ning töötajate omavahelist tihedamat suhtlust.

Olulist muutust on näha ka organisatsiooni juhtimistegevusele antud hinnangutes ja väidetega nõustujate määras (Joonis 6), millest järeldab autor, et viimase aasta jooksul toimunud juhtimis- ja töökultuuri (sh. struktuuri ja meeskonnatöö põhimõtete) muutus organisatsioonis on mõjutanud tulemusi positiivselt.



Joonis 6. Juhtimiselaste väidetega nõustumine 2017-2018

Allikas: Autori koostatud

Võrreldes AS CES tulemusi Palgainfo Agentuuri poolt läbi viidud Eesti tööjõuturu-uuringu tulemustega (Palgainfo...2018), on võimalik leida CES-i eristuvad tugevused (Tabel 3). AS CES uuringutulemusi on võrreldud Eesti ehitussektoris töötavate spetsialistide hinnangutega. Lisaks tugevustele on välja toodud ka madalama hinnangu saanud palga kriteerium, mille turuvõrdlusest selgub, et kuigi töötasu on CES-is võrreldes teiste kriteerimitega saanud madalamaid hinnanguid, on keskmine tulemus kõrgem turu keskmisest väärtusest.

Tabel 3. AS CES keskmine rahulolu / nõustumine võrrelduna tööturu keskmisega

Keskmine rahulolu / nõustumine teguritega	CES keskmine	Turg keskmine	Erinevus
Tööaja korraldus	4,5	3,91	↑ 0,59
Läbisaamine vahetu juhiga	4,37	4,21	→ 0,16
Organisatsiooni juhtimisega	4,31	3,56	↑ 0,75
Olme- ja puhkeruumidega	4,25	3,54	↑ 0,71
Läbisaamine töökaaslastega	4,25	4,31	↓ -0,06
Oma osakonna juhtimisega	4,21	3,74	↑ 0,47
Tööruumidega	4,19	3,89	→ 0,3
Minu otsene juht usaldab mind	4,15	4,37	↓ -0,22
Töövahenditega	4,06	3,92	→ 0,14
Põhipalgaga	3,46	3,12	↑ 0,34

Allikas: Autori koostatud

AS CES-i eristuvaks tugevuseks võib pidada tööaja korraldust ning organisatsiooni juhtimistegevust. Võimalus ise valida oma tööpäeva algus ja lõpp on 56% CES töötajate jaoks üheks olulisemaks kriteeriumiks tööandja puhul (Keskmine=4,38). Samas on näha, et kuigi hinnang kolleegidega läbisaamisele ja otsese juhi usaldusele on saanud kõrgeid hinnanguid rahulolu ja nõustumise skaalal, jäävad need siiski alla turu keskmise taseme. See kinnitab, et juhtgrupi töötoas välja toodud AS CES-i üks nõrkustest - sisekliima ja organisatsioonikultuur, vajab ka edaspidist parendamist.

Madalamalt hinnatud kriteeriumite seas on rahulolu põhipalgaga (N=52; Me=3,5) ning seda ennekõike DEN osakonnas (Keskmine=2,9, Me=3). Siit selgub, et töötajate rahulolu palgaga ei kattu juhtkonna arvamusega, kes tõi selle välja ühe tööandja tugevusena. Uuringu avatud küsimuste osas tõi 31,4% vastanutest CES-is töötamise ühe põhjusena välja palga ning 19,6% vastas, et suurem sissetulek suurendaks nende rahulolu organisatsiooniga. Fookusgrupi intervjuude põhjal täpsustati töötajate poolt, et palk võiks olla suuremal määral seotud panuse ja staažiga ning konkreetsete reeglitega, mille nimel pingutades on võimalik saada suurem sissetulek. Samuti viidati motivatsiooni mõjutava tulemustasu puudumisele. Töötajad mõistavad töötasu maksmise põhimõtteid ja palgatasemeid (Keskmine=4,02, Me=4) ja seega järeldab autor, et töötajate rahulolematus palgaga ei tulene madalast töötasust, vaid pigem töötajate panuse mitte arvestamisest. Seda kinnitab ka hinnang väitele „Minu töötasu on õiglane“ (Keskmine=3,63, Me=4). Töötamise ja tööandja olulisuse skaalal olid töötasu õiglus (Keskmine=4,56, Sd=0,79) ja

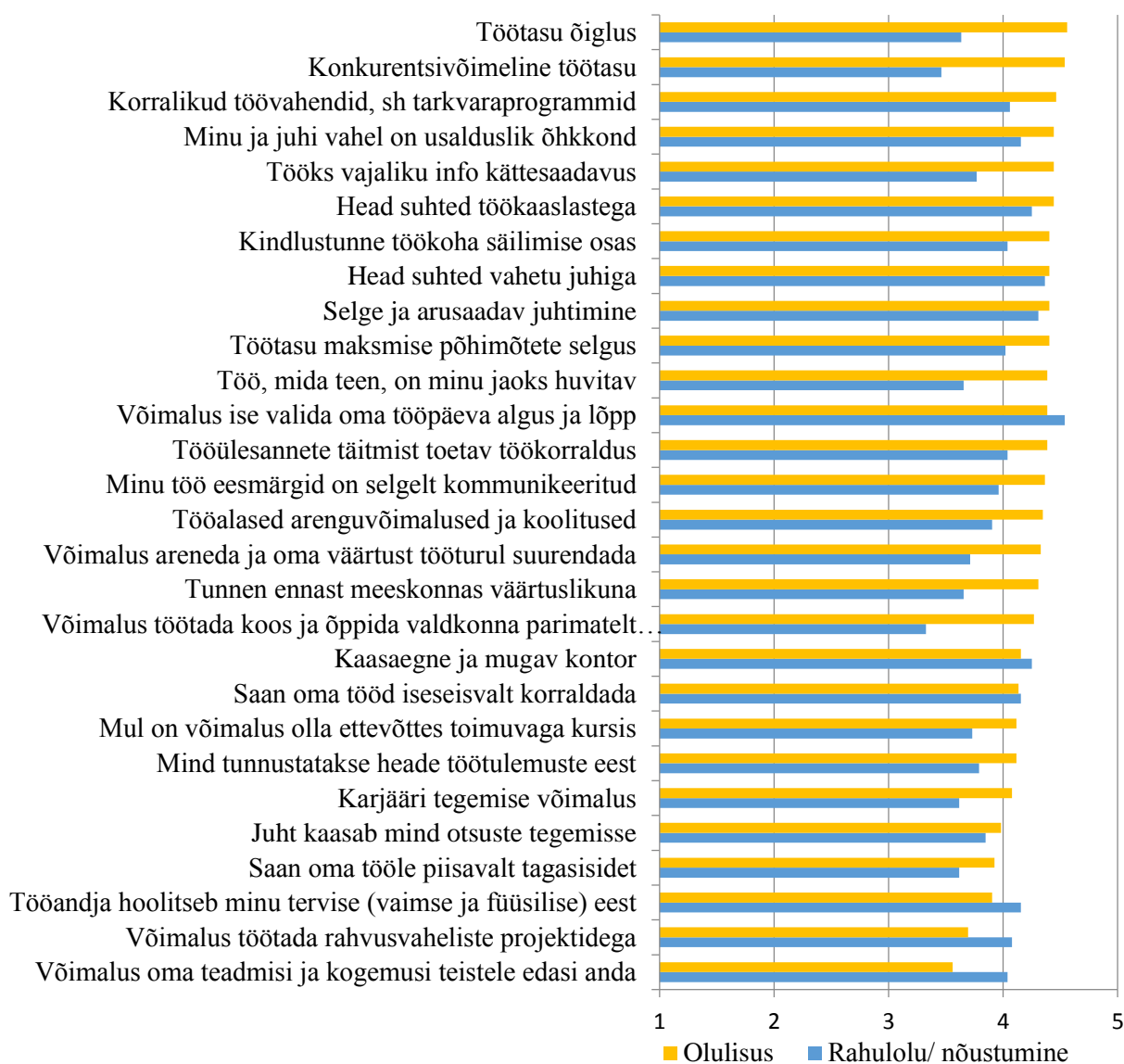
konkurentsivõimeline töötasu (Keskmine=4,54, Sd=0,87) töötajate poolt kõrgeimalt hinnatud kriteeriumid, mis näitab, et töötajate seotus ettevõttega on suurel määral sõltuv töötasust.

Samuti on madala hinnangu saanud väited „Minu arvates on CES parem kui teised ehituse valdkonna tööandjad“ (Me=3,5 Sd=0,95) ning kõige madalama hinnangu väide „CES-is töötavad valdkonna parimad spetsialistid“ (Me=3, Sd=0,87) mida käesoleva töö autor tooks välja, kui kriitilist tegurit, sest sama arvamust jagatakse olenemata ametikohast ja osakonnast. Madal tuntus tööandjana ja madal võimekus värvata tööle kogemustega spetsialiste on fookusgruppidest saadud info põhjal mõjutanud töötajate hinnangut nimetatud teguritele. Toodi välja, et AS CES -i on seni tööle tulnud juhuslikult ehk tööandja pole ehitusvaldkonna töötajate jaoks tuntud, mis vähendab erialaspetsialistide värbamisvõimalusi. Samuti tõid töötajad välja projektide üksluisuse, mis on tingitud grupi standardiseeritusest ehk projekteerijatel on vähene võimalus uudsete insenertehniliste lahenduste iseseisvaks väljatöötamiseks ning seetõttu on varasemalt mitmed tippspetsialistid ettevõttest lahkunud.

Ettevõtte sisekommunikatsiooni toimivust hinnati küsimustega tööks vajalik info olemasolu (Me=4,0), tagasiside saamine (Me=4) ja kursisolek CES-is toimuvaga (Me=4). Tööks vajaliku info olemasolu madalaima hinnangu andsid CEE osakonna töötajad (Keskmine=3,3), kes eristusid oluliselt ka CES-is toimuvaga kursisoleku osas (Keskmine=2,5), samas kui teistes osakondades jäi hinnang 3,7 ja 4,5 vahele. Olulisuse skaalal on samuti näha märgatavat erinevust sest CEE osakonna hinnang on kõige kõrgem (Keskmine 4,8, Sd=0,37), mis tähendab, et töötajad peavad infoliikumist väga oluliseks, kuid on rahulolematud praeguse olukorraga.

Kokkuvõtvalt võib töötajate hinnanguid rahulolu ja nõustumise skaalal pidada suhteliselt kõrgeks, sest ükski küsitlusest toodud teguritest ei saanud keskmiseks hindeks vähem kui 3. Osakonna põhiselt saab välja tuua kriteeriumeid, millega töötajad vähem rahul on. Näiteks hindasid CEE osakonna töötajad keskmise väärtusena alla 3 palli rahulolu töökeskkonnaga (Me=3, Sd=1,29), pidades seda tööandja puhul kõige ebaolulisemaks (Keskmine=3,3, Sd=0,75). Samuti pole nad nõus väidetega „Minu arvates on CES parem kui teised ehituse valdkonna tööandjad“ (Me=3 ; Sd=0,94) ning „Mul on kindlustunne oma töökoha säilimise osas“ (Me=3, Sd=1,21).

Joonisel 7 on võrreldud AS CES töötajate rahulolu ja nõustumise keskmiseid väärtusi teguritega, mida töötajad töötamise ja tööandja puhul oluliseks peavad. Joonis annab ülevaate töötajate ootuste osas ning aitab mõista, mis mõjutab töötajate seotust organisatsiooniga.



Joonis 7. Tööandja puhul olulised väärtused võrrelduna töötajate rahulolu ja nõustumisega
Allikas: Autori koostatud

Jooniselt selgub, et töötajate jaoks kõige olulisemaks faktoriks on töötasu õiglus ning selle konkurentsivõimelisus, mis rahulolu skaalal sai CES-is madalamad hinnangud. Siit järeldab autor, et töötasu on üks põhifaktoritest, mis töötajate seotust organisatsiooniga mõjutada võib. Kõrgema olulisuse ning madalama rahulolu määraga eristuvad veel võimalus koos töötada ning õppida valdkonna parimatelt spetsialistidelt, mis viitab sellele, et ettevõttes olevat kompetentsi ei jagata piisavalt. Märgatav erinevus olulisuse ja rahulolu skaalal on ka töö huvitatavuse väitel, mis tuginedes varasematele uuringutele, on inseneride jaoks üks motiveerivamaid faktoreid.

Analüüsid andmeid ametikoha põhiselt (Tabel 4) on võimalik veelgi spetsiifilisemalt välja tuua kriitilised kitsaskohad, millega organisatsiooni juhtkond tegelema peaks, et säilitada ning tõsta töötajate rahulolu ning hoida olemasolevaid töötajaid.

Tabel 4. Töötajate rahulolu ja nõustumise määra erinevus ametikoha järgi

Rahulolu ja nõustumine väidetega	Modelleerija	Proj. koord., konstruktor	Osakonna juht	Muu
Töötajatel on võimalus ise valida oma tööpäeva algus ja lõpp	● 4,62	● 4,25	● 4,56	● 4,54
Töötaja korraldusega	● 4,56	● 4,25	● 4,56	● 4,5
Läbisaamine vahetu juhiga	● 4,26	● 4,25	● 4,89	● 4,37
CESi juhtimisega	● 4,38	● 3,88	● 4,56	● 4,31
Olme- ja puhkeruumidega	● 4,24	● 4,13	● 4,65	● 4,25
Läbisaamine töökaaslastega	● 4,24	● 3,75	● 4,89	● 4,25
Oma osakonna juhtimisega	● 4,26	● 4,25	● 4,44	● 4,21
CESi kui tööandjaga üldiselt	● 4,18	● 4,13	● 4,44	● 4,19
Tööruumidega	● 4,24	● 3,75	● 4,56	● 4,19
CES hoolitseb minu tervise (vaimse ja füüsilise) eest	● 4,18	● 3,88	● 4,33	● 4,15
Minu otsene juht annab mulle töös piisavalt iseseisvust	● 4,03	● 4,00	● 4,78	● 4,15
Minu otsene juht usaldab mind	● 4,03	● 4,00	● 4,78	● 4,15
Rahvusvahelised projektid muudavad töötamise huvitavaks	● 4,06	● 3,88	● 4,44	● 4,08
Töövahenditega (arvutid, tarkvaraprogrammid jm)	● 4,09	● 3,63	● 4,44	● 4,06
Töökorraldusega	● 4,06	● 3,63	● 4,44	● 4,04
Töötajatel on võimalus oma teadmisi ja kogemusi teistele edasi anda	● 4,12	● 3,75	● 4,11	● 4,04
Mul on kindlustunne oma töökoha säilimise osas	● 4,09	● 3,38	● 4,56	● 4,04
Saan aru töötasu maksmise põhimõtetest ja palgatasemetest CESis	● 3,91	● 3,88	● 4,56	● 4,02
Töökeskkond on mõnus – töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla	● 3,88	● 4,13	● 4,33	● 3,98
Olen uhke, et töötan just CESis	● 3,97	● 3,63	● 4,33	● 3,96
Otsene juht oskab arusaadavalt selgitada töö eesmärgid ja oodatavaid tulemusi	● 3,88	● 3,63	● 4,56	● 3,96
Oma praeguste tööülesannetega CESis	● 3,76	● 4,00	● 4,56	● 3,92
Tööalaste arenguvõimalustega, sh koolitusvõimalustega	● 3,85	● 3,88	● 4,22	● 3,9
Minu otsene juht kaasab töötajaid otsuste tegemisse	● 3,71	● 3,63	● 4,56	● 3,85
Minu otsene juht tunnustab mind heade töötulemuste eest	● 3,65	● 3,38	● 4,78	● 3,79
Tööks vajaliku info olemasoluga	● 3,76	● 3,5	● 4,11	● 3,77
Olen kursis CESis toimuvaga	● 3,56	● 3,63	● 4,67	● 3,73
CESis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul.	● 3,68	● 3,5	● 4,11	● 3,71
Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised	● 3,68	● 3,38	● 3,78	● 3,65
Tööülesannete huvitavusega	● 3,53	● 3,63	● 4,11	● 3,65
Minu töötasu on õiglane	● 3,5	● 3,63	● 4,11	● 3,63
Karjäärivõimalustega	● 3,47	● 3,63	● 4,22	● 3,62
Tagasiside saamisega	● 3,65	● 2,88	● 4,22	● 3,62
Minu arvates on CES parem kui teised ehituse valdkonna tööandjad	● 3,56	● 3,13	● 3,78	● 3,52
Põhipalgaga	● 3,32	● 3,63	● 3,89	● 3,46
CESis töötavad valdkonna parimad spetsialistid	● 3,41	● 2,88	● 3,44	● 3,33

Allikas: Autori koostatud

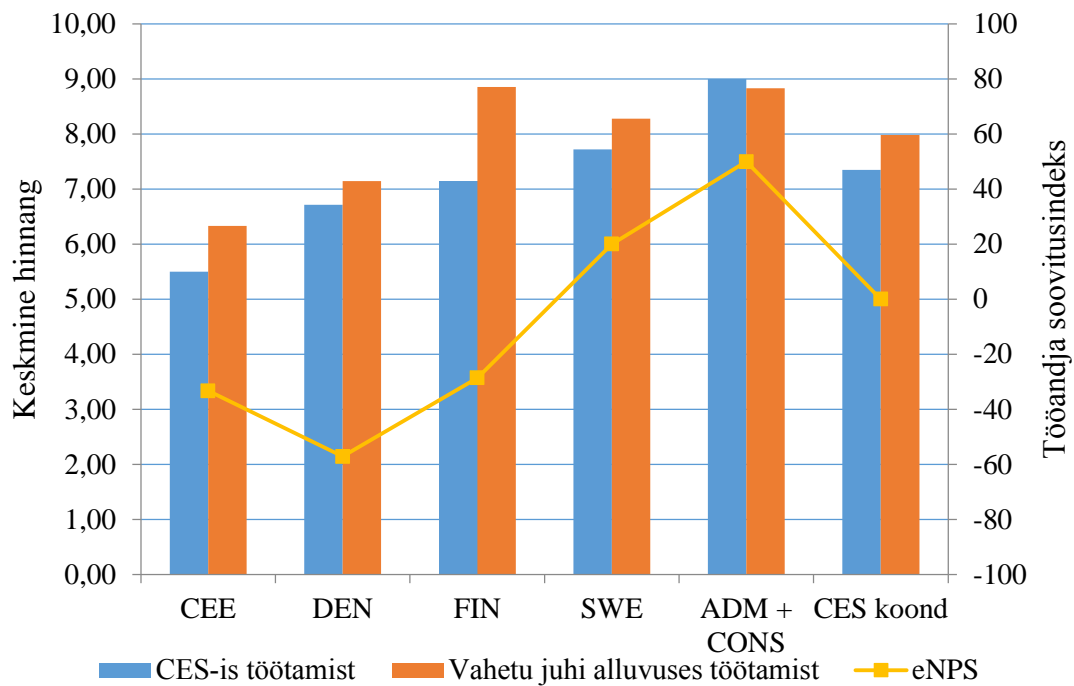
Tabelis 4 on toodud tulemuste keskmised väärtused ning tähistatud värvidega: tulemus $\geq 4,5$ märgistatud rohelisega, $< 4,5$ ja $\geq 3,5$ kollasega ning punasega $< 3,5$. Värvidega tähistamine aitab

andmeid paremini eristada ning esile tuua ettevõttes kõrgemalt (roheline) ning madalamalt (punane) hinnatud väited ametikoha põhised.

Jättes kõrvale ettevõtteüleselt kõige madalama hinnangu saanud tulemused (põhipalk; valdkonna parimad spetsialistid) on näha, et modelleerijate ametikohal hinnatakse madalamalt ka karjäärivõimalusi. Samas tõid modelleerijad vabas vormis kirjeldatud põhjusena, miks CES-is töötatakse kõige enam välja töö sisu (põnevad projektid, rahvusvaheliskus, huvitav töö jms). Fookusgrupis toodi välja, et rahvusvahelist karjäärivõimalust propageeritakse vähe ning töötajatel võiks olla võimalus töötada näiteks aasta teise riigi sõsarettevõttes.

Projekti koordinaatorid ning konstruktorid eristuvad madalama hinnanguga tunnustamise, väärtustamise ja tagasiside saamise osas. Madalamad hinnangud tulenevad enamasti CEE ja DEN osakondadest. Nende ametikohtade fookusgrupis toodi välja, et töötajad sooviksid detailsemat tagasisidet ja konstruktiivset kriitikat oma töö osas, et leida võimalusi töö veelgi paremaks tegemiseks. Samuti soovitakse tagasisidet tehaastest ja sihtriigi projektijuhtidelt. Vähene tagasiside ja tunnustus mõjutab selle ametipositsiooni töötajate arvamust ka nende väärtusest organisatsioonis. Fookusgrupis toodi välja, et grupi tasemel tuuakse esile pigem Consolise ettevõtteid, kes on ehitusturule teenusepakkujad ja seetõttu saab projekteerimine, kui üks lõik ehitustegevusest, grupisisestelt vähem tunnustust.

Ankeetküsimustikus paluti vastajatel anda hinnang tõenäosusele soovitada AS CES-i ja oma vahetu juhi alluvusest töötamist teistele. Hinnangut sai anda 10-pallisel skaalal. Keskmine hinnang valmisolekule soovitada tööandjana AS CES-i oli 7,35 (N=52, SD=2,34) ja oma juhti 7,98 (SD=2,18). Tõlgendades tulemusi, kus hinnang 9 ja 10 viitavad värbamisele kaasaaitajatele ning 0-6 potentsiaalsetele maine kahjustajatele (Peyron 2018), on võimalik välja arvutada AS CES töötajate soovitusindeks (eNPS). Jooniselt 8 on näha keskmine soovitus osakondade põhised ning ettevõtte soovitusindeks.



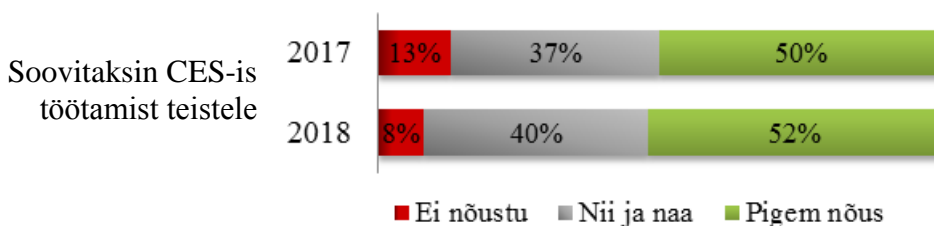
Joonis 8. Osakonnapõhine keskmine soovitus hinnang AS CES-is ja oma vahejuhi alluvuses töötamisele ning tööandja soovitusindeks
Allikas: Autori koostatud

Vastuste põhjal on selgelt eristatavad SWE osakond, kus 48% (N=12) osakonna töötajatest soovitaksid töötamist CES-is ning on seega värbamisele kaasaaitajad, 28% (N=7) töötajatest aga pigem värbamistegevuse kahjustajad (SD=2,46) mis teeb soovitusindeksi määraks +20. Samuti Admin+Consolis osakond, milles 66% (N=4) on kaasaaitajad ning ülejäänud neutraalsed. (SD=1,53). Oluliselt madalam keskmine hinnang on CEE osakonnas, kus tulemusi mõjutab märgatavalt ühe töötaja antud madal hinnang mõlemale soovitamise seotud küsimusele (N=6, SD=2,75 ja SD=3,2). Teistes osakondades on töötajate hinnangud enamasti neutraalsed jäädes vahemikku 6-8.

Magistritöö teoreetilises osas on välja toodud tööandja maine ja soovitamise vahelist tugevat seost (Ewart 2016, Wilden et al 2010), mis viitab sellele, et AS CES-i sisemise identiteedi paranemisega võib tõusta ka soovitajate määr. AS CES üldiseks soovitusindeksiks on 0 ning märkimisväärset erinevust inseneride ametikohast tulenevalt ei tuvastatud. Staaži alusel soovitaks tööandjana CES-i kõige enam 1-4 aastase tööstaažiga töötajad (41,7%, eNPS=16,7), ning kõige vähem soovitaksid 5 ja enam aastase staažiga (40%, eNPS=-10).

Keskmistest hinnangutest selgub, et pigem ollakse valmis soovitama oma juhti, kui ettevõtet. Võrdlemaks andmeid 2017 aasta OHI (Consolis... 2017) tulemustega, teisendas autor andmed

kolme kategooriasse. Hinnang vahemikus 0-4 viitab vastusevariandile „ei nõustu“, hinnang 5-7 „nii ja naa“ ning 8-10 vastanud pigem soovitaksid töötamist CES-is. Joonisel 9 on näha soovitajate määra vähest tõusu 2018. aastal võrrelduna 2017. aastaga.

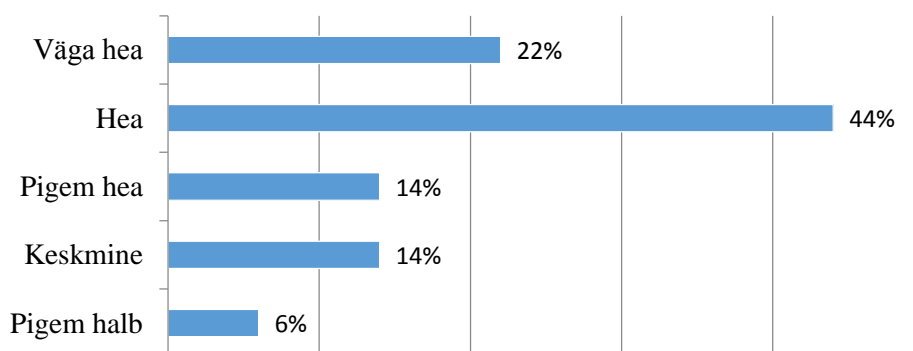


Joonis 9. Soovitajate määra muutus 2017-2018

Allikas: Autori koostatud

Fookusgruppides sooviti mõista, mis mõjutab AS CES töötajate soovitamist positiivselt. Nooremmodelleerijad tõid välja paindlikkuse, hea kollektiivi, rahuvusvahelisuse ning arenguvõimalused. Modelleerijate grupis tuli esile, et soovitatakse pigem tudengitele või rutiinsema töö otsijatele, sest enamasti on kasutuses standardlahendused.

AS CES-i kui tööandja mainele paluti hinnang anda 7-pallisel skaalal. Kogu valimist (N=52) valis 2 SWE osakonna töötajat „Ei oska öelda“ vastuse. Keskmise hinnangu tööandja mainele kõikide vastajate seas oli 5,62 (N=50, SD=1,15). Jooniselt 10 on näha vastuste jaotus.

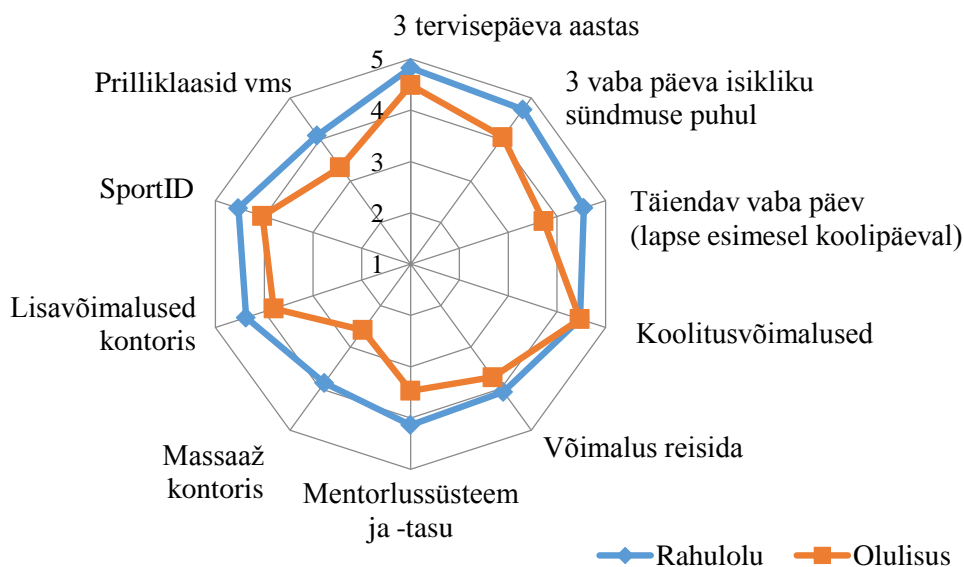


Joonis 10. Töötajate hinnang AS CES-i mainele tööandjana

Allikas: autori koostatud

Selgub, et tööandja mainet hindab väga heaks või heaks 66% (N=33) vastanutest. Vähest erinevust hinnangus on näha CEE osakonnas, mille keskmine oli 4,8 (SD=1,21). Võrreldes töötajate ja juhtide hinnangut tööandja mainele selgub, et olemasolevad töötajad hindavad mainet kõrgemalt kui juhid.

Soodustuste ja hüvede osa lisati uuringusse, et mõista milliseid AS CES-i poolt pakutavaid soodustusi ja hüvesid töötajad väärtustavad. Joonisel 11 on toodud töötajate keskmine hinnang rahulolu ja olulisuse skaalal.



Joonis 11. Rahulolu soodustustega ning nende olulisus
Allikas: Autori koostatud

Töötajad on kõigis kriteeriumides andnud võrreldes olulisusega kõrgema hinde rahulolule, mis viitab sellele, et töötajad väärtustavad tööandja poolt pakutavaid soodustusi ja hüvesid. Üldise keskmise hinnangu alusel hinnatakse kõige olulisemateks vabasisi päevasid ning koolitusvõimalusi. Vähesel määral eristub DEN ja FIN osakond, mille töötajate keskmine hinnang koolitusvõimaluste olulisusele on pisut kõrgem kui rahulolu pakutavaga.

Töötajad said esitada ettepanekuid hüvede ja soodustuste osas ning allolevalt on kokkuvõtte töötaja ettepanekutest:

- Soodustus CES töötajatele ärimaja kohvikus;
- Meeskonnaüritused, spordivõistlused;
- Tööandjapension;
- Kodukontor;
- Tulemustasu;
- Ei soovi kollektiivpuhkust;
- Puhkuse võtmine ainult tööpäevadel.

Kvantitatiivuuringu viimaste küsimuste osas oli töötajatel võimalus nimetada 3 kõige olulisemat põhjust, miks nad CES-is töötavad ning teha ettepanekuid, mida ettevõtte võiks muuta, et töötajate seotust ja rahulolu tõsta. Oluliseimate CES-is töötamise põhjustena tõi 63% (N=43) vastanud töötajatest esile töö iseloomu puudutavad kirjeldused (rahvusvahelised projektid, stabiilne ja huvitav töö, suur vastutus, põnevad kogemused, sobivad tööülesanded, töö korraldus jm). Teine enim kajastamist leidnud kriteeriume (49% töötajatest) oli meeskond (head kolleegid, tiptasemel inseneriteadmised, abivalmid spetsialistid). Nendele järgnesid töötasu (37%) ja arenguvõimalused (37%).

Kvantitatiivuuringu avatud vastusega küsimusele „Mis võiks CESis muutuda, et saaksid tunda siin töötamisest suuremat rõõmu?“ tõi 41% vastanutest (N=34) välja põnevamate projektide ja väljakutseid esitavate tööülesannete lisandumise ning seeläbi ka inseneride kvalifikatsiooni kasvu. 41% töötajatest sooviks rohkem ühisüritusi, et suurendada meeskonnatunnet ning arendada „meie“ tunnet. Mitmed vastajad (32%) tõi välja ka töötasu (suurem palk, tulemustasu, staaži põhine tasu).

Fookusgruppides arutati põhjalikumalt töötajate rahulolu ja seotust mõjutavaid tegureid ning töötajaid esitasid mitmeid ettepanekuid organisatsiooni parendamiseks. Töötajate antud hinnangud ning ettepanekud on aluseks edasisteks strateegilisteks otsusteks organisatsiooni arendamisel.

3.2.3. AS CES konkurentide väline kuvand

AS CES põhilisteks konkurentideks projekteerimises on: DMT Insenerid OÜ, PCC Projekt AS, E-Inseneribüroo OÜ, EstKONSULT OÜ, Inseneribüroo Pike OÜ, Novarc Group AS, Civen OÜ, Emp A&I OÜ, Esplan OÜ, Innopolis Insenerid OÜ, Sweco Projekt AS ja Pikoprojekt OÜ. Nimetatud ettevõtetega ei konkureeri AS CES mitte projektide, vaid just tööjõu pärast ning konkurentsitihedas turuolukorras on eristuvus üks brändi tähtsamaid omadusi.

Tabelis 5 on toodud ettevõtte konkurentide põhisõnumite koondtabel, mis aitab AS CES-i jaoks leida võimalusi eristumiseks. Täpsemad põhjendused positsioneerimisele ja konkurentide kirjeldused avalike sõnumite põhjal on toodud magistritöö Lisas 2.

Tabel 5. AS CES konkurentide peamine positsioneer

	Eesmärk	Meeskonnatöö	Võimestatus	Innovatsioon	Õppimine ja areng	Karjäärivõimalused	Sooritus	Staatus	Tasu
DMT Insenerid OÜ	-	+	-	-	+	-	+	+	-
PCC Projekt AS	+	-	-	-	+	-	+	+	+
E-Inseneribüroo OÜ	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EstKONSULT OÜ	-	-	-	-	-	-	+	+	-
Inseneribüroo Pike OÜ	-	-	-	-	-	-	-	+	-
Novarc Group AS	+	-	-	+	-	-	-	+	-
Civen OÜ	-	-	-	-	-	-	+	-	-
Emp A&I OÜ	+	-	+	-	-	-	+	+	-
Esplan OÜ	+	+	+	+	+	-	-	-	-
Innopolis Insenerid OÜ	+	+	+	-	-	-	+	+	-
Sweco Projekt AS	+	+	+	-	-	-	+	+	-
Pikoprojekt OÜ	-	+	+	-	+	-	-	-	+

Allikas: Autori koostatud Mosley töandja positsioneeru ratta lausel

Selgub, et suur osa projekteerimisettevõtetest kirjeldab end kui sooritusele ning staatusele keskenduvat organisatsiooni (kõrge kvaliteet, andekad töötajad, globaalsus, stabiilsus jm). Ka eesmärgistatus on esindatud ning seda kliendikesksuse ning pikaajalise tulevikuvaate läbi.

AS CES-i puhul tuleb tugeva positsioneeru esile sooritus läbi väljakutseid esitavate projektide, võimekate töötajate, kaasaegsete töövahendite ning tipp tehnoloogilise projekteerimistarkvara. Samuti staatus läbi ettevõtte pikaajalise kogemuse, rahvusvahelisuse ning Consolise turu liidriks olemise. AS CES positsioneeru töandjana on täpsemalt kirjeldatud käesoleva töö alapeatükis 3.3.1.

Tuginedes eeltoodud Eesti ehitussektori tööturu olukorra kirjeldusele, ehitusinseneride ootustele ning AS CES konkurentide avalike sõnumite võrdlusanalüüsile on autori hinnangul AS CES-i konkurentsieelised töandjana teiste ehitusprojekteerimisega tegelevate ettevõtete ees:

- Õppimise ja arenguvõimalused (erialaspetsiifilised koolitused rahvusvahelistelt koolitajatelt, arengut ja ülikoolihariduse omandamist toetav juhtimine, Consolis Grupi poolt loodav põhjalik veebiõppe keskkond raudbetooni projekteerimise valdkonnas).
- Rahvusvaheline karjäärivõimalus (soovi korral võimalus töötada grupi teistes ettevõtetes, grupisisesed tööpakkumised, ettevõttesisene arenguvõimalus).

3.3. Järeldused ja ettepanekud tööandja brändi arendamiseks AS CES-is

AS CES tööandja brändingu kontseptsiooni väljatöötamiseks läheneti protsessile mitmest küljest. Esiteks juhtkonna hinnang olemasolevale kuvandile ja brändingu visioon ehk ülevalt alla vaade. Seejärel töötajate rahulolu ning tööandja juures oluliste tegurite kaardistamine ja ettepanekud ettevõttega seotuse suurendamiseks, ehk alt üles vaade. Ning viimasena väline konkurentide võrdlus AS CES-i, kui tööandja eristuvate tugevuste leidmiseks. Sarnast lähenemist on võimalik kasutada olenemata ettevõtte tegevusalast või suurusest, et saada mitmekülgne vaade ettevõtte tugevustest ja nõrkustest, millele edasises brändingus tugineda.

AS CES-is läbi viidud uuringud kinnitasid, et juhtkonna arvamus ei pruugi ühtida töötajate arvamusega. Mõistes, mida olemasolevad töötajad ettevõtte juures hindavad ning mida tuuakse välja nõrkustena, saab juhtkond vastu võtta strateegilisi otsuseid sisemise kuvandi muutmiseks ning välisbrändinguga seotud turundus ja kommunikatsioonitegevustes.

Soovitused olemasolevate töötajate rahulolu suurendamiseks ning soovitusmäära tõstmiseks:

1. Küsitluse tulemusena said madalamaid hinnanguid CES-is toimuvaga kursisolek, töötajate väärtustamise ning tagasisidet puudutavad küsimused. Seega on oluline anda töötajatele tagasisidet ja teha kokkuvõtte uurimuse raames saadud infost. Seeläbi saab juhtkond võimaluse esile tõsta AS CES-i eristuvad tugevused tööandjana. Samuti näidata ka madalamaid hinnanguid saanud tulemusi ehk nõrkusi tööandjana ning esitada juhtkonna plaan muudatuste läbiviimiseks. Nii annab juhtkond töötajatele mõista, et töötajate panus uuringus osalemisel on andnud olulist sisendinfot, mida edaspidistes tegevustes ja ettevõtte arendamisel arvesse võetakse.
2. Uuringu tulemustest ning fookusgruppidest selgus, et töötajad sooviksid areneda läbi toetatavate projektide ja seega peaks juhtkond ka igapäevategevustes rohkem keskenduma töötajatele detailsema tagasiside andmisele ning samuti juurutama tehastest

ja sihtriigi projektijuhtidelt sisulisema tagasiside saamise süsteemi. Eesmärgiks oleks saada konstruktiivset kriitikat, et töötajad leiaksid võimalusi oma töö parendamiseks ning seeläbi ka enesearenguks.

3. Muutmaks töötajate arvamust ettevõttes töötavate parimate spetsialistide vähesusest, tuleks juhtkonnal läbi mõelda mitmed seda arvamust mõjutavad asjaolud. Allolevalt on välja toodud töötajate poolt viidatud tegurid ning ettepanekud nende muutmiseks:

- Projektide üksluisus ja rutiin: Tuginedes varasematele uuringutele (nt Juurikas 2012), on ehitusinseneri eriala valinud inimeste jaoks suurimad motivaatorid eriala huvitatus, eneseteostus ning karjääri võimalus. Seega peaks AS CES üle vaatama ja korrigeerima erinevate ametikohtade töö sisu ning leidma viisid rutiinsete tööülesannete vähendamiseks, et vältida edaspidist tippspetsialistide väljavoolu. Siinjuures saab kaasata töötajaid ja koguda nende ettepanekuid nii isikliku töö kui ka tööprotsesside üldiseks muutmiseks.
- Tudengite ning vähese kogemusega töötajate arv: Õppivas organisatsioonis, kus töötavad ka tudengid, on iga töötaja kolleegi juhendajaks ja seega tuleks töötajatele selgitada, mille alusel valitakse ettevõttesse projekte ning kuidas komplekteeritakse meeskondi. Tulevikus tuleks tähelepanu pöörata projektimeeskondade loomisele nii, et vähese kogemusega insenerid ei oleks meeskonnas ülekaalus.
- Soovitamise tõenäosus: Uuringu tulemustest ja fookusgruppidest selgus, et kogenud insenerid soovitsid AS CES-is töötamist pigem tudengitele ja rutiinsema töölaadi soovijatele. Ettevõtte peab jälgima, et tudengite ja vähese kogemusega töötajate rohkus ei saaks takistuseks keerukamate projektide töösse võtmisel. Ettevõtte soovib küll panustada noorte tulevikuinseneride arengusse, kuid seda ei tohiks teha olemasolevate tippspetsialistide arenguks vajalike väljakutsete arvelt.
- Projektide standardiseeritus: Fookusgruppides toodi välja, et tippspetsialistidel on vähene võimalus insenertehniliste lahenduste väljatöötamiseks. Ettevõtte ei saa küll oluliselt muuta standardprojektide lahendusi, kuid erinevaid grupi poolt pakutavaid arendustegevusi ja nendes osalemise võimalusi tuleks töötajatele rohkem kommunikeerida. AS CES-is töötab mitmeid spetsialiste, kes osalevad aktiivselt Consolis Grupi arendusprojektides ning nende tööd tuleks olemasolevatele töötajatele rohkem tutvustada. Samuti toetada töötajate ideid lahenduste väljapakumisel, mis võivad projekteerimisprotsessis ettevõttele kasu tuua.
- Madal erialaspetsialistide värbamisvõimekus: töötajad näevad, et ettevõtte otsib pidevalt uusi töötajaid, kuid värvata suudetakse vähe. Oluline on töötajaid

informeerida tööturu olukorrast ehitussektorist ning võrdlusena tuua näiteks konkurentide personali muutus vastavalt majandusaasta aruannetes toodud andmetele. Nii saavad töötajad aimu, et värbamisvõimekus pole niivõrd seotud ettevõtte atraktiivsusega, vaid pigem sõltuv turuolukorrast. Juhtkonnal on samas võimalus rõhutada olemasolevate töötajate olulisust värbamises.

4. Madalama hinnangu sai ka arengu- ja karjäärivõimalusi puudutavad väited. Fookusgruppides tuli välja, et koolitusi pakutakse küll piisavalt, kuid tihti pole neis osalemiseks aega või ei saa õpitut oma töös rakendada. Seega tuleks kaardistada töötajate kompetentsid, et võimaldada erialaseid koolitusi töötajate varasemast kogemusest ning soovidest lähtuvalt. Kompetentside kaardistamine annab juhtkonnale parema ülevaate, milline on meeskonna võimekus ning kvalifikatsioon ning annab töötajale võimaluse valida oma arengusoovidele vastavaid koolitusi. Info alusel on võimalik Consolis Grupi ettevõtetelt saadavate projektide raskusastmeid valides pakkuda olemasolevate töötajate võimekusele vastavaid väljakutseid.
5. Ettevõtte sisekommunikatsiooni parandamiseks ning töötajate väärtustunde suurendamiseks tuleks projekti koordinaatorite eestvedamisel korraldada perioodilisi (nt iga nädal) projektipõhiseid koosolekuid kogu projektimeeskonnaga. Seeläbi suurendatakse töötajate vastutust meeskonna keskselt ning töötaja tajub oma tööõlgu olulisust kogu projektis. Töötajad peaksid mõistma, et nende töö on osa üldprojektist, mitte vaid väike lõik selles. Samuti saavad vähese kogemusega insenerid õppida projektides esile tulevatest probleemidest ning meeskonnana toetada üksteise arengut.
6. Rahulolu ning nõustumise skaalal madalama hinnanguid saanud põhipalga ning töötasu õigluse tulemuste parandamiseks tuleks ettevõtte palgasüsteemi täpsustada ning palgamuutuse aluseks olevaid kriteeriume töötajatele põhjendada. Grupi reeglitest tulenevalt ei ole võimalik sisse viia projektipõhist boonussüsteemi ning seetõttu peaks just töötajate põhipalga maksmine olema töötajatele läbipaistev ning arusaadav, mislääbi töötajad tunneksid, et nende töötasu on õiglane. AS CES töötajad on töötasu õigluse ning konkurentsivõimelise töötasu hinnanud kõige olulisemaks kriteeriumiks töötamise ja tööandja puhul ning seega on oluline pidevalt jälgida palgavõrdlusi ettevõttesiseselt ning palgaturuga üldiselt. Läbipaistva süsteemi tagamiseks tuleks töötajatele ametikoha põhised näidata ettevõtte palgatasemete võrdlust turuga.
7. Kuigi ettevõttel puudub võimalus tulemustasude maksmiseks, võiks sisse viia edukalt lõppenud projektimeeskondade tunnustamissüsteemi ning premeerida töötajaid näiteks

- kinkekaartide või ühisürituste kaudu. Ühisüritused võimaldaksid muuta ka fookusgruppides välja toodud „meie“ tunde puudumist.
8. Korraldada 1-2 korda aastas kogemuste jagamise päev, mille raames töötajad saaksid esitleda põnevamaid projekte või grupi poolt välja töötatud uudseid insenertehnilisi lahendusi. Samuti jagada edulugusid või saadud õppetunde kolleegidega.
 9. Töötajad tõid uuringus ning fookusgruppides ettepanekutena välja, et sooviksid kolleege paremini tunda ning veeta ühiselt aega ka vabas õhkkonnas. Suuremate ühisürituste läbiviimiseks tuleks eelarvesse planeerida vastavad finantsilised vahendid (nt suvepäevad), kuid ühisüritus ei tähenda alati ettevõtte jaoks suuri väljaminekuid. Soovituslik oleks tähistada väikeseid saavutusi (nt projektide lõpetamist), osaleda spordivõistlustel (nt Tallinna Maraton) või heategevusüritused (nt Maailmakoristuspäev 15.09.2018), mida on võimalik kajastada ka välisbrändingus.
 10. Kuna märgatav erinevus töötajate soovitusindeksi järgi on sõltuv osakonnast, tuleks juhtkonnal läbi mõelda erinevused osakondade juhtimistegevustes. Töötajate arenguestluste ja koolitusplaanide koostamise järgselt oleks soovituslik korraldada juhtkonna arutelu arendustegevuste kokkuleppimiseks ning juhtimiskvaliteedi tõstmiseks ettevõtte üleselt. Esimene taoline juhtkonna strateegiapäev toimus 03. oktoobril 2018.a.
 11. Tööandja maine hoidmiseks ning ajakohastamiseks on soovituslik läbi viia vaheuuringuid, mis võimaldaks monitoorida töötajate soovitusindeksi muutust. Soovituslik oleks täpsemalt uurida, mis mõjub töötajate soovitamisele soodustavalt ning mis võib osutada takistuseks.

Soovitused AS CES tööandja välise brändingu arendamiseks:

1. Ettevõtte juhtkonna hinnangul ning fookusgruppidest saadud info põhjal leidis kinnitust autori väide ettevõtte madalast tuntusest tööturul. Töötajad viitasid, et seni on ettevõttesse tööle tulnud juhuslikult ehk see pole olnud nende teadlik valik töötada just AS CES-i või Consolis Grupi heaks. Samuti toodi välja, et kuna ettevõtte pole tööturul tuntud on raske värvata ka eriala tippspetsialiste. Seega tuleks ettevõttel planeerida eelarvelisi vahendeid tööandja brändingu edasiste tegevuste elluviimiseks. Käesoleva töö teoreetilises osas on välja toodud, et investeringust saadav kasu pole küll koheselt märgatav, kuid järjepidev ja ühtne lähenemine brändingule suurendab kasumit pikas perspektiivis.
2. Ettevõtte tuntuse tõstmiseks võiks alustada mainekujunduslikest ning erialaspetsiifilistest artiklitest meedias, et suurendada ehitussektoris töötavate inseneride teadlikkust ettevõttes pakutavast. Vastavalt koostatud väärtuspakkumisele tuleks esile tuua ettevõtte

tugevused tööandjana, kuid samuti tutvustada ka erinevaid Consolis Grupi insenertehnilisi võimalusi raudbetoon ehitiste projekteerimisel ja valmistamisel. Seeläbi suurendatakse ka olemasolevate töötajate teadlikust ettevõttes töötavate spetsialistide tasemest ning teostatud projektide keerukusest.

3. Töötajate kaasamiseks ning soovitajate määra suurendamiseks tuleks üle vaadata senine värbamisprotsess. Fookusgruppidest selgus, et töötajad ei mõista oma olulisust värbamises ning ei näe isiklikku kasu meeskonna suurenemisest. Kuna varasem kogemus näitab, et sihtotsing on inseneride leidmiseks parim viis, tuleks töötajatele selgitada nende tähtsust protsessis ning samuti informeerida kasvavast meeskonnast lisanduvast väärtusest (põnevamad projektid, kiirem teostus, suurenevad investeeringud töötajate arendamisse ja heaolusse). Üheks võimaluseks on töötajatel paluda soovitada sõpru ja tuttavaid, kellega tööandja sihtotsingu raames kontakteeruda võiks. Teine võimalus on töötajate kaasamine värbamisintervjuudele, mille raames saab töötaja potentsiaalsele uuele kolleegile tutvustada oma igapäevatööd ning ettevõtet läbi töötaja vaate.
4. Käesoleva magistritöö teoreetilises osas on välja toodud töötajate kaasamise olulisus tööandja brändingus, mis tähendab, et bränding ei ole vaid turunduslik mainekujundustegevus. Olemasolevates töötajates uhkustunde suurendamiseks tuleks lisaks juhtkonnale ettevõtte esindajana kaasata ka töötajaid erinevatele seminaridele, tudengiüritustele ning töötajate messidele.
5. Kuigi käesoleva töö raames sai AS CES tööandjana positsioneeritud ja väärtuspakkumine sõnastatud, tuleb konkurentidest eristumiseks ja potentsiaalsete kandidaatideni jõudmiseks muuta atraktiivsemaks ja interaktiivseks ka vabade ametikohtade töökuulutused. Üks võimalus on värbamisvideo, mille keskmes on olemasolevad töötajad. Video annab võimaluse visuaalselt esitada AS CES-i, kui tööandja väärtuspakkumine (näidates töö sisu, kasutatava tarkvara võimalused, töökeskkond jm). Video jagamine sotsiaalmeedias võib viia kandidaatideni, kes aktiivselt uusi väljakutseid tööturul ei otsi.
6. Ettevõtte brändi üks mõjutajaid on ka kodulehe kujundus ning sisu. Seega tuleks AS CES atraktiivsuse suurendamiseks uuendada olemasolevat kodulehte (uued projektid, avaldatud artiklid jm) ning luua karjäärileht, milles esile tuua tööandja tugevused ning töötajate kogemuslood.
7. Valdkonna õppe- ja teadustöö arenguks on oluline kõrgkoolidevaheline koostöö ehitussektori ettevõtetega ning seetõttu tuleks suurendada AS CES-i koostööd Tallinna Tehnikaülikooli ja Tallinna Tehnikakõrgkooliga, et viia üliõpilasteni spetsiifilisemaid

teadmisi mudelprojekteerimisest. Seeläbi saab ettevõtte kaasa aidata enda jaoks vajalike spetsialistide taseme ja teadlikkuse tõstmisele eriala omandavate üliõpilaste ehk potentsiaalsete tulevaste töötajate seas.

8. Ettevõtte tuntuse suurendamiseks on oluline teha tihedamat koostööd koostööpartneritega (E-Betonelement, Eesti Ehitusinseneride Liit, Tallinna Tehnikaülikool, Tallinna Tehnika Kõrgkool, Trimble TEKLA), et olla kursis ja kaasa rääkida Eesti ehitussektori arengutes. See tähendab, et juhtkond peaks igapäevatöö kõrvalt arendama ka suhtevõrgustikku koostööpartneritega.

3.3.1. AS CES positsioneerimine ja väärtuspakkumine tööandjana

AS CES positsioneerimisel tööandjana ja väärtuspakkumise sõnastamisel lähtuti töötajate hinnangutest ja kommentaaridest, juhtkonna tulevikuvisionist ning konkurentide avalikest sõnumitest tööandjana. Juhtkond otsustas 02. mail 2018.a. toimunud koosolekul AS CES-i tööandjana positsioneerida läbi väärtuse „Sooritus“.

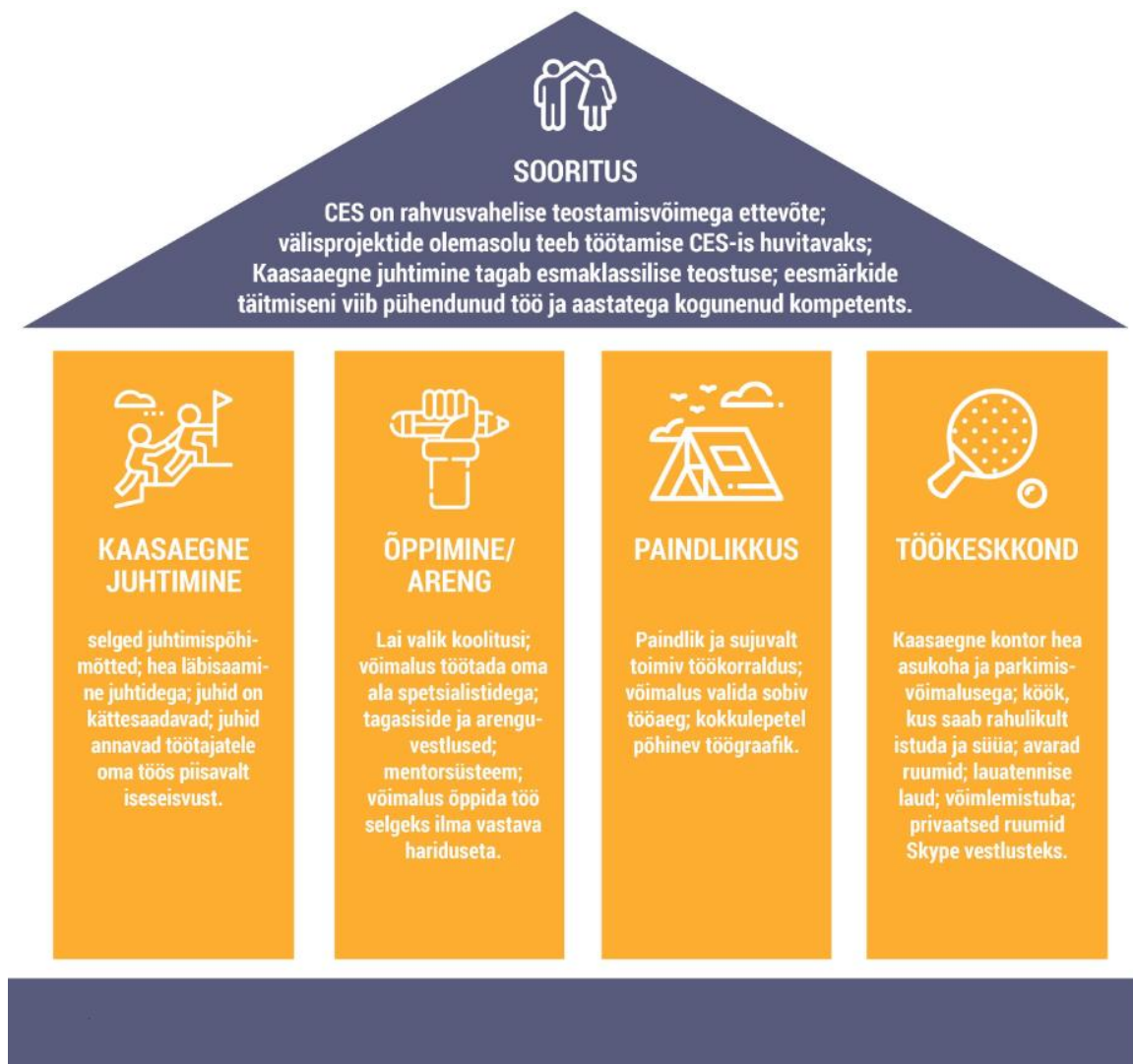
Positsioneeringu alusel koostöös Brandem Baltic OÜ-ga sõnastatud tugevused ja põhisõnum on: CES on rahvusvahelise teostamisvõimega ettevõtte. Grupi riikideülesus tagab põnevate välisprojektide olemasolu, mis teeb töö CES-is huvitavaks. Meie projektid on nõudlikud ja me suudame neid ellu viia tänu oma pikale kogemusele ja kõrgele kompetentsile spetsiifilises valdkonnas. Esmaklassiline teostus tuleneb edukast juhtimisest. See väljendub suurepäraselt toimivas koostöös, mis ulatub üle erinevate riikide osakondade. Igale spetsialistile antakse võimalus oma oskusi maksimaalselt teostada. Tänu koos töötamisele suudame realiseerida ka kõige nõudlikumaid projekte. Seame endale kõrged eesmärgid ja töötame pühendunult nende täitmise nimel. Eesmärkide saavutamisele aitavad kaasa aastatega täiustunud juhendid ja kompetents erinevatelt turgudelt.

Brändisõnumi kommunikeerimise ja juhtimistegevuse aluseks loodud AS CES väärtuspakkumise tugisammastena kirjeldati järgnevad võtmekomponendid:

- Kaasaegne juhtimine: selged juhtimispõhimõtted, hea läbisaamine juhtidega, juhid on kättesaadavad, juhid annavad töötajatele oma töös piisavalt iseseisvust;
- Õppimine ja areng: lai valik koolitusi, võimalus töötada oma ala spetsialistidega, tagasiside ja arenguveestlused, mentorlussüsteem, võimalus õppida töö selgeks hariduse omandamise ajal;

- **Paindlikkus:** töötajatesse suhtutakse austusega ja usaldatakse nende tööeetikat, paindlik ja sujuvalt toimiv töökorraldus, võimalus valida sobiv tööaeg, kokkulepetel põhinev töögraafik;
- **Töökeskkond:** Kaasaegne kontor hea asukoha ja parkimisvõimalustega, mõnus ala koosviibimiseks ja ühiseks söömiseks, avarad ruumid, lauatenнисe laud, võimlemistuba, privaatsed ruumid puhkamiseks või konverentskõneks.

Väärtuspakkumise visuaalne kujundus on toodud Joonisel 12. AS CES juhtkond on võtnud selle aluseks edasiseks tööandja brändingu kujundamiseks, turunduslike sõnumite sõnastamiseks ning mainekujundustegevusteks. Väärtuspakkumise läbi edastatavad sõnumid erinevad huvigruppide lõikes, mis annab võimaluse sihtrühmapõhiste ootuste ja eelistatavate väärtustegurite kommunikeerimiseks.



Joonis 12. AS CES väärtuspakkumine tööandjana
Allikas: Koostatud Brandem Baltic OÜ ja autori koostöös

KOKKUVÕTE

Eesti ehitussektoris on tihe konkurents spetsialistidele ning lähiaastatel pole selle osas ette näha muutust. Noori, kes ehitusinseneri elukutset omandada soovivad, jääb järjest vähemaks ning kogenud insenerid ei otsi aktiivselt uusi tööalaseid väljakutseid. Kuna ehitusprojekteerijate arv Eestis on piiratud, siis on ka olemasolevate töötajate hoidmine üleostmispakkumiste rohkuse tõttu keeruline. Seetõttu tuleb tööandjatel leida alternatiivseid viise uute töötajate leidmiseks ning olemasolevate hoidmiseks.

Tulevikus võiks tööandja bränding olla osa ettevõtte üldstrateegiast, sest tugeva tööandja kuvandiga ettevõtted saavutavad töötajate usalduse ning pühendumise. Läbi teadliku brändingu saavad ettevõtted suunata olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate hoiakuid ning seeläbi saavutada ettevõtte strateegilisi eesmärgi. Kriitilise tähtsusega on juhtkonna kaasamine sest juhtkonna toetuseta ei saavutata brändinguga seatud sihte. Lisaks on oluline olemasolevate töötajate kaasamine, sest neid peetakse tänapäeval tööandja saadikuteks, läbi kelle on võimalik organisatsiooni uusi töötajaid meelitada. Töötaja kogemus määrab brändingu usaldusväarsuse, sest tööandja head mainet kujundab ettevõtte poolt antud lubaduste täitmine.

Tõhusa brändingu kontseptsiooni väljatöötamiseks tuleb mõista ettevõtte ärisuunda, tegevusvaldkonna spetsialistide ootuseid tööandjale ning analüüsida turuolukorda. Brändingu väljatöötamise protsess on kombinatsioon kvantitatiivsetest ja kvalitatiivsetest uuringutest, mille tulemusena saavutatakse soovitud tööandja positsioneerimine ning sõnastatakse tööandja väärtuspakkumine. Kokkuvõtvalt koosneb tööandja brändingu tsükkel juhatuse kaasamisest, turuanalüüsist, olemasolevate töötajate uuringust, konkurentide avalike sõnumite kaardistamisest ning selle tulemusel loodavast väärtuspakkumisest, mille alusel tööandja oma mainet edaspidi kujundab.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks oli välja töötada tööandja brändingu kontseptsioon ehitusprojekteerimisega tegelevale ettevõttele AS CES. Eesmärgi täitmiseks viidi läbi uurimus, kaasates ettevõtte juhtkond ja töötajad, lisaks kaardistati AS CES-i konkurentide välised sõnumid

tööandjatena. Uuringu käigus selgitati välja AS CES, kui tööandja tugevused ja nõrkused, konkurentsieelised teiste ehitusprojekteerimisega tegelevate ettevõtete ees ning sõnastati tööandja väärtuspakkumine. Esmalt korraldati töötuba ettevõtte juhtkonnaga praeguse kuvandi ja brändingu visiooni määratlemiseks. Teises etapis viidi ettevõtte töötajate seas läbi kvantitatiivuuring anonüümse ankeetküsitluse vormis, millele järgnes projekteerimisega tegelevate töötajate kvalitatiivuuring fookusgrupi intervjuude vormis. Kolmandas etapis kaardistati AS CES konkurentide sõnumid avalikes kanalites.

Töö tulemustest selgus, et töötajate hinnangul on ettevõtte tugevusteks tööandjana kaasaegne juhtimine, tööaja paindlikkus ning töökeskkond. Nõrkustena eristusid põhipalk ja töötasu õiglus, vähene tagasiside ning eriala tippspetsialistide vähesus ettevõttes. Fookusgrupidest saadud põhjendused aitasid paremini mõista antud hinnangute tagamaid, mis tähendab, et vaid kvantitatiivse uuringu tulemuste põhjal brändingu kontseptsiooni loomine pole ettevõtte jaoks parim lahendus. Näiteks AS CES-i töötajate rahulolematuse põhipalga osas pole niivõrd seotud madala palgatasemega, vaid tingitud tulemustasu puudumisest, mistõttu töötajad ei saa paremaid tulemusi saavutades oma põhipalka oluliselt mõjutada. Teine kriteerium, mis sai pigem madalama hinnangu, oli seotud koolituste ja arenguvõimalustega ettevõttes. Fookusgruppides selgus, et koolitusi on piisavalt, kuid nende korraldamisel tuleks rohkem lähtuda töötajate kompetentsidest ning enam kommunikeerida grupisisestes arendusprojektides osalemise võimalusi. Brändingu kontseptsiooni väljatöötamisel on seega oluline kaardistada olemasolevate töötajate rahulolu ja hinnang tööandjale ning uurida põhjalikumalt töötajate arvamuste tagamaid, mis võimaldaks vähendada lõhet sisemise identiteedi ja välise maine vahel.

Uuringutulemuste põhjal tehti ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid AS CES-i tööandja brändi edasiseks arendamiseks, olemasolevate töötajate rahulolu ja soovitusmäära tõstmiseks ning väliseks mainekujunduseks. Autori hinnangul sai käesoleva magistritöö eesmärk täidetud ning ettevõtte brändingu kontseptsioon loodud. AS CES tööandja põhipositsioneerina keskendutakse edasises kommunikatsioonis sooritusele, mida toetab ettevõtte rahvusvahelisuus, põnevad ning nõudlikud projektid, aastatega kogunenud kompetents ning esmaklassiline teostus spetsiifilises valdkonnas (raudbetooni projekteerimine). Uuringu tulemusi saab kasutada ettevõtte värbamisstrateegia loomisel ning erinevates kommunikatsiooni- ja turundustegevustes atraktiivse tööandja maine kujundamiseks. Olenevalt sihtgrupist on väärtuspakkumise alusel võimalik valida sõnumeid, mis ettevõtet tööandjana iseloomustavad.

Tööandja bränding on pidev protsess ning käesoleva magistritöö tulemusi saab kasutada sisendina tulevaste ettevõttesiseste rahulolu ja töötajate seotuse uuringute läbiviimisel ning analüüsimisel. Sarnast uuringut või osa sellest tuleks korrata regulaarselt, et kaardistada töötajate hinnangute muutus ajas. Oluline on jälgida töötajate soovitusindeksi muutust, mida peetakse tugeva brändi indikaatoriks. Soovituslik oleks täpsemalt uurida otsese juhi ning juhtimisega seotud tegevuste seost tööandja soovitamise, et saada selgem ülevaade seda soodustavate ja takistavate tegurite osas. Edaspidi tasuks uurida ka ettevõttega liituvate uute töötajate arvamust ettevõttest ning monitoorida infokanaleid, mille kaudu kandidaatideni jõuti. Seeläbi saab ettevõtte hinnata välisbrändingu toimivust ning vajadusel kohandada turundus- ja kommunikatsioonitegevusi.

Aja jooksul on tööandja brändingu sisu muutunud ning eeldatavasti keskendutakse edaspidi järjest enam töötaja kogemusele ning selle kujundamisele. Tuleviku tööandja brände kujundatakse organisatsiooni seest väljapoole, kombineerides personalijuhtimise ning – arendamise, organisatsiooni juhtimise, kommunikatsiooni ning turunduse kompetentsid. Brändingu protsess ei lõppe kontseptsiooni väljatöötamisega, vaid see võetakse aluseks edasistes brändingu tegevustes. Tööandja bränding on tsükliline protsess, kus pideva parendamise läbi kohandatakse kommunikatsiooni- ja turundustegevusi ning strateegijaid.

SUMMARY

CREATING AN EMPLOYER BRAND CONCEPT, THE EXAMPLE OF AS CES

Aivi Vaga

There is intense competition for civil engineering specialists in the Estonian construction industry. The number of young people who want to become construction engineers is decreasing and experienced engineers are not actively looking for new professional challenges. Therefore employers must find alternative methods for recruiting new employees and retaining the existing ones. For today's employees, the company's reputation and credibility are important, and employer branding can be one way to keep the existing employees, consciously motivate them and also attract new employees. Companies can influence the attitudes of the existing and potential employees through conscious employer branding, thereby achieving the strategic goals of the company. Researchers believe that in the future employer branding will be a part of the overall strategy of a company and companies with a strong employer image will achieve more trust and commitment from employees.

This master's thesis study has been conducted in the precast concrete engineering design office of AS CES (CES Estonia) for whom the author of this thesis is working as HR manager. The company provides high quality engineering services for Consolis Group companies, located in Sweden, Finland, Denmark and the Baltic countries. The current reputation of the company AS CES in the Estonian labor market can be considered low, due to the fact that most of the candidates involved in the recruitment process have not heard of the company or have a perception that does not correspond to reality. The organizational culture also needs changes in order to motivate and retain the existing employees.

The purpose of this master's thesis is to create an employer branding concept for AS CES by involving the employees of the company. The experience of the existing employees determines the reliability of the employer brand and therefore it is important to identify the opinion of the

employees and include them in the creation of the branding concept. Management involvement is also critically important and therefore it is essential to give the management an overview of the benefits of branding activities as well as agree on activities for developing an internal identity and external image. Branding, that is developed without the support of the management, cannot achieve the set goals and may have an impact on the reliability of the employer's brand image.

In order to develop an efficient branding concept, it is important to understand the company's business direction, expectations of the specialists in engineering industry as well as analysing the market situation. The process of branding development is a combination of qualitative and quantitative surveys. The results will assure that the proper employer positioning is achieved and the employer value proposition is formulated. In short words, the employer branding cycle consists of a good market analysis, research among the existing employees, mapping the public messages of competitors and as a result frame the employer value proposition, which is the basis of employer branding.

In order to achieve the established aim of the thesis, the author conducted a survey which determined the vision of the company's management and employees on how to build the AS CES employer image. The following research questions were set:

1. What are the strengths and weaknesses of AS CES as an employer?
2. What are the competitive advantages of AS CES as an employer compared to other construction design companies?
3. Which employer value proposition and branding concept would ensure AS CES employees to stay in the company?

In order to find answers to the survey questions, the information was collected in three stages:

1. A workshop with the management to determine the current image and branding vision.
2. A quantitative survey in the form of a questionnaire, followed by a qualitative survey in the form of focus group interviews with the aim of mapping the opinion and satisfaction of employees.
3. A positioning of the competitors in order to establish differentiating strengths and competitive advantages for AS CES.

The thesis consists of three chapters. The first one gives an overview of the theoretical background of the employer branding, explains the nature of the concept and its different

approaches, outlines the benefits of branding for the company, introduces internal and external branding, describes the branding process and introduces the nature of the value proposition. The second one gives an overview of the labor market in the Estonian construction sector and the expectations of construction engineers to the employer. The third chapter of the thesis introduces AS CES and the study conducted in it, analyses the results of the study and suggests proposals for developing the employer brand in AS CES. The company is also positioned as an employer and a value proposition is formulated as the basis for further branding.

The survey results revealed that in the opinion of the employees, the strengths of the company as an employer are modern leadership, development opportunities, flexible working hours and the working environment. The distinctive weaknesses included dissatisfaction with basic salary and compensation principles, low feedback and lack of highly skilled specialists in the company. Furthermore, the survey revealed that the opinion of the management and the employees might not coincide, as the management highlighted the salary as one of the strengths in the company. Therefore it is important, upon developing the branding concept, to map the satisfaction of the existing employees and their assessment of the employer. In that way the employer can decrease the gap between the internal identity and external image.

In conclusion it can be stated that the purpose of the master's thesis was achieved, and the employer branding concept was created. Based on the survey results, proposals were made to the management, aiming to increase the employee satisfaction and developing an employer brand image. The main positioning of future communication of AS CES as employer will focus on performance, which is supported by the company's international presence, exciting and challenging projects, competence acquired over the years and excellent results in specific area.

Over time, the content of employer branding has slightly changed and presumably the focus will increasingly shift to the employee experience and its development in the future. Employer brands will be developed from inside the company to outside by combining human resources management and development, organization management, communication and marketing competencies. The branding process does not end with the concept creation, although it is the basis for further image-building activities.

Keywords: employer brand, development of employers' reputation, employee value proposition, engineer's expectations for employer.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons Ltd.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172
- Branding inside out: internal branding in theory and practice. (2017). / Ed. N. Ind Kogan Page
- Collins, J. Porras, J. I. (2002). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. 3rd ed. HarperCollins Publishers Ins.
- Consolis Grup CES Estonia Organizational Health Index 2017.
- Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol 39 (1), 5-23
- Eesti kõrgkoolide 2015. aasta vilistlaste uuringu aruanne. (20.08.2017) Haridus- ja Teadusministeerium, Ernst & Young Baltic AS. Kättesaadav: https://www.hm.ee/sites/default/files/uuringud/ey_htm_korgkoolide_vilistlased_aruann_e.pdf, 04. november 2017
- Eesti Statistika pressiteade (14.08.2017). Tööjõus osalemise määr viimase 20 aasta kõrgeim. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/pressiteade-2017-087>, 05. november 2017
- Eesti Töötukassa (30.10.2018) Registreeritud töötud ametiala järgi, detsember 2017. [E-andmebaas] <https://www.tootukassa.ee/content/tootukassast/registreeritud-tootud-ametiala-jargi>. (01. märts 2018)
- Employer Branding 3.0: harness the power of your employer brand. Randstad employer branding research 2016. Kättesaadav: <https://www.randstad.com.au/workforce360/archives/harness-the-power-of-your-employer-brand-729/>, 05. november 2017.
- Employer Branding Now: A global look at how talent acquisitions pros use Employer Branding (2017). Unversumglobal 2017 Report. Kättesaadav: <http://www2.universumglobal.com/employer-branding-report>, 13. november 2017.
- Evart, M. (2016). Turunduskeskne lähenemine värbamisele ja tööandja soovitamisele seotud tegurid. (Magistritöö). TTÜ Ärikorralduse instituut. Tallinn.
- Figuerska, I., Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics Journal*, Vol 7, 35-51.

- Franca, V., Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, Vol 3, 78-122.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102-121
- Handbook of Positive Psychology (2002). /Eds. C. R Snyder, S. J. Lopez. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Jayasingam, S., Govindasamy, M., Singh, S. K. G. (2016). Instilling affective commitment: insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review* 39 (3), 266 – 288
- Juurikas, R., (2012) Ehitusinseneride ja arhitektide väljaõppe uuring. Kättesaadav: https://www.mkm.ee/sites/default/files/ehitusinseneride_ja_arhitektide_valjaoppe_uuring_2012.pdf, 04. november 2017
- Lepik, I., Uiboupin, M., (2017) Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: ehitus. Kättesaadav: <http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/02/OSKA-Ehitus-tervikekst.pdf> 05. veebruar 2018
- Love, L. F., Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business and Psychology*, Vol 26, 175-181.
- Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating employees to „live the brand“: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, Vol 25 (9-10), 893-907.
- Minchington, B., (2017) 10 Employer branding best practices to focus on in 2017/2018. Kättesaadav: <https://www.brettminchington.com/single-post/2017/09/01/10-Employer-branding-best-practices-to-focus-on-in-20172018>, 11. detsember 2017
- Mosley, R. (2014). Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers. John Wiley and Sons Ltd.
- Mosley, R. (2016). Employer Branding Positioning with Richard Mosley. Kättesaadav: https://www.youtube.com/watch?v=zt_kvhari3k&kmi=nOcCjWYWlijzwi8PqMJ%2B0%2BgocVM%3D. 18. aprill 2018
- Moroko, L., Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Brand management*, Vol 16 (3), 160 – 175
- Palgainfo trendid tööturul ja tasustamises: Talv 2017/2018. (2018) /Toim. H. Lehtsaar-Karma. Palgainfo Agentuur, OÜ Tark tööandja.
- Peyron, C., (2018). The B2T Model - Making Talent Everybody's Business. Employer Branding Academy. Kättesaadav: http://eba.employerbrandingacademy.com/b2t-model-ebook-free-download?utm_source=email&utm_medium=email&utm_content=b2t-model-ebook-download-email&utm_campaign=eba-b2t-model-ebook. 21. veebruar 2018

Rahapoliitika ja Majandus 2/2018. (2018)/ Toim. K. Kährik, V. Känd. Eesti Pank. Kättesaadav: <https://www.eestipank.ee/publikatsioon/rahapoliitika-ja-majandus/2018/rahapoliitika-ja-majandus-22018>. 02. juuli 2018

Sheikh, A., Lim, M. (2015). The making of brand attachment and brand meanings: the case of a UK engineering services firm. *Marketing Intelligence & Planning*, vol 33. No 6, 887 – 907

Sundberg, J (2017) Simon Barrow, the Creator of Employer Brand. Kättesaadav: <https://linkhumans.com/podcast/simon-barrow-creator-employer-brand>, 18. november 2017

The Death of the Chameleon. Perspectives on employee experience and employer image. Milton Group (2017) Kättesaadav: http://www.milton.fi/wp-content/uploads/2017/09/MILTON_INSIGHTS_VI.pdf, 03. detsember 2017

Wilden, R., Fudergan, S., Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, Vol 36(8), 56-73.

LISAD

Lisa 1. AS CES töötajate uuringu ankeetküsimustik

Hea AS CESi töötaja!

CESi eesmärk on olla Sinu jaoks parim tööandja, kelle juurde tuled iga päev rõõmuga, et üheskoos pakkuda kõrge kvaliteediga ja efektiivset projekteerimisteenust.

CES soovib kaardistada oma tugevused ja arenguvõimalused tööandjana. Oluliste teemade leidmise kaasatakse Sind, sest Sinu hinnangud ja ettepanekud on tähtsad ja nendest sõltuvad organisatsiooni edasised tegevused.

Küsimustikule saad vastata **28. veebruarini**, kasutades Sulle saadetud personaalset uuringulinki. Vastamine on anonüümne ja võtab aega **ligikaudu 20 minutit**.

Palun loe küsimusi hoolikalt – küsime Sinult hinnanguid nii **RAHULOLU, NÕUSTUMISE** kui ka **OLULISUSE** skaalal. Soovi korral saad küsimustikku täita ka vene keeles. Keelevaliku leiad lehe ülaservast. Tärniga märgitud küsimustele vastamine on kohustuslik.

**Täname Sind vastuste eest!
CES koostöös Brandemiga**

CES TÖÖANDJANA

Kuivõrd RAHUL oled järgnevate teguritega CESis?

5- täiesti rahul, 4- pigem rahul, 3- nii ja naa, 2- pigem pole rahul, 1- üldse pole rahul

	1	2	3	4	5
1. Oma praeguste tööülesannetega CESis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Töökorraldusega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tööruumidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Olme- ja puhkeruumidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Põhipalgaga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. CESi juhtimisega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Oma osakonna juhtimisega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Läbisaamine töökaaslastega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Läbisaamine vahetu juhiga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tööaja korraldusega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Töövahenditega (arvutid, tarkvaraprogrammid jm)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Töölaliste arenguvõimalustega, sh koolitusvõimalustega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Karjäärivõimalustega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tööks vajaliku info olemasoluga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Tööülesannete huvitavusega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Tagasiside saamisega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. CESi kui tööandjaga üldiselt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CESis TÖÖTAMINE

Kuivõrd NÕUSTUD Sinu tööandja ja töö kohta käivate väidetega?

5- täiesti nõus, 4-pigem nõus, 3- nii ja naa, 2- pigem pole nõus, 1- üldse pole nõus

	1	2	3	4	5
1. CESis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. CESis töötavad valdkonna parimad spetsialistid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Töötajatel on võimalus oma teadmisi ja kogemusi teistele edasi anda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Töötajatel on võimalus ise valida oma tööpäeva algus ja lõpp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Rahvusvahelised projektid muudavad töötamise huvitavaks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Töökeskkond on mõnus – töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. CES hoolitseb minu tervise (vaimse ja füüsilise) eest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Olen kursis CESis toimuvaga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Olen uhke, et töötan just CESis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Minu arvates on CES parem kui teised ehituse valdkonna tööandjad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuivõrd NÕUSTUD tasustamise ja juhtimise kohta käivate väidetega?

5- täiesti nõus, 4-pigem nõus, 3- nii ja naa, 2- pigem pole nõus, 1- üldse pole nõus

	1	2	3	4	5
1. Mul on kindlustunne oma töökoha säilimise osas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Saan aru töötasu maksmise põhimõtetest ja palgatasemetest CESis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minu töötasu on õiglane.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Minu otsene juht tunnustab mind heade töötulemuste eest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Minu otsene juht oskab arusaadavalt selgitada töö eesmärgid ja oodatavaid tulemusi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Minu otsene juht kaasab töötajaid otsuste tegemisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Minu otsene juht annab mulle töös piisavalt iseseisvust.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Minu otsene juht usaldab mind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TÖÖANDJA PUHUL OLULINE

Palun mõtle, mis on Sinu jaoks töötamise ja tööandja puhul OLULISED tegurid.

Anna palun hinnang 5-pallisel skaalal, kus 1 tähendab seda, et tegur on Sinu jaoks võrreldes teistega vähemolulisem ning 5 seda, et tegemist on Sinu jaoks tõesti väga olulise teguriga.

	1	2	3	4	5
1. Tööülesannete täitmist toetav töökorraldus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kaasaegne ja mugav kontor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Konkurentsivõimeline töötasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Töötasu õiglus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Töötasu maksmise põhimõtete selgus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Selge ja arusaadav juhtimine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Head suhted töökaaslastega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Head suhted vahetu juhiga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Toetav ja avatud tööõhkkond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Võimalus ise valida oma tööpäeva algus ja lõpp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kindlustunne töökoha säilimise osas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Korralikud töövahendid, sh tarkvaraprogrammid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Tööalased arenguvõimalused ja koolitused	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Karjääri tegemise võimalus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Tööks vajaliku info kättesaadavus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Saan oma tööle piisavalt tagasisidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Töö, mida teen, on minu jaoks huvitav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Mind tunnustatakse heade töötulemuste eest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Minu töö eesmärgid on selgelt kommunikeeritud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Juht kaasab mind otsuste tegemisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Saan oma tööd iseseisvalt korraldada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Minu ja juhi vahel on usalduslik õhkkond	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Tööandja hoolitseb minu tervise (vaimse ja füüsilise) eest	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Mul on võimalus olla ettevõttes toimuvaga kursis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Tunnen ennast meeskonnas väärtuslikuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Võimalus töötada rahvusvaheliste projektidega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Võimalus areneda ja oma väärtust tööturul suurendada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Võimalus töötada koos ja õppida valdkonna parimatelt spetsialistidelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Võimalus oma teadmisi ja kogemusi teistele edasi anda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TÖÖANDJA JA JUHI SOOVITAMINE

Kui suure tõenäosusega soovitaksid töötamist CESis teistele?

0 - suure tõenäosusega ei soovitaks						10 - suure tõenäosusega soovitaksin				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kui suure tõenäosusega soovitaksid oma vahetu juhi alluvuses töötamist teistele?

0 - suure tõenäosusega ei soovitaks						10 - suure tõenäosusega soovitaksin				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Milliseks hindad CESi mainet tööandjana?

1- väga halb, 2- halb, 3- pigem halb, 4- keskmine, 5- pigem hea, 6- hea, 7- väga hea

0	1	2	3	4	5	6	7	Ei oska öelda
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SOODUSTUSED JA HÜVED**Kuivõrd RAHUL oled järgnevate CESis pakutavate soodustuste ja hüvedega?**

5- väga rahul, 4- pigem rahul, 3- nii ja naa, 2- pigem pole rahul, 1- pole üldse rahul

	1	2	3	4	5
1. Kolm täiendavat tervisepäeva kalendriaastas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kolm vaba päeva isikliku elu sündmuse puhul (abiellumine, lapse sünd, lähedase inimese surm)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Täiendav vaba päev (esimesel koolipäeval töötavale vanemale, kelle laps läheb I klassi, kõrgkooli lõpetamisel, doonorile vere andmise korral).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Koolitusvõimalused, sh töötajate kutsetaseme saavutamise toetamine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Võimalus reisida sõsarettevõtete juurde lühiajaliselt tööle ja õppima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mentorlussüsteem ja mentoritasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Massaaž kontoris 2 korda kuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Lisavõimalused kontoris (ping-pong, venitusnurk, puuviljapäev)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. SportID kasutamise võimalus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Prilliklaaside või muu nägemisteravust korrigeeriva abivahendi maksumuse osaline kompenseerimine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuivõrd OLULISED need Sinu jaoks on?

5- väga oluline, 4- oluline, 3- pigem oluline, 2- pigem pole oluline, 1- pole üldse oluline

	1	2	3	4	5
1. Kolm täiendavat tervisepäeva kalendriaastas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kolm vaba päeva isikliku elu sündmuse puhul (abiellumine, lapse sünd, lähedase inimese surm)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Täiendav vaba päev (esimesel koolipäeval töötavale vanemale, kelle laps läheb I klassi, kõrgkooli lõpetamisel, doonorile vere andmise korral).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Koolitusvõimalused, sh töötajate kutsetaseme saavutamise toetamine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Võimalus reisida sõsarettevõtete juurde lühiajaliselt tööle ja õppima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Mentorlussüsteem ja mentoritasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Massaaž kontoris 2 korda kuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Lisavõimalused kontoris (ping-pong, venitusnurk, puuviljapäev)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. SportID kasutamise võimalus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Prilliklaaside või muu nägemisteravust korrigeeriva abivahendi maksumuse osaline kompenseerimine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millistest soodustustest või hüvedest tunned puudust?

CEsis TÖÖTAMINE

Nimeta palun 3 kõige olulisemat põhjust, miks Sina just Cesis töötad?

1.

2.

3.

Mis võiks Cesis muutuda, et saaksid tunda siin töötamisest suuremat rõõmu?

MINU ANDMED

Kui kaua oled Cesis töötanud?

- Alla 1 aasta
- 1-4 aastat
- 5 ja enam aastat

Osakond:

- SWE
- FIN
- DEN
- CEE
- Admin + Consolis

Ametikoht:

- Modelleerija (sh noorem modelleerija ja vanem modelleerija)
- Projekti koordinaator, konstruktor
- Osakonna juht
- Muu

Lisa 2. AS CES konkurentide välise kuvandi kirjeldus

Ettevõtte	Positsioneeringu põhjendus
DMT Insenerid OÜ	Põhipositsioneeringuks on sooritus, kuna ettevõtte sõnumid rõhuvad sellele, et nende insenerid on eksperdid, kes on orienteeritud kvaliteetsele lõpptulemusele. Samuti on rõhutatud, et insenerid peavad kinni oma lubadustest, tähtaegadest ning vastutavad oma töö eest. Samas on ettevõttel tugevaid sõnumeid ka õppimise, staatuse ja meeskonnatöö.
PCC Projekt AS	Positsioneerimise eesmärgiks on sektoris. Ettevõtte sõnumitest käib tugevalt läbi kliendikesksus, nende visiooniks on klientide rahulolu tagamine. Ühtlasi toodi välja töötajate arendamine, et pakkuda klientidele parimaid ja majanduslikult kõige kasulikumaid lahendusi. Ettevõtte positsioneerimise tuleb esile ka staatus, sest mitmel korral mainitakse ettevõtte rahvusvahelisust (rahvusvahelised projektid, töötajad töötavad rahvusvahelises keskkonnas). Samuti tulevad esile sooritus ja tasu.
E-Inseneribüroo OÜ	E-inseneribürool puudub selge positsioneerimise, kuna ettevõtte ei edasta konkreetseid sõnumeid.
EstKONSULT OÜ	Valdavalt positsioneerib ettevõtte end staatuse alla, rõhudes aspektile, et on parim projekteerimisfirma Eestis, ettevõtet hinnatakse kõrgelt ning nendega tahetakse koostööd teha. Lisaks tuuakse välja tugevus, usaldusväärsus ning kõrge krediitireiting. Rõhutakse suurele kogemusele ning silmapaistvatele töödele. Rohkem kajastub sõnumites ka sooritus: parimad lahendused, kvaliteetne tulemus, kompetentsed konsultandid.
Inseneribüroo Pike OÜ	Avalikes kanalites on vähe sõnumeid, kuid positsioneerimise langeb peamiselt staatuse peale. Ettevõtte rõhutab, et nende vastutavad spetsialistid kuuluvad Eesti Ehitusinseneride Liitu ja Soome Betooniühingusse. Samuti tuuakse välja ettevõtte üle 15. A. kogemust.
Novarc Group AS	Positsioneerimise langeb peamiselt innovatsiooni alla. Ettevõtte räägib väga palju innovatsioonist ning sõnumites käib tugevalt läbi uuendusmeelsus. Samuti on ettevõtte sõnumites olulisel kohal kliendikesksus, keskkonnasäästlikkus ning jätkusuutlikkus (eesmärk) ning ka staatus – ettevõtte on oma valdkonna juht Eestis.
Civen OÜ	Ettevõtte enda sõnumid avalikes materjalides on pigem nõrgemad, kuid kodulehele toetudes langeb positsioneerimise soorituse peale. Peamine sõnum rõhutab sellele, et pea 20. tegevusaastaga on Civen OÜ saavutanud suurte kogemustega ning eriala spetsialistidega ettevõtte maine.
Emp A&I OÜ	Oma peamistes sõnumites kodulehel positsioneerib ettevõtte end sooritus, staatus, eesmärk ja võimestatuse alla. Tunnetuslikult on kõige domineerivam positsioneerimise siiski sooritus, kuna ettevõtte rõhub kvaliteedile (seda nii kvalifitseeritud töötajate, teenuste kvaliteedi ja kvaliteedi-hinna suhete näitel).

Esplan OÜ	Ettevõtte põhiline positsioneerimine langeb õppimise alla, sest organisatsioon on fookusesse võtnud töötajate pideva koolitamise ja motiveerimise, et jätkuvalt tõsta tehtavate tööde kvaliteeti. Samuti otsitakse inimesi, kes on valmis ette võtma väljakutseid pakkuvaid projekte, mis ilmestab veelgi seda positsioneerimist. Esplanis mängib olulist rolli ka meeskonnatöö, mida peetakse ettevõttes sageli väärtuslike ideede allikaks. Organisatsioonis on tähtis ka eesmärk, mis tuleb esile läbi kliendikesksuse ja missioonitunde. Esplani positsioneerimise saab välja tuua veel valdkonnad innovatsioon ja võimestatus.
Innopolis Insenerid OÜ	Ettevõttes on rõhk pideval kasvul ja klientidele parima teenuse pakkumisel, mida saavutatakse parimate ja kõige motiveeritumate töötajate abil. Seega langeb põhiline positsioneerimine staatuse alla. Samuti rõhutatakse värbamissõnumites oma rahvusvahelisele positsioonile ja maailma mastaabis uudsele ning unikaalsele tööle. Ühtlasi saab esile tuua soorituse valdkonda, sest ettevõtte väärtustab tulemuslikkust ja toob oma tugevusena esile oskusliku ning motiveeritud meeskonna. Organisatsiooni positsioneerimise on olulisel kohal ka eesmärk, sest ollakse kliendikesksed ja tulevikule orienteeritud. Lisaks tulevad esile meeskonnatöö ja võimestatus.
Sweco Projekt AS	Sweco positsioneerimine langeb põhiliselt eesmärgi sektorisse, sest ettevõttes on olulisel kohal kliendikesksus ja ühiskondlik vastutustundlikkus. Samuti on organisatsioon endale seadnud selged pikaajalised eesmärgid, mille nimel tegutsetakse. Sageli räägib ettevõtte tulevikuplaanidest, üks samm eespool olemisest ja töö läbi maailma muutmisest, mis ilmestavad positsioneerimist just eesmärk valdkonnas. Ühtlasi turundatakse ennast kui globaalsete teadmistega rahvusvahelist ettevõtet, mis langeb staatuse alla. Organisatsioonis kehtib detsentraliseeritud ärimudel ja väärtustatakse ning kaasatakse oma ettevõtte talente ehk olulisel kohal on ka võimestamine ja meeskonnatöö valdkonnad. Ühtlasi lubab Sweco, et koostöö nendega on lihtne ja professionaalne ning suudetakse pakkuda ekspertteadmisi, mis toetavad ühtlasi positsioneerimist soorituse kategooria alla.
Pikoprojekt OÜ	Ettevõtte põhiline positsioneerimine langeb võimestatuse alla, sest firma kasutab oma peamise värbamissõnumina võimalust paindlikuks töögraafikuks. Tugevalt on välja toodud ka sõnumeid meeskonnatöö valdkonnast, läbi meeldiva ja noorusliku kollektiivi. Küllaltki suur rõhk on õppimisel, sest organisatsiooni kommunikatsioonist käivad ka läbi erialased arenguvõimalused ja täiendav väljaõpe. Ühtlasi tuleb esile tasu.