

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Personalitöö ja –arenduse õppetool

Andra Pärnpuu

ÜHINEMISJÄRGSE ORGANISATSIOONIKULTUURI MÕJU JUHTIDE TAJULE
SISEMISEST TÖÖANDJA BRÄNDIST, AS EESTI MEEDIA NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Natalia Karotom

Tallinn 2017

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Andra Pärnpuu
“ “ 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja: Natalia Karotom

“ “ 2017

Kaitsmisele lubatud “ “ 2017

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randmann

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks on tugevdada ühinemisyrgses organisatsioonikultuuris AS Eesti Meedia (va. AS Kroonpress) Eestis paiknevate juhtide taju organisatsiooni sisemisest tööandja brändist. Töö teemapüstituse ajendiks on probleem, et ettevõtete ühinemise tulemusena ei ole organisatsioonis selgelt määratletud ühtset kultuuri ja tööandja brändi raamistikku. Organisatsioonis on mitmed uued töötajad juhtivatel ametipositsioonidel, tuues ühes endaga erinevad taustateadmised, kogemused ja juhtimisstiilid. Loodud on tugevate brändidega organisatsioon, millel on potentsiaal olla valdkonna tipptegija, kus töötavad oma ala professionaalid. Andmete analüüsi ja järelduste põhjal tehakse ülevaade juhtide hinnangutest organisatsioonikultuuri tüübi ja tööandja brändi positsioneeringu osas. Tuuakse välja ettepanekud jätkutegevuste osas, mis toetavad kujunevas organisatsioonikultuuris sisemise tööandja brändi arendamist ning tugevdamist.

Magistritöö esimene peatükk annab ülevaate organisatsioonikultuurist ja sisemisest tööandja brändist tuginedes teoreetilisele kirjandusele ning varasematele uuringutele. Esmalt käsitletakse organisatsioonikultuuri olemust, ettevõtete ühinemise mõju sellele ning võimalusi organisatsioonikultuuri tüübi kaardistamisel. Seejärel on fookus sisemisel tööandja brändil ning selle positsioneerimisel. Viimaks vaadeldakse organisatsioonikultuuri ja sisemise tööandja brändi vahelisi seoseid.

Empiirilises osas viidi läbi kvantitatiivne uuring veebipõhise ankeetküsitlusena 71 AS Eesti Meedia Eestis töötava juhi seas. Uuringust selgus, et juhid tajuvad organisatsioonikultuuri praegusel hetkel väliskeskkonnale orienteerituna, keskendudes tarbijale, tulemusele ning võimalikult suurele turuosale. Tööandjana positsioneeritakse AS Eesti Meediat läbi staatuse ehk tõstetakse esile organisatsiooni suurust, konkurentsivõimet ja potentsiaali. Kõige enam tuntakse puudust inimsuhetele orienteeritusest, infoliikumisest ning meeskonnatööst. Ideaalis soovitakse, et organisatsioonikultuur muutuks avatumaks uutele lahendustele, töötajad leiaks igapäevatoos innovaatilisi lahendusi ning organisatsiooni iseloomustaks nende liikmete professionaalsus. Juhid soovivad AS Eesti Meediat tööandjana ideaalis kuvada läbi püüdlikkuse, ambitsioonikuse ning suurepärase tulemuste.

Märksõnad: *organisatsioonikultuur, ühinemine, sisemine tööandja bränd, positsioneerimine*

ABSTRACT

“ÜHINEMISJÄRGSE ORGANISATSIOONIKULTUURI MÕJU JUHTIDE TAJULE
SISEMISEST TÖÖANDJA BRÄNDIST, AS EESTI MEEDIA NÄITEL”

Andra Pärnpuu

“The impact of merged organizational culture on leaders’ perception of internal employer branding in AS Eesti Meedia”

The aim of the Master’s thesis is to strengthen the perception of the internal employer branding by the top and middle-level managers of AS Eesti Meedia (except AS Kroonpress) in the post-merger organisational culture. After the merger of the company the main problem is the lack of awareness of the organisational culture and the employer’s unified internal branding. Several people with different background knowledge, experience and management style have acquired the leading position in the company.

The first chapter of the Master’s thesis gives an overview of the organisational culture and the internal employer branding based on the theoretical literature and earlier studies. First the essence of the organisational culture, its change upon the merger of companies and possibilities for mapping the type of the organisational culture are discussed. Thereafter, the focus is shifted on the internal employer branding, its components and positioning options. Finally, the relationships between the organisational culture and the internal employer branding are observed.

The empirical part includes a quantitative research carried out as a web-based questionnaire among the leaders of AS Eesti Meedia positioned in Estonia. The survey shows that currently the leaders perceive that the organisational culture is oriented to the external environment, is focused on the consumer, the result and the biggest possible market share. As an employer, the company positions itself via its status or the size, the competition and the potential of the organisation are highlighted. The major factors missed are the orientation targeted to human relationship, movement of information and teamwork. Ideally, leaders believe that culture could be more open to new solutions, innovative solutions and the organisation might be characterised by the members’ professionalism. AS Eesti Meedia as an employer wants to display the company via innovation, ambition and excellent results.

Keywords: *organisational culture, merging, an internal employer brand, positioning*

Sisukord

Lühikokkuvõte.....	3
Abstract.....	4
Sissejuhatus	7
1 Töö teoreetiline raamistik	9
1.1 Organisatsioonikultuur	9
1.1.1 Organisatsioonikultuuri olemus.....	9
1.1.2 Organisatsioonikultuuriga seotud kasud.....	11
1.1.3 Organisatsioonikultuuride ühinemine.....	12
1.1.4 Organisatsioonikultuuri tüübid	12
1.2 Sisemine tööandja bränd.....	14
1.2.1 Organisatsiooni mitu brändi	15
1.2.2 Sisemise tööandja brändi olemus	16
1.2.3 Sisemise tööandja brändiga seotud kasud	19
1.2.4 Sisemise tööandja brändi positsioneerimine.....	20
1.3 Organisatsioonikultuur ja sisemine tööandja bränd.....	22
2 Empiiriline uurimus	24
2.1 Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused	24
2.2 Meetodid.....	24
2.3 Uurimuse valim	27
2.4 Uurimuse tulemused	28
2.4.1 Organisatsioonikultuuri tüüpide tajumine	29
2.4.2 Sisemine tööandja brändi positsioneerimine	34
2.4.3 Seosed organisatsioonikultuuri tüüpide ja sisemise tööandja brändi komponentide vahel.....	37
2.4.4 Juhtide taju sisemisest tööandja brändist.....	38
3 Arutelu ja järeldused.....	40
3.1 Vastused püstitatud küsimustele.....	40
3.2 Ettepanekud ja soovitused jätkutegevusteks.....	44
3.3 Piirangud tulemuste tõlgendamisel.....	45
Kokkuvõte	47

Resume	49
Viidatud kirjandus	52
Lisad	56
Lisa 1. Uuringus kasutatud organisatsioonikultuuri tüübi ja sisemise tööandja brändi positsioneeringu küsimustik	
Lisa 2. Organisatsioonikultuuri tüüpe iseloomustavad väited	
Lisa 3. Organisatsioonikultuuri tüüpe iseloomustavad näitajad	
Lisa 4. Organisatsioonikultuuri tüüpe iseloomustavate väidete näitajad	
Lisa 5. Tööandja brändi positsioneeringu komponente iseloomustavad näitajad	
Lisa 6. Hinnangud sisemise tööandja brändi komponentidele juhtide tööstaaži alusel	
Lisa 7. Organisatsioonikultuuri tüüpide seos sisemise tööandja brändi komponentidega	
Lisa 8. Peamised põhimõtted ja väärtused, millest juhid igapäevatöös juhinduvad	
Lisa 9. Tegurid, mis teevad AS Eesti Meedias töötamise unikaalseks	
Lisa 10. Puudujäägid AS Eesti Meedia kui tööandja juures	

SISSEJUHATUS

Töötajate lojaalsuse, motiveerituse ja pühendumise toetamine on väljakutse igale organisatsioonile. Juhid on peamised väljakutsete vastuvõtjad, toetades organisatsiooni igapäevast toimimist, eesmärkide püstitamist ning nende ellu viimist (Al-Sarayrah, Tarhini et al., 2016). Enda väärtuste, hoiakute ja uskumustega osalevad nad organisatsiooni kujunemises.

Organisatsiooni esimene tööjõu turg on organisatsioon ise, sihtrühmaks organisatsiooniliikmed ja huviobjektiks ametipositsioonid (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). Oluline on kujundada organisatsiooni eesmarke toetav tööandja bränd, mille loomise ning arendamise üks mõjutajaid on eksisteeriv organisatsioonikultuur. Nii organisatsioonikultuur kui ka tööandja bränd on olnud aktuaalsed teemad juba mitu aastakümmend. Tööandja maine on olemas kõikidel organisatsioonidel, olenemata sellest, kui palju seda tegelikult teadlikustatakse. Sama kehtib ka organisatsioonikultuuri kohta – see ei pruugi olla kirja pandud ja kommenteeritud, kuid töötajad on selle ehtsaks peegelduseks.

Usaldusväärse tööandja brändi saavutamiseks alustatakse organisatsioonikultuuri kujundajatest ja mõjutajatest ehk juhtidest, kes töötajatega igapäevaselt koostööd teevad. Tööandja ei saa saavutada välist atraktiivsust juhul kui ei alusta sisemise teadlikkuse loomisest. Üldiselt ühtib tööandja bränd organisatsiooni ja selle personalitöö strateegiliste eesmärkidega ning tugineb organisatsioonikultuuril, väärtustel ja tugevustel, mis juhte ning seeläbi töötajaid kõige enam kõnetab.

Töö uudsust loob asjaolu, et kui tavapäraselt pööravad uurijad tähelepanu välisele tööandja brändile, siis käesolevas töös on fookuses sisemine tööandja bränd. See on oluline tulenevalt ühinemisjärgse organisatsiooni arenguetapist.

Peamiseks probleemiks on see, et ettevõtete ühinemise tulemusena ei ole organisatsioonid selgelt määratletud ühtset kultuuri ja tööandja brändi raamistikku. Uurimisprobleemist tulenevalt on magistr töö eesmärgiks tugevdada ühinemisjärgses organisatsioonikultuuris AS Eesti Meedia Eestis töötajate juhtide taju organisatsiooni sisemisest tööandja brändist.

Magistritöö eesmärgist lähtudes on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

1. Milline on organisatsioonikultuuri tüüp, mida juhid hetkel tajuvad ning kui suurel määral erineb see ideaalsest olukorrast? Millised on erinevused tööstaaži alusel?
2. Milline on praegune juhtide sisemise tööandja brändi positsioneerimine ning kui suurel määral erineb see ideaalsest olukorrast? Millised on erinevused tööstaaži alusel?
3. Milliseid seoseid on märgata organisatsioonikultuuri tüüpide ja tööandja brändi positsioneerimise komponentide vahel?
4. Mis toetab sisemise tööandja brändi tugevdamist AS Eesti Meedias?

Baltikumi suurimas meediakontsernis, AS Eesti Meedias (va. AS Kroonpress), töötab Eestis 71 juhti. Töö valimi moodustasid neist 49. Magistritöö koostamisel viidi läbi kvantitatiivne uuring, mis toetab organisatsioonikultuuri tüüpi väljaselgitamist ja tööandja brändi efektiivset positsioneerimist (Jenifer & Thomas, 2016). Uuringu meetodiks valiti veebipõhine küsimustik, milles tugineti Reino (2009) poolt väljatöötatud organisatsioonikultuuri küsimustiku lühendatud versioonile (algsest 53 küsimust, lühiversioonis 19 küsimust). See põhineb Cameron ja Quinn'i (2006) organisatsioonitüübi määratlemiseks loodud konkureerivate väärtuste mudelil (*Competing Values Framework*). Sisemise tööandja brändi kaardistamisel on aluseks võetud Richard Mosley (2014) tööandja brändi komponendiga positsioneerimise ratas.

Magistritöö koosneb kolmest peamisest osast. Esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade organisatsioonikultuuri ja sisemise tööandja brändi olemusest. Teine osa on pühendatud autori poolt läbi viidud empiirilisele uurimusele, et analüüsida situatsiooni meediakontsernis ning anda edasi saadud tulemusi. Kolmandas osas keskendutakse uurimuse tulemuste analüüsile ja järeldustele. Magistritöö lõpetab kokkuvõtte, viidatud kirjandus ja lisad.

Magistritöö autor soovib tänada oma juhendajat Natalia Karotomi väga hea juhendamise eest. Evert Kraavi nõuannete eest andmete töötlemisel ning kõiki AS Eesti Meedia Eestis töötavaid juhte, kes jagasid enda arvamust, aidates seeläbi kaasa magistritöö eesmärgini jõudmisele.

1 TÖÖ TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1 Organisatsioonikultuur

Käesolevas peatükis antakse ülevaade organisatsioonikultuuri olemusest, selle tüüpidest ning mõjust, mida avaldab ettevõtete ühinemine organisatsioonikultuurile. Organisatsioonikultuuri kui nähtuse avamisel on mitmeid erinevaid tõlgendusi. Seetõttu puudub ühtne arusaam, millised komponendid organisatsioonikultuuri moodustavad ning millised on need mõjutegurid, mis organisatsioonis kehtivat kultuuri kujundavad (A. Reino & Tolmats, 2006). Hofstede (2010) on organisatsioonikultuuri hõlmavates uuringutes siiski sõnastanud mitmeid käsitlusi kokku võtva selgituse, mille järgi kultuuri peetakse organisatsiooni “pehmeks pooleks”, sest ta on kompaktne, ajajooksul kujunenud ja sotsiaalselt loodud. Sellest tulenevalt aga raskesti muudetav nähtus.

Vadi (2000) hinnangul on organisatsioonikultuuri mõiste kasutamine eesmärgipärane juhtudel, kui vaatluse all on organisatsiooni tulemuslikkus, muutused, ühinemised ja liitmised. Eelnevast lähtudes on käesoleva töö fookuses organisatsioonikultuur ühinemiste ja jätkuvate muudatust keskel.

1.1.1 Organisatsioonikultuuri olemus

Organisatsioonikultuuri kirjeldati esmalt Elliott Jaquesi poolt tema raamatus 1951. aastal (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014). Nähtuse olemuse põhjalikumad uuringud said alguse 1980-ndatel, kui Edgar Schein viis läbi töötajate karjääriuuringuid (Alas & Ülbis, 2010). Ta jõudis arusaamani, et kultuur ümbritseb inimesi koguaeg, pidevalt end ilmutades, olles loodud organisatsiooni liikmete omavahelisest suhtlusest ning kujundatud juhtimisstiilist ja mitmetest rutiinidest, reeglitest ja normidest, mis suunavad ning piiritlevad käitumist konkreetses organisatsioonis (Schein, 2004).

Organisatsioonikultuur on määravaks alates sellest, kuidas täidetakse tööülesandeid ning võetakse vastu otsuseid kuni omavahelise suhtluseni ning riietumistavadeni (Alas & Ülbis, 2010). Organisatsioonikultuur ühtlustab töötajate käitumist, muudab organisatsiooni funktsioneerimise stabiilsemaks ja vähendab vajadust formaalse juhtimise ning formaalse kontrolli järele (Virovere, Alas, & Liigand, 2005). Seega mõjutab see praktiliselt kõike, mis organisatsioonis igapäevaselt toimub.

Veel välja kujunemata ja nõrka organisatsioonikultuuri iseloomustavad kommunikatsiooniprobleemid ning asjade mitmeti mõistmine, mis võib viia erimeelsusteni (Fortado & Fadil, 2012). Töötajatel puudub selge arusaam organisatsioonist, selle identiteedist kui tööandjast, mis pärsib pühendumise ja ühtsustunde tekkimist. Sellest järeldatuna mõjutab organisatsioonikultuur ka organisatsiooni tööandja brändi, kuna tegemist on nähtusega, mis ühe osana annab edasi näiteks organisatsioonis toimuvat, kehtivaid norme ja väärtusi ehk organisatsioonikultuuri.

Organisatsioonikultuur kujuneb juba organisatsiooni loomise käigus, tuginedes majanduskeskkonna nõudmistele ja juhtkonna liikmete isiklikele väärtustele, nende tõekspidamistele ja ettekujutusele organisatsiooni peamisest eesmärgist ning visioonist (Alas, 2005; Schein, 2004). Organisatsioonikultuur väljendub igapäevaselt juhtide töös, kandudes edasi töötajatele, kellel on oluline roll juhtidelt saadud informatsiooni tõlgendamisel. Just töötajate käitumine peegeldab tajusid, kehtivaid hoiakuid ning põhimõtteid, mida igapäevaselt tööd tehes rakendatakse.

Organisatsioonikultuuri detailsema kujunemise ja säilitamise kirjeldamiseks on magistritöö autor esmalt lähtunud Schein'i (2004) teooriast, kes organisatsioonikultuuri kirjeldamiseks lõi kolmetasandilise mudeli, mis kirjeldavad organisatsiooni liikmete baasarusaamasid, väärtushinnanguid ja tehiskeskkonda.

Esimese tasandi moodustavad baasarusaamad, mis on nähtamatud ning sageli sõnadega kirjeldamatud. Tegemist on alateadlike oletustega, uskumustega ja arvamustega, mis võivad olla kujunenud juba organisatsiooni loomise ajast ning seetõttu on nende muutmine raskendatud (Roots, 2002; Schein, 2004).

Baasarusaamade tasandile järgneb väärtushinnangute tasand, mis on teadvustatud, sõnadesse pandud ning seletatavad (Schein, 2004). Väärtushinnangutel on organisatsioonikultuuri kirjeldamisel oluline osa. Seetõttu vaadeldaksegi tihti seda just kui väärtuste, normide, hoiakute ja põhimõtete kogumit, millest organisatsioon lähtub oma igapäevases tegevuses ehk väljendab seda, "kuidas asjad käivad" (Cameron & Quinn, 2006). Ühised väärtushinnangud kujunevad vaid nende tegevuste ja arusaamade põhjal, mis on ühiselt läbi kogemuse kinnitust ja tagasisidet saanud ning sotsiaalselt kehtivad.

Kõige nähtavamaks tasandiks peetakse tehiskeskkonda, mis peegeldub töötajate sõnades ja käitumises. Seda kutsutakse ka kultuuritasandiks, mis koosneb käitumuslikest ja verbaalsetest tegevust ja omab otsest emotsionaalset mõju organisatsiooni liikmetele (Schein, 2004; Siimon & Vadi, 1999). Nähtavateks elementideks on näiteks organisatsiooni ruumide sisekujundus, kasutatavad tehnoloogiad, riietumisstiil ja eelmisel tasandil kujunenud, kuid sõnadesse pandud väärtushinnangud ning hoiakud.

Organisatsioonikultuuri säilitamiseks peetakse vajalikuks pöörata tähelepanu aja möödudes väärtuste teadlikkuse tõstmisele ja tugevdamisele. Kultuurist kujuneb organisatsiooni jaoks justkui väline kilp ja suhtlusvahend välise keskkonnaga. (Pate, Beaumont, & Pryce, 2009) Igapäevatoos mõjutab organisatsioonikultuuri kujunemist ja kinnistumist juhtimisstiil, sest just juhid on eeskujuks ning kultuuri edasikandjateks. See avaldub läbi motiveerimise, tunnustamise, juhendamise ja töötaja/juhi vahelise suhtluse. Kultuuri kujundajateks on ka juhtide hoiakud ja suhtumine enda töösse. Kas nad tunnustavad enda tööandjat, on uhked tulemuste üle ning jagavad edu meeskonnaga? Need on vaid mõned üksikud näitajad juhtimisstiilist mõjuteguritest organisatsioonikultuurile.

1.1.2 Organisatsioonikultuuriga seotud kasud

Organisatsioonikultuuri tugevdamine ja teadlikustamine on juhtide seas muutunud üha väärtuslikumaks. Mõistetakse selle kriitilisust tootluse tõstmiseks ja äritulemuste parandamiseks (Virovere et al., 2005), sest teatakse, et organisatsioonikultuur ühtlustab töötajate käitumist, stabiliseerib organisatsiooni talitust ning vähendab vajadust formaalse juhtimise ja formaalse kontrolli järele

Organisatsioonis toimuvate muutuste korral peetakse oluliseks organisatsioonikultuuri tugevust, sest see aitab kaasa muudatuste läbiviimisele ja nende kordaminekule (Alas & Pramann Salu, 2005). Küll aga kujuneb kultuur täpselt nii edukaks, kui ettenägelikult ja teadlikult on seda organisatsiooni liikmetega koostöös juhitud (Ambler & Barrow, 1996). Kui organisatsioonikultuur on tugev, siis töötajatel tekib selge arusaam organisatsiooni missioonist, väheneb segadust tekitavate signaalide hulk, sest juhtkonna liikmed räägivad ja käituvad ühiste põhimõtete alusel. Otsustamisprotsessid põhinevad ühistel väärtustel ja on seega kergemini jälgitavad, töötajad saavad tõsta oma töötulemusi ja saavutada oodatust enamat.

1.1.3 Organisatsioonikultuuride ühinemine

Olukorras, kus organisatsioonid ühinevad ja laienevad on täpselt sama oluline pöörata tähelepanu muutuste keskel finantstegevusele kui ka organisatsioonikultuuride ühildumisele (Schein, 1999). Selleks peab olema selge teadmine, milline oli senine organisatsioonikultuur ning mida võiks see endast kujutada muutuste järgselt.

Ühinemised ja laienemised on muutused, mis võivad endaga esmalt kaasa tuua kultuuride vahel suuri barjääre (Virovere et al., 2005). Sellega kaasneb töötajate lahkumine ning uute liitumine, kellel puudub ajalooline mälu enne ühinemist eraldi eksisteerinud organisatsioonide kohta (Schein, 2004). See annab aga hea võimaluse kultuure ühtlustada, kuna organisatsiooni tulevatel töötajatel on lihtsam uue kultuuriga kohaneda.

Mitmed autorid (Alas & Ülbis, 2010; Schein, 2004; Virovere et al., 2005) on pööranud tähelepanu sellele, et organisatsioonikultuuri säilimist ja muutmist peetakse organisatsiooni muudatuste protsessi kõige raskemaks osaks. See on ka mõistetav, sest organisatsioonikultuur põhineb sügavalt juurdunud väärtustel.

1.1.4 Organisatsioonikultuuri tüübid

Organisatsioonikultuuri välja selgitamiseks on loodud mitmeid mudeleid, mille aluseks on võetud organisatsioonikultuuri tüpoloogiad ning kultuuride tasandid. Schein'i (2004) sõnul on positsioneerimisel oluline meeles pidada seda, et organisatsioonikultuur hõlmab endas nii sise- kui ka väliskeskkonnale suunatud tegevusi ning määratleb, kas organisatsioon on nendes tegevustes paindlik ja kiirelt muutuv või pigem stabiilne ning muutuseid vältiv.

Seega selleks, et kultuuritüüpe omavahel eristada, on vaja võrdlevaid kultuure, mille alusel seda saaks teha. Selleks, et paljude seast välja valida just need kõige olulisemad, võtsid Cameron ja Quinn (2006) aluseks teaduskirjanduses kasutatavad organisatsiooni efektiivsuse kriteeriumid. Ilmnes, et mõnda organisatsiooni peetakse efektiivseks, kui see on pidevas muutumises, keskkonnaga kergesti kohanev, pidevalt uueneva tootevalikuga ja organisatsiooni struktuuri täiendav. Esile kerkis ka mõningaid organisatsioone, mida peetakse efektiivseteks seetõttu, et nad on stabiilsed, ettearvatava käitumisega, et nende disain ja tooted on pikaajalised. Efektiivsuse kriteeriumid rõhutavad paindlikkust, dünaamilisust, otsustusvõimet ja –vabadust nendest kriteeriumitest, mis rõhutavad

stabiilsust, korda ja kontrolli (Cameron & Quinn, 2006; Roots, 2002). Kujunes välja esimene dimensioon: *muutlikkus, paindlikkus* versus *püsisivus, kestvus*.

Teine dimensioon ristab efektiivsuse neid kriteeriume, mis rõhutavad orienteeritust organisatsiooni sissepoole, integratsiooni, sisemist ühtsust nendest kriteeriumidest, mis rõhutavad orienteeritust väljapoole, eristumist, konkurentsi (*Ibid.*). See tähendab, et ühtesid organisatsioone peetakse efektiivseks siis, kui neis eksisteerib sisemine kooskõla ja harmoonia. Teiste puhul on efektiivsuse märgiks hoopis keskendumine kas koostööle või konkurentile teiste organisatsioonidega. Nii kujunes välja uuringu teine dimensioon: *ühitus, kooskõla* versus *eristumine, sõltumatus*.

Mõlema dimensiooni ühisel rakendamisel tekkinud maatriksi nimetavad Cameron ja Quinn (2006) konkureerivate väärtuste mudeliks (*Competing Values Framework*). Tegemist on organisatsiooni põhiväärtustega, mis peegeldavad kindlat tüüpi kultuuris domineerivaid väärtusi ning on aluseks organisatsioonikultuuri positsioneerimisele. Kujunesid välja sisemistele protsessidele, tulemustele, inimsuhetele ja avatud süsteemile suunatud tüübid.

Sisemistele protsessidele suunatud kultuurile ehk hierarhia kultuurile on omane formaliseeritud ja struktureeritud töökoht, kus igat tegevust saadab kindel kord, kindlad reeglid ja regulatsioonid (Roots, 2002). Oluline on efektiivsus ja kehtib arusaam, et vaid reeglid aitavad organisatsiooni koos hoida. Juhid on koordinaatorite ja organisaatorite rollis ningavad, et organisatsiooni tegevus toimib sujuvalt. Organisatsiooni liikmed väärtustavad reegleid, selgeid ootuseid ning protseduurijuhiseid. Sisemiste protsesside tüübiga organisatsioonid on suunatud stabiilsusele, etteaimatavusele ja sujuvale korraldusele. (Cameron & Quinn, 2006; Reino, 2009; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2011)

Tulemustele suunatud kultuur ehk turukultuur on iseloomulik organisatsioonidele, mis on orienteeritud mitte oma sisemistele toimingutele, vaid väliskeskkonnale, keskendudes asjaajamisele tarnijatega, tarbijatega, koostööpartneritega ja nendest tegevustega saavutatud tulemusele. Juhid on karmid ning nõudlikud, olles tootele ja tulemusele orienteeritud. Organisatsiooni liikmeid ühendab ühine soov saavutada võimalikult hea tulemus, tunda pakutavaid tooteid ja olla konkurentidest parem. Tulemusele suunatud tüübiga organisatsioonide eesmärkideks on kasumlikkuse suurendamine, turuniši hõivamine, sihtgruppideni jõudmine ja püsiklientuuri loomine. (*Ibid.*)

Inimsuhetele suunatud kultuur ehk klannikultuur rajaneb perekonna tundel, ühistel väärtustel, organisatsiooni liikmed on ühtehoidvad, osavõtlikud ning eksisteerib kõrgelt arenenud meie-tunne. Organisatsiooni põhitunnused on sidusus, osalus ning meeskonnatöö. Juhid on pigem kui õpetajad, abistajad ja vanema eest. Liikmeid ühendab lojaalsuse tunne, traditsioonid ning tugev side organisatsiooni ja teineteise vahel. Inimsuhete tüübiga organisatsioonid on suunatud inimressursside arengule, pühendumusele ja moraalile. (*Ibid.*)

Avatud süsteemiga kultuur ehk adhokraatia kultuur on iseloomulik organisatsioonidele, mis on paindlikud, dünaamilised, loovad, ettevõtlikud ning kiired kohanejad. Tihti on nad loodud kindlaks otstarbeks. Juhid on innovaatorite ja riskijate rollis, samuti puudub konkreetne alluvussüsteem, kuna organisatsioon on pidevas muutumises. Organisatsiooni liikmed hindavad ettevõtlikkust, paindlikkust ja riskide võtmist. Avatud süsteemi kultuuriga organisatsioone hoiab liimina koos pühendumine eksperimentidele, uutele lahendustele ja innovatsioonile suunatus. (*Ibid.*)

Organisatsioonile omaste kultuuride erinevus seisneb domineerivates väärtustes ning kultuuride avaldumises (Cameron & Quinn, 2006). Läbi väärtuste on organisatsioonikultuur otseselt seotud sisemise tööandja brändiga, väljendades seda, milline on töötajate teadlikkus organisatsioonis kehtivas ja toimuvast, pühendumus oma tööandjale ning organisatsiooni väärtustega seotus (Al-Sarayrah, Tarhini et al., 2016). Organisatsioonikultuur on aluseks tugeva sisemise tööandja brändi kujunemisele, mida autor avab teoreetiliste käsitluste ja varasemate uuringute analüüsi kaudu järgnevas alampunktis.

1.2 Sisemine tööandja bränd

Organisatsiooni tervikliku tööandja brändi moodustab nii sisemine kui ka väline tööandja bränd. Töö eesmärgist lähtudes on fookuses sisemine tööandja bränd. Sellest tulenevalt käsitletakse järgnevalt sisemise tööandja brändi teoreetilist raamistikku ning selle komponente. Peatüki lõpetab kasutegurite väljatoomine, mis kaasnevad sisemise tööandja brändi tugevdamisega.

1.2.1 Organisatsiooni mitu brändi

Vaatama sellele, et algselt kasutati brändi mõistet pigem toodete ja tarbijatele suunatud tegevuste puhul, on Barrow ja Mosley (2005) sõnul termin “bränd” kasutusel palju mitmekülgsemalt ning kirjeldab peaaegu kõike, mis kannab edasi endas identiteeti ja temaga seostuvat head või halba mainet. Organisatsiooni eri brände käsitledes, eristatakse peamiselt tarbijabrändi, korporatiivbrändi ja tööandja brändi (Mokina, 2014), mis on üksteist mõjutavad ja ideaalis teineteisega arvestavad.

Brändi kandumine personalitöö valdkonda on väljendatud läbi termini “Tööandja bränding” ehk tööandja maine (*Employer Branding*). Mõiste võttis kasutusele Simon Barrow 1990. aastal (Gaddam, 2008), mille järel avaldasid 1996. aastal Simon Barrow ja Tim Ambler (1996) artikli “The Employer Brand”, kus nad esmakordselt mõiste defineerisid järgnevalt: “Tööandja bränd on pakett funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest hüvedest, mida töö pakub ja mis on otseses seoses tööandjaga.”. Vähem formaalsema lähenemise järgi on tööandja bränd organisatsiooni jõupingutuste kogum edastamiseks sõnumit olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele, et tegemist on ihaldusväärse kohaga, kus töötada (Berthon et al., 2005).

Tööandja brändi sihtrühmaks on olemasolevad ja potentsiaalsed töötajad, brändi objektiks on organisatsioon tööandjana ning tuumikuks tööandja väärtuspakkumine (Backhaus & Tikoo, 2004; Priyadarshi, 2011; Sullivan, 2004). Tööandja brändi protsessi puhul eristatakse viite erinevat etappi: olemasoleva maine väljaselgitamine, soovipärase tööandja maine formuleerimine, tööandja väärtuspakkumise arendamine, tööandja brändi ellu rakendamine ja selle hindamine ning vajaduse modifitseerimine (Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley, 2014). Tegemist on mitmekülgse ja mitmeid osapooli mõjutava tegevusega, mis keskendub tööandja maine loomisele, arendamisele ja hoidmisele.

Senised lähenemised kinnitanud, et tööandja brändingu tulemusena luuakse mulje organisatsioonist kui tööandjast, mis saab alguse organisatsioonist seest. Sisemine tööandja bränd keskendub olemasolevatele töötajatele ning kannab endas organisatsioonikultuuri. (Foster et al., 2014). Seega ei tule tööandja brändi välja selgitamiseks ja arendamiseks alustada nullist, sest igal organisatsioonil on olemas missioon, visioon ning eesmärgid, kujunenud on kultuur ning väärtused, võimalik on kaardistada ja hinnata juhtimist, samuti on töötajatel tööandjast kujunenud välja oma arvamus ja töötajatel on potentsiaalse

tööandja suhtes mingisugune hoiak (Figurska & Matuska, 2013). Sisemise tööandja brändi kaardistamine aitab mõista, mis need väljakujunenud hoiakud tegelikult on.

1.2.2 Sisemise tööandja brändi olemus

Sisemine tööandja bränd saab alguse sisemistest kahesuunalisest tegutsemisest organisatsiooni ja selle töötajate vahel – põhjus, miks nad otsustasid liituda, miks nad on pühendunud ja soovivad jääda (Wahba & Elmanadily, 2015). Sisemise tööandja brändingu kaudu loob organisatsioon usalduse tööandja ja töötajate vahel, hoides kinni nende vahelistest “lubadustest”, mis on tööandja brändinguga töötajale lubatud (Sengupta, Bamel, & Singh, 2015). Nii luuakse tugev väärtustel põhineb organisatsioonikultuur, mis muudab töötajad uhkeks nende töökoha üle.

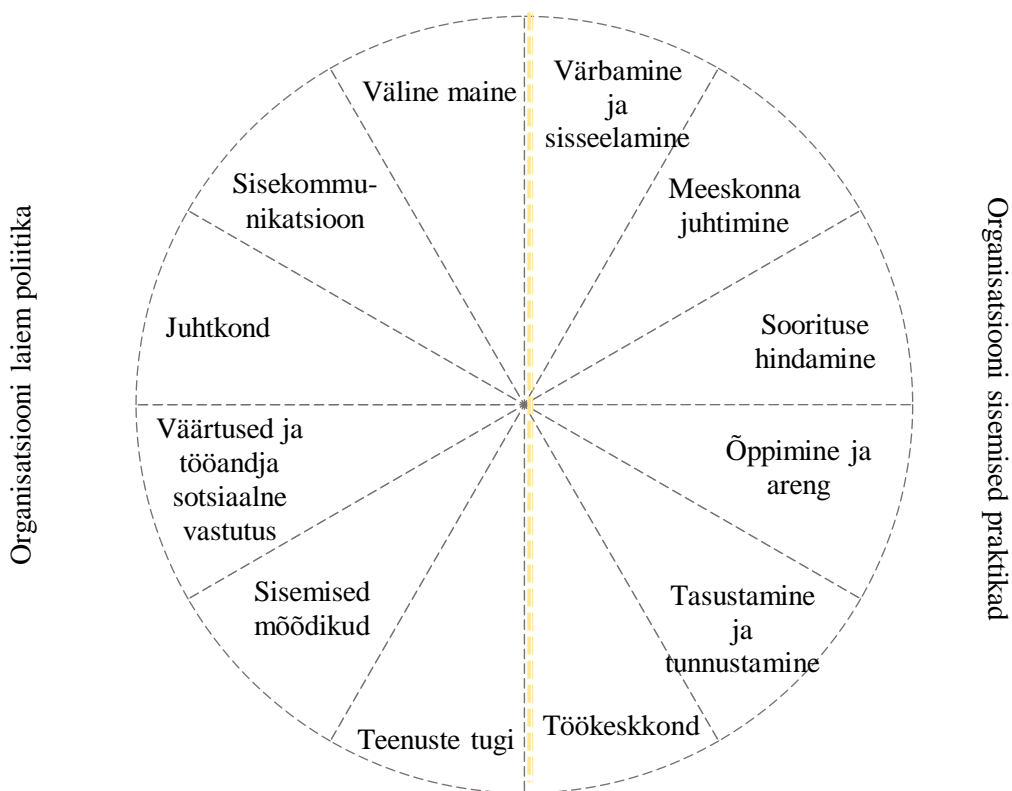
Organisatsiooni liikmed tajuvad organisatsiooni tööandjana läbi ametlike normide, organisatsioonikultuuri, juhtimiskultuuri, meeskonnatöö, kliendi tagasiside, tasustamise ja meediast saadud info põhjal (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens, Van Hoye, & Anseel, 2007). Tugeva sisemise tööandja brändi loomise peamiste meetoditena on välja toodud uuendusliku organisatsioonikultuuri loomist, tagasisidestamist ning tunnustamist, arenguvõimalustele ja pühendumisele keskendumist (Sengupta et al., 2015).

Sisemise tööandja brändi eesmärk on sõltuv organisatsiooni arengutsüklist. (Barrow & Mosley, 2005). Ühinemiste korral on organisatsiooni tugeva sisemise tööandja brändi loomiseks kasulik alustada juhtkonna ja juhtide tajust (Rampf & Kenning, 2014), sest kaardistamise ning teadlikkuse tõstmise käigus tõhustatakse ühtlasi ka juhtimisstruktuuri ja –stiili (Ambler & Barrow, 1996).

Tööandja brändi kujunemist mõjutavaid valdkondi on mitmeid ja ajas lisandub üha uusi komponente. Mõjutegurite rõhuasetus oleneb majanduskeskkonnast, organisatsioonikultuurist, tegevusharust, olemasolevatest ning potentsiaalsetest töötajatest (Moroko & Uncles, 2008). Küll aga ei olegi oluline ühel organisatsioonil kõikidele neile tähelepanu pöörata ja ühtlaselt palju panustada. Tegeleda tuleks peamiselt olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate jaoks aktuaalsete valdkondadega.

Tervikliku tööandja brändi kujunemine saab alguses sisemisest tööandja brändist. Sellest, kuidas olemasolevad töötajad tajuvad organisatsiooni tööandjana, milline on organisatsioonikultuur ja selle eesmärgid. Sisemise tööandja brändi kujunemist uurides on autorid (Dawn & Biswas, 2010; Maxwell & Knox, 2009) välja toonud sarnaseid komponente.

Barrow ja Mosley (2005) on välja töötanud ning aja jooksul täiendanud 12-st mõõtmest koosneva mudeli (Joonis 1), mida nimetatakse tööandja brändi meetmestikuks (*employer brand mix*). See hõlmab nii välist- kui ka sisemist tööandja brändi, moodustades tervikliku ülevaate, milliseid valdkondi võiks tööandja bränd hõlmata. Seetõttu koosneb meetmestik kahest osast: vasakpoolne osa on seotud laiemalt organisatsiooni ja selle poliitikaga ning paremal pool olevad komponendid väljendavad organisatsiooni sisemisi praktikaid ehk tegevusi, mis mõjutavad liikmete arusaama organisatsioonist kui tööandjast.



Joonis 1 Tööandja brändi meetmestiki (Barrow & Mosley, 2005, 150)

Potentsiaalne töötaja kujundab enda arvamuse organisatsiooni kui tööandja kohta välise maine kaudu, mis on kujunenud toodete, teenuste, uudiste ja soovitude koosmõjul. Olukorras, kus organisatsioon pakub head brändikogemust ja on finantsiliselt edukas eeldatakse, et sama kehtib ka organisatsiooni kui tööandja puhul. (Barrow & Mosley, 2005)

Vältimaks info üleküllust või vastupidiselt selle puudujääki, tuleb sisemist kommunikatsiooni oskuslikult juhtida. See, kuidas ja millises koguses saavad töötajad organisatsioonis infot, kujundab nende suhtumise tööandjast (*Ibid.*). Tööandja brändi loomine saab alguse juhtkonnast, nende loodud strateegiast, organisatsioonikultuurist ja juhtimisstiilist. Juhtide suhtlemisstiil, käitumine, otsused ja väärtushinnangud kujundavad arusaama organisatsioonist tööandjana (Mokina, 2014). Organisatsiooni sotsiaalne vastutustundlikkus ning vastava käitumisviisi rakendamine äripraktikas mängib tänapäeva tööturul olulist rolli. Töötajad soovivad tunda, et nende tööandja pakub enam kui lihtsalt töö, läbi mille saavad ka nemad ühiskonda mõjutada ja selle arengule kaasa aidata. Sisemised mõõdikud loovad võimaluse saada tagasisidet ning hinnangut tehtud tööle, läbi mille töötajad muutuvad teadlikumaks ja arenevad. Mõõdikud toetavad eesmärkideni jõudmist ning nende efektiivset täitmist. Teenuste tugi ja selle kvaliteet algab organisatsioonist seest, sest kolleegide omavahelise töö kvaliteet kandub välisele kliendisuhtlusele. Seega nii seesmiselt kui ka väliselt peaksid kehtima ühised standardid ja põhimõtted selleks, et tekiks terviklik arusaam ning tugev maine. Priyadarshi (2011) on sisemise tööandja brändi uuringuid läbi viies oluliseks pidanud töökeskkonna olulisust läbi töö sisu, selle tingimuste ja võimaluste. Üks osa sellest on juhtide ja töötajate vahelisel suhtlusel, mille puhul peetakse oluliseks juhtide hoiakut töötajatega suheldes ja vastupidiselt (Mandhanya & Shah, 2010). Tasude ja tunnustamiste puhul peetakse silmas näiteks organisatsioonis kehtivat tasusüsteemid, preemiaid, perekonna väärtustamist ja puhkusi (Kapoor, 2010). Hinnatakse ka mittemateriaalset tunnustust ning võimalusi nagu näiteks arenguvõimalused ja koolitused, karjäärivõimalused ja nõustamine (Mandhanya & Shah, 2010). Soorituse hindamise eesmärk on tõsta töötajate tööalast tulemuslikkust ja suutlikkust, et organisatsiooni liikmetel tekiks arusaam erinevat laadi ja tasemeid hõlmavatest väljakutsetest (Maxwell & Knox, 2009). Meeskonna juht on selle liikmete eeskuju, motiveerija ning tulemustele suunaja. Tööandja brändi uuringute autorina on Kapoor (2010) rõhutanu, et juhi hoiakud ning väärtused kujundavad töötaja arusaama organisatsiooni toimuvast, eesmärkide olulisusest ning tulemusteni jõudmisest. Värbamisprotsessi mõjutavad organisatsiooni mineviku saavutused, praegune olukord ning edukas

tulevikuperspektiiv. Nende näitajate alusel tajub potentsiaalne töötaja ning äsja organisatsiooniga liitunu, millised on võimalused ning suundumus (Priyadarshi, 2011). Värbamise ja sisseelamise puhul on keskne roll väärtustel, mille puhul töötaja ning organisatsioon saavad vastastikku tajuda teineteise põhimõtete ja väärtuste sobivust (Barrow & Mosley, 2005)

1.2.3 Sisemise tööandja brändiga seotud kasud

Tööandja bränd, mis on alguse saanud sisemisest tööandja brändist ning loodud õigetest alustel, avaldab organisatsiooni tegevusele ning selle liikmetele efektiivset mõju. Tabelis 1 on kokku koondatud sisemise tööandja brändingu uuringuid läbi viinud autorite (Backhaus & Tikoo, 2004; Figurska & Matuska, 2013; Sengupta et al., 2015) seisukohad selle kohta, mida peavad olemasolevad töötajad oluliseks tööandja brändi puhul ning mis on aluseks selle tugevusele ja teadlikkusele.

Tabel 1 Sisemise tööandja brändi kasu

(Figurska & Matuska, 2013)	(Sengupta et al., 2015)	(Backhaus & Tikoo, 2004)
Organisatsiooni kõrgetasemeline usaldamine	Usaldusel ja ausustel põhineva suhtluse tekkimine.	Loob tugeva psühholoogilise seose organisatsiooni ja töötaja vahel
Töötajate kaasatuse tõus	Töötaja kaasatuse tõus	Põhiväärtuste kandmine ja tööandja saadikuks olemine
Madal töölt puudumiste koguarv	Suureneb töötaja heaolu ja mugavuse tunne	Tugevdab organisatsioonikultuuri
Kõrge töötajate lojaalsus	Ühte töökultuur	Suurendab töötajate lojaalsus ja tulemuslikkus
Head suhted nii praeguste kui ka endiste töötajatega	Uhkusetunne ja kõrge soovitude tase töötajate seas	Suurendab tööandja identiteedi tundmist
Suurem hulk pühendunud talente, voolavus langeb	Karjäärivõimaluste selginemine ja mõistmine	Loob raamistiku ja toetab ühtse talendijuhtimise tekkimist.

Sisemisest tööandja bränd kasudest tuuakse esile austuse ja usalduse tekkimist läbi tugeva brändi (Sengupta et al., 2015). Korraliku sisemise tööandja brändi puhul suureneb töötaja kaasatus, millele aitab kaasa näiteks organisatsioonis kehtivad poliitikad, moraalinormid, töökeskkond- ja suhted, mille tulemusel tekivad harmoonilised suhted organisatsioonis. Suureneb töötaja heaolu ja mugavus, millele aitavad kaasa mugav töökeskkonda, paindlik

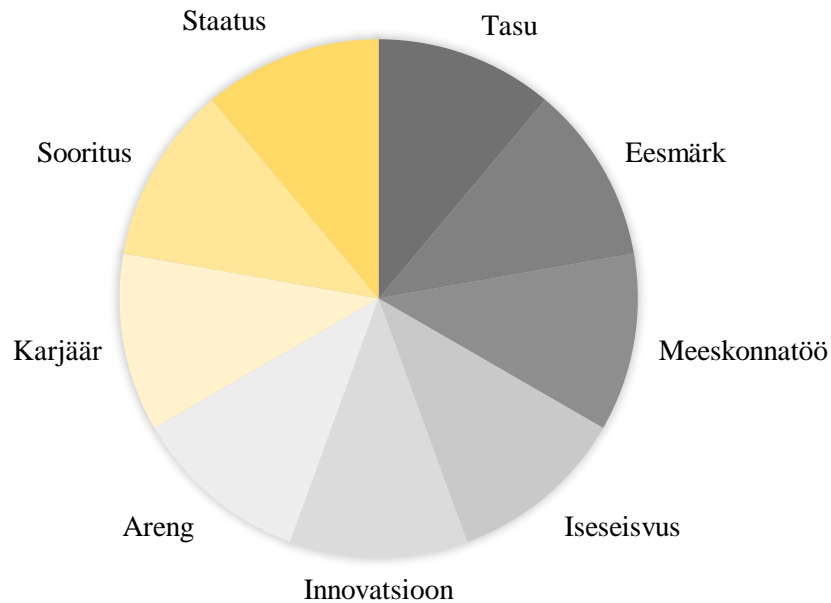
tööaeg ja kontori asukoht (Sengupta et al., 2015). Mugavus ja rahulolu vähendab töötajate puudumisi ning soovi eemal viibida (Figurska & Matuska, 2013). Vaatamata sellele, et tööandja brändingut ei seostada koheselt ärilist kasu toova tegevusena, võib see kaudselt avaldada organisatsiooni tegevusele märkimisväärset mõju (Barrow & Mosley, 2005), sest kujuneb ühte töökultuur ning arusaam organisatsioonis eksisteerivast. Töötajad, kes on lojaalsed tööandjale ja haaratud selle brändist, räägivad organisatsioonist uhkustundega ning soovivad seal töötamist ka potentsiaalsetele töötajatele (Backhaus & Tikoo, 2004). Selge arusaam tööandja brändist sisemiselt vähendab voolavust, mille võrra organisatsioonisisene värbamine suureneb (Kapoor, 2010). Seejärel organisatsiooni liikmed tunnevad, et saavad enda potentsiaali rakendada, oskusi arendada ning neile leidub piisavalt väljakutseid.

1.2.4 Sisemise tööandja brändi positsioneerimine

Uurijate arvamusel kohaselt on erinevaid arusaamasid, mis kujundavad organisatsiooni tööandja brändi atraktiivsust olemasolevate töötajate seas (Maxwell & Knox, 2009), sest siiani on uuringute fookus olnud peamiselt välise tööandja maine uurimisel. Selleks, et mõista sisemise tööandja brändi olemust, tuleb alustada juhtidest, nende tunnetusest organisatsioonist kui tööandjast, eksisteerivatest põhiväärtustest ning –hoiakutest (Jenifer & Thomas, 2016). Sellise lähenemise puhul peegeldab tööandja bränd tegelikku tööandja olemust ja olukorda organisatsioonis, aidates kaasa organisatsiooni liikmete hoiakute ühtimisele.

Mosley (2014) on loonud tööandja brändi positsioneerimise ratta (*positioning wheel*), mis hõlmab üheksat peamist komponenti, mille abil saab organisatsioon määratleda enda kui tööandja pakkumise/lubaduse ja kuvandi esmalt sisemiselt ning seejärel väliselt kommunikeerida enda eristumist tööturul.

Positsioneerimisel eristatakse üheksat üldist valdkonda (Joonis 2). Staatus on üks esimesi aspekte, mille kaudu organisatsioonid end positsioneerivad. Selle puhul jälgitakse organisatsiooni suurust ja kasvu, finantstulemusi, stabiilsust ja pikaajalisust. Täiendusena on Mosley mudelisse juurde toonud tasu aspekti, mida varasemalt tööandja brändi positsioneerimise rattas ei olnud. See väljendab peamiselt konkurentsivõimelist töötasu, hüvesid ning kõrgeid võimalusi tulevikus tulu teenida.



Joonis 2 Tööandja brändi positsioneerimise ratas (Mosley, 2014, 112)

Viimastel aastatel kõige tavalisemaks positsioneerimise viisiks on eesmärgi esile toomine. See tähendab, et antakse edasi pikemaajalisi plaane, väärtusi, klientide olulisust ning organisatsiooni sotsiaalset vastutustundlikkust. Eesmärgi rõhutamise eelduseks on organisatsiooni usaldusväärsus ning veenvus. Meeskonnatöö on aspekt, mis rõhub töötajate kvaliteedile, kellega organisatsioonis koostööd tegema hakatakse, nende ekspertsusele, mitmekülgsele, hoolivusele ja asustusele, mis uusi tulijaid ees ootab. Positsioneerimisel on iseloomulik kirjeldada koostööd, austust ja hoolivust, sotsiaalsus ja lõbu ning mitmekesisust ja kaasamist organisatsioonis. Kasutades positsioneerimiseks iseseisvust rõhutakse iseendaks jäämisele, võimalusele näidata isiklikku initsiatiivi, algatada ja viia ellu muutusi ning hoida töö- ja eraelu tasakaal. Loovus, julgus, leidlikkus ja ettevõtlikkus on iseloomustavateks märksõnadeks innovatsiooni kirjeldamiseks. Innovaatilisele organisatsioonile on oluline loov ja mitmekesine töökeskkond, mis julgustab töötajaid innovaatilisusele, leidlikkusele ja ettevõtlikkusele. Õppimine on tööandja brändi positsioneerimisel puhul aspekt, kus fookus on õppimisel ja arenemisel. Pööratakse tähelepanu kõrge kvaliteediga koolitustele. Töötajatele esitatakse tööalaseid väljakutseid ning märgatakse talente, et neid julgustada ja suunata. Karjäär iseloomustab karjäärijuhtimist- ja kujundamist organisatsioonis. Väljendab seda, kas organisatsioonis on mitmekülgsed karjäärivõimalused ning kas need ka praktikas rakendust leiavad. Viimane aspekt tööandja brändi positsioneerimisel on sooritus. See kirjeldab püüdlikkust ning

ambitsioonikust, dünaamilisust ja kõrgtehnoloogilist töökeskkonda, milleni püüeldakse läbi täiuslikkuse. (Mosley, 2014)

1.3 Organisatsioonikultuur ja sisemine tööandja bränd

Arendamine, innovatsioon, produktiivsus ja toetav organisatsioonikultuur on juhtidele keskseks ülesandeks. Organisatsiooni sees on oluline luua kultuur, mis tugevdab soovitud suhtumist, käitumist ja rahulolu tööga (Backhaus & Tikoo, 2004). Selleks, et neid eesmärke saavutada ja organisatsioonikultuuri muudatustega toime tulla, on vajalik organisatsiooni põhiväärtuste kinnitamine läbi juhtide hoiakute ja seejuures nende pidev kommunikatsioon.

Tööandja bränd on just kui vahend organisatsioonikultuuri arengu ja olemuse kajastamiseks (Mandhanya & Shah, 2010). Nende ühise koosluse puhul hinnatakse kõige enam autentsust ning ausust (Backhaus & Tikoo, 2004). Selleni jõudmiseks tuleb alustada sisemisest tööandja brändist, mis võimaldab ausa üldpildi tekkimist ning kuvamist organisatsiooni liikmete seas. Organisatsioonikultuuri aitab tugevdada esmalt sisemise tööandja brändi teadlikustamine ja tugevdamine. Seda, milline on peamine tugevdamise eesmärk, määrab Barrow ja Mosley (2005) hinnangul ära organisatsiooni arengutsükkel (Tabel 2).

Tabel 2 Organisatsiooni arengutsükli mõju tööandja brändi eesmärgile (Barrow & Mosley, 2005)

Organisatsiooni arengutsükkel	Tööandja brändi eesmärk
Noored, kiiresti kasvavad organisatsioonid	Talentide ligimeelitamine
Suure töötajaskonnaga (150+) organisatsioonid	Organisatsiooni vaimu kujundamine
Rahvusvahelistumine	Tööandja brändi mõtestamine uude konteksti
Liitumised ja ühinemised	Ühise identiteedi, kultuuri ja eesmärkide määratlemine
Organisatsiooni reformimine	Identiteedi värskendamine
Kliendi brändilubaduse uuendamine	Vajalikud tegevused uue lubadusega hakkama saamiseks
Organisatsiooni läbipõlemine või ebaedu	Uute lootuste sisendamine

Antud töö valimisse kuuluvad juhid töötavad organisatsioonis, mis on liitumise ja ühinemise etapi äsja läbi elanud, mis toob endaga kaasa hulga uusi väljakutseid. Sellises olukorras tuleb tähelepanu pöörata ühise identiteedi, kultuuri ja eesmärkide määratlemisele (Barrow &

Mosley, 2005). Aset leidval arenguetapil on märkimisväärne mõju enne kõike sisemise, kuid seejärel ka välise tööandja brändi tegelikule olemusele. Milline on antud magistr töö valimisse kuuluva organisatsiooni juhtide arusaam sisemisest tööandja brändist ühinemisjärgses organisatsioonikultuurist, selgub järgnevas peatükis empiirilise uurimuse käigus.

2 EMPIIRILINE UURIMUS

2.1 Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused

Uurimisprobleem seisneb selles, et ettevõtete ühinemise järgselt ei ole AS Eesti Meedias selgelt määratletud kultuuri ja tööandja brändi raamistikku. Puudub arusaam organisatsioonikultuurist, selle tüübist ja ühtsest sisemisest tööandja brändist. Empiirilise uurimuse läbiviimise eesmärgiks on tugevdada ühinemisjärgses organisatsioonikultuuris AS Eesti Meedia Eestis paiknevate juhtide taju organisatsiooni sisemisest tööandja brändist. Varasemalt ei ole Eesti Meedias läbi viidud organisatsioonikultuuri või (sisemise) tööandja brändi uuringuid.

Töö eesmärgi täitmiseks otsitakse empiirilises uuringus vastuseid järgmistele küsimustele:

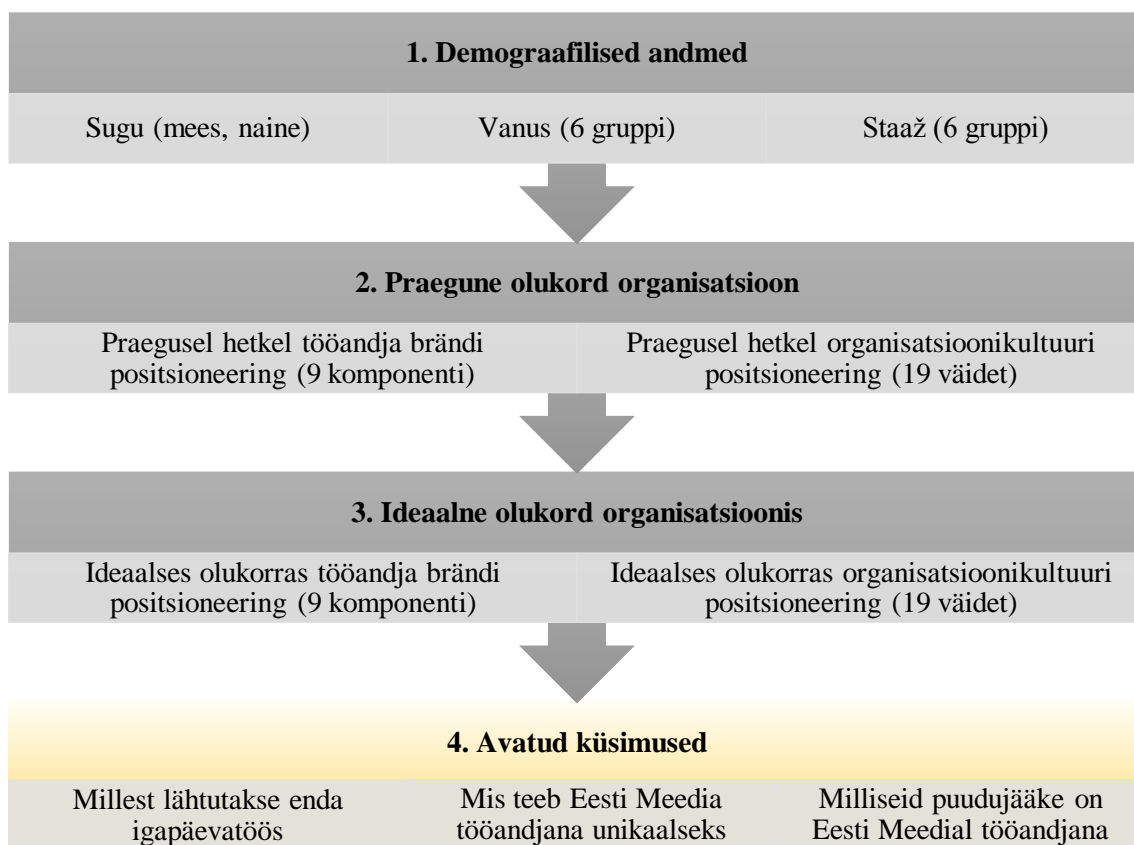
1. Milline on organisatsioonikultuuri tüüp, mida juhid hetkel tajuvad ning kui suurel määral erineb see ideaalsest olukorrast? Millised on erinevused tööstaaži alused?
2. Milline on juhtide praegune sisemise tööandja brändi positsioneerimine ning kui suurel määral erineb see ideaalsest olukorrast? Millised on erinevused tööstaaži alused?
3. Milliseid seoseid on märgata organisatsioonikultuuri tüüpide ja tööandja brändi positsioneerimise komponentide vahel?
4. Mis toetab sisemise tööandja brändi tugevdamist AS Eesti Meedias?

2.2 Meetodid

Uurimuse eesmärgi saavutamiseks kogus töö autor andmeid kvantitatiivsest uurimisviisist lähtuvalt, *Google Forms* keskkonnas loodud struktureeritud ankeetküsimustikuga. Selle lähenemise abil oli võimalik jõuda küsimustiku täitjateni, pakkudes vastamismugavust ja vähest ajakulu. Küsimustiku koostamine toimus märts 2017. aastal ja empiiriline uurimus viidi läbi 2017. aasta aprillis. Ankeetküsimustik edastati koos küsitluse eesmärgi, täitmisjuhendi ja konfidentsiaalsust selgitavate kommentaaridega elektronkirja teel vastajatele.

Küsimustik koosnes neljast plokist (Joonis 3). Esimene plokk sisaldab vastajate demograafilisi tunnuseid. Anonüümsuse ning vastajatele kindlustunde loomiseks oli nii vanuse kui ka tööstaaži puhul ette antud kindlad vahemikud. Tööstaaži puhul oli esimeses loendi osas väiksem aastate vahemik tulemuste täpsemaks tõlgendamiseks, kuna organisatsiooniga liitujaid on olnud suuremal hulgal 2 aastat tagasi ja viimase 8 kuu jooksul.

Küsimustiku teine plokk keskendub sisemise tööandja brändi ja organisatsioonikultuuri hetkeolukorrale, kolmandas plokkis uuritakse juhtide hinnangut ideaalsele olukorrale. Küsimused olid nii teises kui kolmandas plokkis samad. Olemasoleva organisatsioonikultuuri tajumiseks, ideaalse olukorra kaardistamiseks ning organisatsioonikultuuri tüüpide omavahelise tasakaalu märkamiseks toetuti Reino (2009) poolt väljatöötatud organisatsioonikultuuri küsimustiku lühendatud versioonile (algsest 53 küsimust, lühiversioonis 19 küsimust). See põhineb Cameron ja Quinn'i (2006) organisatsioonikultuuri määratlemiseks loodud konkureerivate väärtuste mudelil (*Competing Values Framework*), kus eristatakse nelja organisatsioonikultuuri tüüpi: Inimsuhete, Avatud süsteemi, Tulemustele suunatud ja Sisemiste protsesside.



Joonis 3 Uuringus kasutatud küsimustiku struktuur

Sisemise tööandja brändi positsioneerimisel tugineti Mosley (2014) rattale (*positioning wheel*), mis hõlmab üheksat peamist komponenti, mille abil saab organisatsioon määratleda enda kui tööandja kuvandi ja eristumise tööturul. Küsimustiku lõpetasid kolm avatud küsimust, mis täiendasid saadud tulemusi. Esimene küsimus täiendab organisatsioonikultuuri tajumist läbi põhimõtete/väärtuste, millest juhivad enda igapäevatöös

lähtuva. Teine küsimus annab lisandväärtust tööandja brändi positsioneerimiseks, kus juhid toovad esile, mis teeb AS Eesti Meedias töötamise unikaalseks võrreldes teiste tööandjatega ning viimase küsimuse vastused peegeldavad seda, milliseid puudujääke silmas pidades tuleb edaspidiselt parendustegevusi plaanida.

Vastusevariantide koostamisel on kasutatud 5-punktilist Likerti skaalat, mis on üks levinuim hoiakute ja nende tugevuste mõõtmiseks kasutatud skaala (Õunapuu, 2014). Vastused on vahemikus üks (nõustun väga vähesel määral) kuni viis (nõustun väga suurel määral). Käesoleva töö autor kohandas organisatsioonikultuuri tüübi väljaselgitamise küsimustiku skaalat tööandja brändi positsioneeringu skaalale vastavaks, kus algselt anti hinnanguid vahemikus 1-10 (1-ei pea üldse paika, 10-peab täiesti paika).

Positsioneerimise ratas kasutavad tööandja brändi loomiseks ja/või arendamiseks Rootsis paiknev tööandja brändi agentuur Universum Global (2015) ja Eestis tegutsev agentuur Brandem (Karu, 2016). Eestis tööandjate kuvandi hindamisel kasutab Mosley lähenemist "Unistuste Tööandja" konkursi raames Marketingi Instituut (Jaanus, 2016). Organisatsioonikultuuri kaardistamise küsimustiku põhjal on Eestis uuringuid läbi viinud näiteks Kallas (2010) ja Killõ (2014), mõlemad autorid kinnitavad eestikeelse organisatsiooni konkureerivate väärtuste küsimustiku valiidsust ja asjakohasust.

Andmed töödeldi statistikatarkvaraga IBM SPSS Statistics 22.0 ning tabelarvutusprogrammiga MS Excel 2017. Uurimusküsimustele vastuste saamiseks on enamikel juhtudel välja arvatud aritmeetiline keskmine (\bar{x}) ja standardhälve (SD). Organisatsioonikultuuri tüüpide ja sisemise tööandja brändi komponentide seoste uurimiseks teostati Spearmani korrelatsioonianalüüs. Tulemuste statistilise olulisuse ja üldistatavuse hindamiseks kasutati T-testi, seejuures usaldusnivooks valiti 0,05. Kõik tulemusi illustreerivad tabelid ja joonised on koostatud autori poolt.

Usaldusväarsuse kinnitamiseks arvutati küsimuste skaalade (1-5) realiaabluskoeffitsendid, mis on toodud tabelis 3. Analüüsi tulemusena võib väita, et organisatsioonikultuuri tüüpe ja tööandja brändi komponentide andmed hindavad skaalad on usaldusväärsed.

Tabel 3 Organisatsioonikultuuri tüüpide ja tööandja brändi komponentide reliaabluskoeffitsendid (*Cronbachi alfa*)

	Reliaabluskoeffitsent	
	Praegune	Ideaalne
Inimsuhete	0,833	0,722
Avatus süsteemi	0,843	0,822
Sisemiste protsesside	0,675	0,830
Tulemuste	0,711	0,872
Tööandja brändi komponendid	0,823	0,826

2.3 Uurimuse valim

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi uurimus AS Eesti Meedias, mille puhul on tegemist Baltikumi suurima meediakontserniga, tegutsedes nii Eestis, Lätis kui ka Leedus. Organisatsiooni tegevus hõlmab trüki- ja internetimeedia sisutootmist, televisiooni ja raadio toomist, kuulutusteportaale ja trükiteenuse pakkumist.

AS Eesti Meedia organisatsiooni on kirjeldamas missioon “Loome parema ühiskonna” ja visioon “Eesti Meedia on Balti riikide suurim ja usaldusväärseim meediaorganisatsioon”. Kui missioon ja visioon olid juba varasemalt sõnastatud, siis väärtuste fikseerimiseni jõuti 2016. aasta suvel üheskoos juhtidega, kes kogunesid üheks päevaks üle kolme riigi, et välja selgitada kõiki ühendavad väärtused. Päeva lõpuks said välja valitud kuus väärtust: Usaldusväärsus, Kirglikkus, Professionaalsus, Loovus, Vastutustundlikkus ja Julgus.

Hetkel töötab organisatsioonis 1361 töötajat ja neist 68% Eestis. Töötajaskonnast 53% on naised ja 47% mehed. Eestis on enim töötajaid Tallinnas ja Tartus, kus paikneb vastavalt 51% ja 34% töötajatest. Keskmine AS Eesti Meedia töötaja on 39,3 aastat vana ning töötanud ettevõttes 7,1 aastat.

Ühinemisetapist tulenevalt kuuluvad valimisse organisatsioonikultuuri määraltamiseks ja sisemise tööandja brändi positsioneerimiseks juhid. Nemad on mõlema nähtuse mõjutajateks ja kujundajateks, olles igapäevaselt organisatsioonis kehtivate hoiakute ja väärtuste kandjateks (Barrow & Mosley, 2005; Hofstede, 2011). Seega edastati ankeetküsitlus 71 AS Eesti Meedia Eestis töötavale tipp- ja keskastme juhile (va. AS Kroonpress). Küsitlusele

vastas neist 49, kes moodustasid lõpliku valimi. See tähendab, et vastamisaktiivsus oli 69%. Töö autor hindab vastajate arvu heaks, kuna mitmed küsitluse saanud otsustasid mitte vastata usalduslikel põhjustel või liiga väikese tööstaaži tõttu.

Vastanute jagunemine soo alusel oli peaaegu võrdne, kuid vanuselisel oli esitatud kõige enam 34-44 aastat vanusegruppi kuuluvad juhte. Suur osa valmimisse kuuluvatest juhtidest on enda tänases rollis üsna värskest, teised aga pika tööstaažiga ning ajaloolise mäluiga organisatsioonis toimuvast (Tabel 4).

Tabel 4 Vastanute sugu, vanus ja tööstaaž

Tunnused	Vastanute arv
Sugu	
Mees	24
Naine	25
Vanus	
25-34 aastat	8
35-44 aastat	29
45-54 aastat	9
55-64 aastat	3
Tööstaaž	
Alla 1 aasta	13
1-2 aastat	7
3-5 aastat	3
6-8 aastat	4
9-12 aastat	6
13 ja enam aastat	16

2.4 Uurimuse tulemused

Käesolevas magistritöö osas tuuakse välja AS Eesti Meedia juhtide taju organisatsioonikultuuri tüüpidest ja sisemisest tööandja brändi positsioneerimist. Analüüsimisel keskendutakse praegusel hetkel domineerival kui ka juhtide ettekujutuses ideaalsel organisatsioonikultuuri tüübil ning tööandja brändi positsioneerimise komponendil. Samuti kirjeldatakse nende näitajate tajutud vahesid. Viimasena tuuakse välja organisatsioonikultuuri tüüpide ja tööandja brändi positsioneerimise komponentide seosed.

2.4.1 Organisatsioonikultuuri tüüpide tajumine

Selgitamaks välja, millist organisatsioonikultuuri tüüpi tajuvad AS Eesti Meedia juhid kõige tugevamalt, viis magistritöö autor läbi organisatsioonikultuuri tüüpide (Inimsuhete; Avatud süsteemi; Sisemiste protsesside, Tulemustele suunatud) hinnangute analüüsi. Nelja organisatsioonikultuuri tüüpide kohta käivate hinnangute keskmiseid väärtusi võrreldi dispersioonanalüüsiga (1-nõustun väga vähesel määral kuni 5-nõustun väga suurel määral). Tulemused on välja toodud tabelis 5. Organisatsioonikultuuri tüüpe iseloomustavatele väidetele antud hinnangute aritmeetiline keskmine, mediaan ning mood on toodud lisas (Lisa 4).

Tulemustest järeldub, et AS Eesti Meedia juhid tajuvad praeguses organisatsioonis Tulemustele suunatud kultuuri kõige tugevamalt (\bar{x} 4,13) ja standardhälve 0,6 näitab, et juhid on hinnangutes üksmeelel. Kõige vähem iseloomulikum on Inimsuhete kultuur (\bar{x} 2,95), kuid selle puhul on vastanud oma arvamustes juba rohkem erimeelel (SD 0,7). Tulemuste põhjal saab järeldada, et organisatsioonikultuuri tüübid ei ole tasakaalus.

Tabel 5 Praeguse ja juhtide arvates ideaalse organisatsioonikultuuri tüübi hinnangud.

Organisatsiooni- kultuuri tüübid	Praegu		Ideaal		Keskmete vahe
	Kesk- mine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)	Kesk- mine (\bar{x})	Standard- hälve (SD)	Praegune vs ideaal
Inimsuhete tüüp	2,95	0,70	4,00	0,53	1,05
Avatud süsteemi tüüp	3,46	0,86	4,69	0,40	1,23
Sisemiste protsesside tüüp	3,09	0,68	3,57	0,68	0,48
Tulemuste tüüp	4,13	0,60	3,98	0,76	-0,15

Praegusel hetkel on AS Eesti Meedia juhtide hinnangul (Tabel 6) organisatsioonile iseloomulik kultuur, kus peamiseks eesmärgiks on tulemuste ja kasumi kasv, turuosa suurendamine ja konkurentide edestamine. Vastajad olid üksmeelel kõigi allpool toodud Tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüüpi iseloomustavate hinnangute osas (SD alla 0,8).

Tabel 6 Praegust organisatsioonikultuuri kõige rohkem iseloomustavad väited

Organisatsioonikultuuri kirjeldavad väited	Praegu	
	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
Praegusel hetkel meie organisatsioonis eesmärgiks saavutada võimalikult suur turuosa.	4,39	0,76
Praegusel hetkel meie organisatsioonis püütakse alati konkurente edestada.	4,14	0,76
Praegusel hetkel meie organisatsioonis on tulemus juhtkonna jaoks kõige olulisem.	4,08	0,79
Praegusel hetkel meie organisatsioonis on eesmärgiks teenida suurt kasumit.	3,90	0,96

Madalamaid hinnanguid saanud väidetest (Tabel 7) saab järeldada, et organisatsiooni juhid tajuvad kultuuri, kus töötajad ei ole ühtehoidvad nagu perekonnas, nad ei räägi tööjuures meelsasti isiklikest asjadest. Selgete aruandesüsteemide rakendamist hinnati kõige erinevalt (SD 1,11), mis näitab ka seda, et aruandesüsteemid on hetkel organisatsioonis uuendamisel ja mõned juhid kasutavad harjumusest vanu, mõned juba uusi süsteeme. Kõige suurem üksmeel oli vastanutel selle väite puhul, mille järgi töötajatel ja juhtkonnal puuduvad hetkel usalduslikud suhted (SD 0,07).

Tabel 7 Praegust organisatsioonikultuuri kõige vähem iseloomustavad väited

Organisatsioonikultuuri iseloomustavad väited	Praegu	
	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
Praegusel hetkel meie organisatsioonis ollakse omavahel nagu üks suur perekond.	2,08	0,89
Praegusel hetkel meie organisatsioonis räägivad töötajad meelsasti isiklikest asjadest.	2,65	0,86
Praegusel hetkel meie organisatsioonis rakendatakse selget aruandesüsteemi.	2,65	1,11
Praegusel hetkel meie organisatsioonis on juhtkonnal töötajatega usalduslikud suhted.	2,78	0,07

Ankeetküsitluses tuli juhtidel anda hinnang ka ideaalsele organisatsioonikultuurile mõeldes. Kõige ideaalsemaks (Tabel 8) peeti organisatsioonikultuuri, kus domineerib Avatud süsteemi iseloomustav kultuur. Järgmise valikuna sobiks Inimsuhete kultuur, seejärel Tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüüp ning kõige viimaks Sisemiste protsesside kultuur. Ideaalse organisatsioonikultuuri tüüpide puhul olid juhtide hinnangud ühtlaselt

kõrged, millest võib järeldada, et juhid peavad oluliseks tasakaalu erinevate organisatsioonikultuuri tüüpide osas.

Tulemustest selgus, et juhtide hinnangul ideaalset organisatsioonikultuuri iseloomustab kõige enam Avatud süsteemile suunatus, mille puhul võib tabelist 5 märgata ka vastanute suurt üksmeelt (SD 0,4).

Tabel 8 Ideaalset organisatsioonikultuuri kõige rohkem iseloomustavad väited

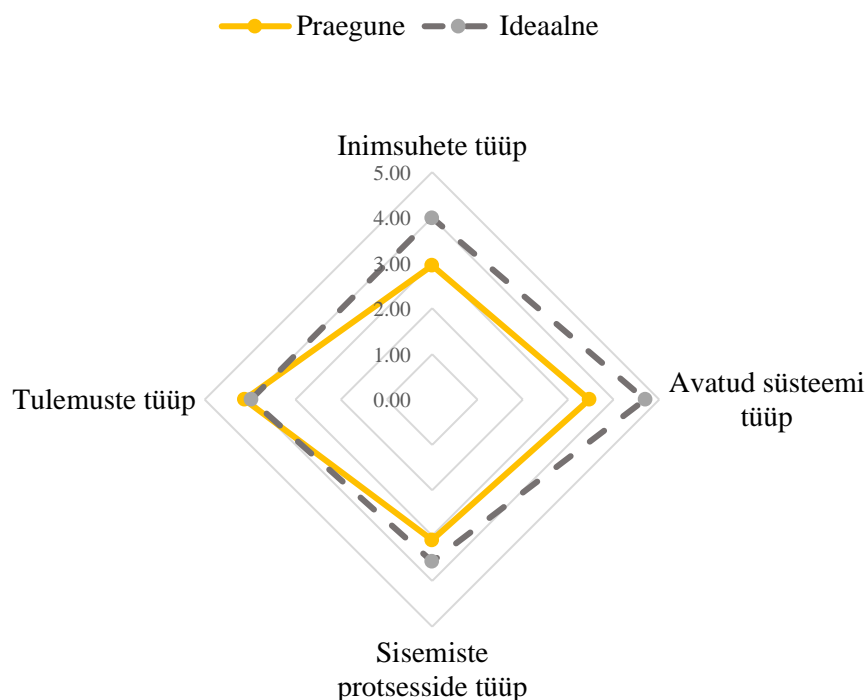
Organisatsioonikultuuri iseloomustavad väited	Ideaal	
	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
Ideaalis meie organisatsioonis on suurimaks varaks pühendunud töötajad.	4,82	0,39
Ideaalis meie organisatsioonis on värskete ideedega töötajad väga hinnatud.	4,78	0,47
Ideaalis meie organisatsioonis võetakse tasustamisel arvesse töötajate initsiatiivikut ja pühendumist.	4,65	0,52
Ideaalis meie organisatsioonis on juhtkonnal töötajatega usalduslikud suhted.	4,65	0,48

Madalate hinnangute tulemused näitavad, et juhtide arvates võiks AS Eesti Meedia organisatsioonikultuur ideaalis olla kõige vähem Sisemisi protsesside kultuuri kirjeldav (Tabel 9). Üldiselt olid juhid madalaid hinnanguid andes üksmeelel (SD alla 1). Veidi suurem erimeelsus vastamisel kuulub väitele, et organisatsiooni eesmärgiks on teenida suurt kasumit, mis ei ole aga kõige madalama hinnangu saanud väide.

Tabel 9 Ideaalset organisatsioonikultuuri kõige vähem iseloomustavad väited

Organisatsioonikultuuri iseloomustavad väited	Ideaal	
	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
Ideaalis meie organisatsioonis on palju kirjalikke reegleid.	2,84	0,94
Ideaalis meie organisatsioonis räägivad töötajad meelsasti isiklikest asjadest.	3,20	0,84
Ideaalis meie organisatsioonis on juhtkond töötajate suhtes väga nõudlik.	3,53	0,79
Ideaalis meie organisatsioonis nõutakse reeglite tundmist ja täitmist.	3,69	0,82

Selleks, et võrrelda erinevust juhtide praegust ettekujutlust võrreldes ideaalse organisatsioonikultuuri tüübiga, koostas magistritöö autor järgneva joonise. Väidetele antud hinnangute puhul saab öelda, statistiliselt olulised.



Joonis 1 Juhtide taju organisatsioonikultuurist praegu ja ideaalis AS Eesti Meedias (Konkureerivate väärtuste mudel)

Eelneval joonisel nähtu põhjal on selge, et juhid tajuvad vahet praeguse ja ideaalse organisatsioonikultuuri tüübi hinnangutes peamiselt kolme organisatsioonikultuuri tüübi puhul. Statistiliselt oluline erinevus juhtide arvates praeguse ja ideaalse organisatsioonikultuuri tüübi vahel on suurim Avatud süsteemi kirjeldava kultuuri puhul (\bar{x} vahe 1,23). Veidi vähem statistiliselt oluline on Inimsuhete kultuuri erinevus (\bar{x} vahe 1,05). Sisemistele protsessidele iseloomuliku kultuuri puhul on hinnang praegusel tajul peaaegu sama nagu ideaalile hinnanguid andes (\bar{x} vahe 0,48). Küll aga eristub organisatsioonikultuuri kirjeldav Tulemuste tüüp praeguse ja ideaali tajumisel, mille puhul juhid sooviksid, et ideaalis oleks organisatsioon vähem tulemustele suunatud (\bar{x} vahe -0,15). Juhid tajuvad, et Eesti Meedia organisatsioonikultuuri kirjeldavateks märksõnadeks oleks pigem paindlikkus, dünaamilisus, loovus, ettevõtlikkus ja kiire kohanemine. Vastupidiselt praegu domineerivale

organisatsioonikultuurile, kus on keskmes kasumlikkuse suurendamine, konkurentide edastamine ja võimalikult suure turuosa hõivamine.

Võrreldes praegust ja ideaalset organisatsioonikultuuri väidete alusel (Lisa 4) on suurimaks erinevuseks hinnang väidetele, et juhtkonnal on töötajatega usalduslikud suhted (\bar{x} vahe 1,87) ja omavahel ollakse nagu üks suur perekond (\bar{x} vahe 1,65). Sellest nähtub, et juhid soovivad tulevikus usalduslikumat suhet juhtkonnaga, mis praegusel hetkel on puudulik.

Järgnevalt antakse ülevaade sarnasustest ja erinevustest hinnangutes organisatsioonikultuuri tüüpide tajumise osas juhtide tööstaaži alusel. Magistritöö puhul on oluline just see tunnus soo ja vanuse kõrval, sest uurimus kinnitas, et staaž jaguneb peamiselt äsja liitunud ja pikemalt töötanud vahel. Sellest tulenevalt on andmete tõlgendamisel küsitlusankeedis esitatud tööstaaži vahemikud (alla 1 aasta, 1-2 aastat, 3-5 aastat, 6-8 aastat, 9-12 aastat, 13 ja enam aastat) grupeeritud andmete analüüsiks kolmeks (kuni 2 aastat, 3-12 aastat ja 13 ja enam aastat).

Tulemustest selgus (Tabel 10), et tööstaaži alusel praeguse ja ideaalse organisatsioonikultuuri tüübi hinnangutes statistiliselt olulisi erinevusi gruppide vahel ei eksisteerinud. Praeguse organisatsioonikultuuri tüübi hinnangu puhul oli kõigis kolmes vanusegrupis kõige kõrgemalt hinnatud tulemustele suunatud kultuuri. Kuni kahe aastase staažiga juhid hindasid kõige madalamalt praegust hetke arvestades sisemistele protsessidele iseloomuliku kultuuri. Seevastu 3-12 aastase ning 13 ja enam aastase staažiga juhid hindasid kõige madalamalt hetkel inimsuhete tüübile orienteeritud organisatsioonikultuuri. Hindajad olid praegust organisatsioonikultuuri tüüpi hinnates tööstaaži gruppide lõikes oma vastustes sarnased (SD alla 0,8), väljaarvatud 3-12 aastat töötanud juhtide hinnangu puhul avatud süsteemi kultuurile (SD 1,09). Küll aga ei olnud tegemist kõige kõrgema, ega ka kõige madalama hinnangu saanud tüübiga.

Tabel 10 Organisatsioonikultuuri tüübi hinnangute erinevused tööstaaži alusel

Organisatsioonikultuuri tüüp	Tööstaaž					
	kuni 2 aastat		3-12 aastat		13 ja enam	
	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)
Inimsuhete						
Praegu	3,35	0,55	2,58	0,76	2,73	0,60
Ideaalis	4,09	0,59	4,05	0,40	3,84	0,54
Avatud süsteem						
Praegu	3,78	0,59	2,89	1,09	3,53	0,73
Ideaalis	4,75	0,24	4,63	0,50	4,66	0,47
Sisemiste protsesside						
Praegu	3,01	0,70	3,02	0,65	3,26	0,70
Ideaalis	3,61	0,68	3,54	0,84	3,54	0,55
Tulemuste						
Praegu	4,30	0,48	4,19	0,51	3,86	0,73
Ideaalis	4,14	0,72	3,96	0,63	3,81	0,91

Ideaalsele organisatsioonikultuuri tüübile hinnanguid andes oldi kõikides tööstaaži gruppides üksmeelel. Kõige kõrgemalt hinnati Avatud süsteemi kultuuri, seejuures jäi kõigi kolme grupi puhul standardhälve alla 0,5. Väikseima hinnangu sai Sisemiste protsesside orienteeritud kultuur ja seda kõigis kolmes grupis.

Töö autor teostas eelnevatele tulemustele lisaks korrelatsioonitesti, saamaks kinnitust praeguse ja ideaalse organisatsioonikultuuri tüüpide tajutavale vahele. Korrelatsioon puudus, seega vastused ei ole omavahel sarnased ning juhtide hinnangul organisatsioonis praegusel hetkel domineerivad tüübid ei ole need, mida nad ideaalis sooviksid. Kui praegusel hetkel on AS Eesti Meedia organisatsioonikultuuri tüüp suunatud tulemustele ja sisemiste protsessidele ehk stabiilsusele, korrale ja kontrollile, siis ideaalis hindavad juhid hoopis avatud süsteemile ja inimsuhetele ehk paindlikkusele, otsustusvabadusele ja dünaamilisusele suunatud organisatsioonikultuuri (Cameron & Quinn, 2006).

2.4.2 Sisemine tööandja brändi positsioneerimine

Selgitamaks välja, milline on AS Eesti Meedia juhtide sisemise tööandja brändi positsioneerimine praegusel hetkel ning kui suurel määral erineb see ideaalsest olukorrast, viis magistr töö autor läbi tööandja brändi positsioneerimise komponentide hinnangute analüüsi.

Komponendid olid esitatud järgnevalt: Tasu (“Meil on konkurentsivõimeline töötasu ja mitmekülgsed lisahüved.”), Eesmärk (“Meil on pikaajalised eesmärgid ja me viime ellu olulist missiooni.”), Meeskonnatöö (“Me töötame võrdsetena ühtses ja hoolivad meeskonnas.”), Iseseisvus (“Meil on tööle ja eraelule kuuluv aeg tasakaalus.”), Innovatsioon (“Me oleme innovaatilised, loovad ja ettevõtlikud.”), Õppimine (“Meid innustavad töös igapäevased väljakutsed ja arenguvõimalused.”), Karjäär (“Meil on organisatsioonis mitmekülgsed karjäärivõimalused.”), Sooritus (“Me oleme kõrge potentsiaaliga ja tulemuslikud.”), Saatus (Meil on tugev positsioon turul ja me oleme jätkusuutlikud.”). Tööandja brändi positsioneeringu komponendi kohta käivate hinnangute keskmiseid väärtusi võrreldi dispersioonanalüüsiga. Tulemused, millede statistiline olulisus on kontrollitud, koondati tabelisse 11 (1-nõustun väga vähesel määral kuni 5-nõustun väga suurel määral). Komponentidele antud hinnangute aritmeetiline keskmine, mediaan ning mood on toodud magistritöö lõpus olevas lisas (Lisa 5).

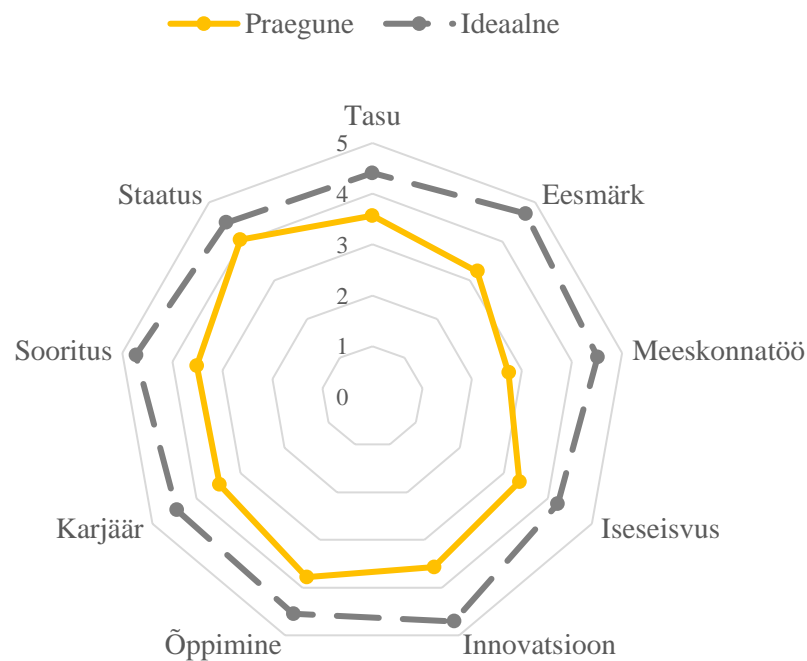
Analüüsides järgnevat tabelit saab väita, et AS Eesti Meedia juhid tajuvad praegusel hetkel tööandja brändi positsioneerikut enne kõike läbi Staatus (\bar{x} 4,04), nõustudes ankeetküsitluses toodud väitega, et “Meil on tugev positsioon turul ja me oleme jätkusuutlikud.”. Standardhälve 0,98 näitab, et juhid on antud vastuses üksmeelel. Kõige vähem olid juhid nõus sellega, et AS Eesti Meediat tööandjana saab hetkel positsioneerida läbi Meeskonnatöö, mida kirjeldab väide “Me töötame võrdsetena ühtses ja hoolivas meeskonnas.” (\bar{x} 2,73; SD 1,08).

Tabel 11 Praeguse ja juhtide arvates ideaalse tööandja brändi komponentide hinnangud

Komponendid	Praegu		Ideaal		Keskmete vahe
	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)	Praegune vs. ideaal
Tasu	3,57	0,76	4,41	0,55	0,84
Eesmärk	3,22	1,07	4,71	0,46	1,49
Meeskonnatöö	2,73	1,08	4,51	0,71	1,78
Iseseisvus	3,35	0,81	4,22	0,90	0,87
Innovatsioon	3,57	1,08	4,71	0,50	1,14
Õppimine	3,78	0,99	4,55	0,71	0,77
Karjäär	3,47	1,00	4,45	0,74	0,98
Sooritus	3,51	0,89	4,73	0,45	1,22
Staatus	4,04	0,98	4,48	0,41	0,44

Ideaalsele olukorrale mõeldes andsid nad kõige kõrgema hinnangu Soorituse komponendile (\bar{x} 4,48), mille alusel saaks AS Eesti Meedia tööandja brändi positsioneerida läbi mõtteviisi, et “Me oleme kõrge potentsiaaliga ja tulemuslikud.”. Seejuures oldi veelgi enam üksmeelel, mida näitab standardhälve 0,41. Vaatamata sellele, et ideaalist lähtuvad hinnangud olid kõik küllaltki kõrged, hindasid juhid kõige madalamalt Iseseisvust “Meil on tööle ja eraelule kuuluv aeg tasakaalus.” (\bar{x} 4,22 SD 0,90), mis magistritöö autori hinnangul tuleneb sellest, et juhid pidasid tulevikule mõeldes oluliseks soorituse kasvu ja tulemuslikkust, mille võrra vähem tähtsustatakse tööle ja eraelule kuuluva aja tasakaalu.

Selleks, et kaardistada juhtide praegune ettekujutus võrreldes ideaalset tööandja brändi positsioneerimist, koostas magistritöö autor joonise 7.



Joonis 2 Juhtide taju praeguse ja ideaalse tööandja brändi positsioneerimise vahel AS Eesti Meedias

Jooniselt on näha statistiliselt oluline erinevus praeguse ja ideaalse tööandja brändi positsioneerimise tajus kõikide komponentide, välja arvatud Staatus osas. Kõige enam erineb praegune tööandja brändi positsioneerimise taju ideaalsest Meeskonnatöö osas (\bar{x} vahe 1,78), sellele järgneb Eesmärk (\bar{x} vahe 1,49). Kõige sarnasem on Staatus (\bar{x} 0,44) ning sellele järgneb Õppimine (\bar{x} 0,77).

Tulemustest saab järeldada, et AS Eesti Meedia juhid positsioneerivad organisatsiooni tööandjana praegusel hetkel läbi Staatuse komponendi, mis on ka üks esimesi aspekte, mille kaudu organisatsioonid end tavapäraselt positsioneerivad (Mosley, 2014). Seejärel hinnatakse kõrgelt Õppimise komponenti, mis peegeldab organisatsiooni valmisolekut õppida ja areneda ning leida töötajate talent. Küll aga soovitakse, et ideaalis kirjeldaks AS Eesti Meediat tööandjana kõige enam Sooritus ehk püüdlikkus ning ambitsioonikus täiuslikkuseni. Sellele järgneb Innovatsioon ehk loovus, julgus, leidlikkus ja ettevõtlikkus. Magistritöö autori hinnangul peegeldavad tulemused juhtide taju praegusest tugevast ühinemisjärgsest organisatsioonist, kus ollakse valmis õppima, et saavutada tulevikus tugeva sooritusega tööandja maine, kes on innovaatiline.

Hinnangute erinevusest tööandja brändi positsioneeringu komponentidele tööstaaži alusel (Lisa 6) selgub, et kõikide kolme tööstaaži grupi (kuni 2 aastat, 3-12 aastat, 13 ja enam aastat) lõikes positsioneeritakse AS Eesti Meediat tööandjana praegusel hetkel läbi Staatuse. Kõik kolm tööstaaži gruppi hindasid sarnaselt madalaks positsioneeringu läbi Meeskonnatöö komponendi. Seejuures standardhälve põhjal saab järeldada, et sõltumata staažist, ei olnud juhtide hinnangud ühtlaselt madalad. Positsioneerides tööandja brändi ideaalsele olukorrale mõeldes, hindasid kõik tööstaaži grupid kõige kõrgemalt Staatust ning olid hinnanguid andes suhteliselt üksmeelel.

2.4.3 Seosed organisatsioonikultuuri tüüpide ja sisemise tööandja brändi komponentide vahel

Organisatsioonikultuuri tüüpide ja tööandja brändi positsioneeringu komponentide seoste uurimiseks viis magistritöö autor läbi Spearmani korrelatsioonianalüüsi (Lisa 7). Korrelatsiooni olulisust hinnati usaldusnivool $p < 0,05$. Töö autori hinnangul oli organisatsioonikultuuri tüüpide ja tööandja brändi positsioneeringu komponentide vaheline korrelatsioon nõrk (max p 0,717). Leidus ka negatiivset korrelatsiooni.

Sellegi poolest selgus tulemustest, et praeguse olukorra hinnangute põhjal on Avatud süsteemi kultuuri ning Soorituse vahel kõige positiivsem seos (r 0,717). See tähendab, et juhid, kes positsioneerivad AS Eesti Meediat tööandjana läbi püüdlikkuse, ambitsioonikuse ja kõrgtehnoloogilise töökeskkonna (Mosley, 2014), tajuvad organisatsioonikultuuri kui paindlikku, innovaatilist, ettevõtlikku ja kohanemisvõimelisena (Cameron & Quinn, 2006).

Hinnangutest, mis anti lähtuvalt ideaalsest olukorrast organisatsioonis on kõige positiivsem seos Avatud süsteemi kultuuri ning Õppimise komponendi vahel (r 0,604). Sellest järeldatuna positsioneerivad juhid AS Eesti Meediat tööandjana, kes on õppimisele ja arenemisele fokusseeritud (Mosley, 2014) ning kus kultuur peegeldab innovaatsust, dünaamilisust, loovust ning ettevõtlikkust (Cameron & Quinn, 2006).

Saadud andmete põhjal ei ole võimalik väita, et organisatsioonikultuuri tüüpide ja tööandja brändi komponentide vahel oleks väga tugev seos. Sellel võib olla mitmeid põhjuseid tulenevalt AS Eesti Meedia arenguetapist (Tabel 2), sest see mõjutab nii organisatsioonikultuuri kui ka seeläbi tööandja brändi tajumist. Kuna organisatsioonis toimus paar kuud tagasi ettevõtete ühinemine, siis juhtidel võib olla erinev arusaam organisatsioonikultuuri tüüpide kujunemisest ning seeläbi ankeetküsitluses (Lisa 1) välja toodud väidetest. Puudub veel ühtne arusaam eesmärkidest, reeglitest ja aruandesüsteemidest. Vastupidiselt aga tunnetatakse uuendusmeelsust, inimeste väärtustamist ning pühendumise väärtustamist, mida kinnitab kõige positiivsem korrelatsioon tööandja brändi positsioneeringu komponentidel just Avatud süsteemi kultuuriga.

2.4.4 Juhtide taju sisemisest tööandja brändist

Selleks, et mõista juhtide taju organisatsioonikultuuri tüübi ja tööandja brändi positsioneeringu kohta lisaks eelnevalt esile toodud aspektidele, oli ankeetküsitluses (Lisa 1) välja toodud kolm avatud küsimust, et mõista, kuidas toetada juhtide selgema taju kujunemist sisemisest tööandja brändist (Joonis 3). Magistritöö autor grupeeris vastused märksõnade alusel, et tagada anonüümsus ja teha järeldusi kõige enam väljatoodud aspektide kohta.

Vastustest (Lisa 8) selgus, et enda igapäevatoos juhitudakse kõige enam pühendumisest enda tööle ja tulemuste saavutamisest. Lisaks toodi esile austust kolleegide ja tarbijate vastu ning koostööd meeskonnas ja organisatsioonisiselt üle nelja valdkonna (print, *online*, TV ja raadio). Enda igapäevatoos peavad juhid oluliseks eesmärkide mõistmist suuremas pildis ja nende täitmist. Tööd tehakse vastutustundlikult, kirglikult, loovalt ja usaldusväärsetl. Mitmed juhtide poolt esile toodud väärtused ühtivad organisatsiooni väärtustega. Seostades

kõige enam mainitud põhimõtteid ja väärtusi organisatsioonikultuuri tüübiga, siis peamiselt peegeldavad juhtide vastused Inimsuhetele, Tulemustele suunatud ja Avatud süsteemi tüüpe.

Teine küsimus peegeldas juhtide hinnangut sellele, et teeb AS Eesti Meedias töötamise unikaalseks (Lisa 9). Kõige enam mainiti organisatsiooni mastaapi, tegevusvaldkondade rohkust ning unikaalset kooslust meediavaldkonnas. Üks juhtidest täiendas enda vastust kommentaariga: “Meil on Eesti parimad ja mõjukamad (loetavamad, kuulatavamad ja vaadatamad) meediakanalid ehk suurepärased tooted ning usk neisse. Üle-eestiline haare, kontorid paljudes linnades...”. Organisatsiooni kuuluvate brändide tugevat ajalugu rõhutati mitmel korral ning kirjeldati näiteks järgneva kommentaariga: “Meil on rida ajalooliselt tugevaid ja mõjukaid brände. Neid tuleks kaitsta ja hoida. See on ka peamine põhjus, miks tahetakse siin töötada ja siia tööle tulla.”. Läbi mastaabi ja tugevate brändide tuntakse enda töös ühiskondlikku mõju, otsekontakti tarbijaga. Enda ümber nähakse innovaatilist hoiakut ja professionaalseid kolleege mainides vastuses, et “Meie organisatsioonil on kiire areng ja siin töötavad huvitavad inimesed.”.

Viimasena paluti välja tuua 3 peamist puudujääki, mis on AS Eesti Meedial tööandjana (Lisa 10). Tulemuste põhjal on kõige suuremaks puudujäägiks nii sisemine- kui ka väline kommunikatsioon. Vastuseid täiendati kommentaariga öeldes, et “Infoliikumine on nõrk, ühtsed sõnumid puuduvad või liiguvad kehvasti...”. Järgnes eesmärkide ebaselgus, mis tähendab, et juhtide hinnangul puudub organisatsioonis pikk nägemus, ülesanded tulevad äkitselt ja vajavad ilma pikema põhjendusega kiiremas korras lahendust. Ühinemisjärgsetest muudatustest tulenevalt tunnetavad juhid organisatsioonis ebakindlust, mis toob kaasa arusaamatusi enda töös. “Muutused organisatsioonis on toonud kaasa ebaselguse rollide ja vastutuse osas” ilmestab kommentaarina puudujääki meeskonnatöös, mis leidis samuti mitmeid märkimisi arengukohtade esile toomisel.

3 ARUTELU JA JÄRELDUSED

3.1 Vastused püstitatud küsimustele

Saadud andmete põhjal võib öelda, et AS Eesti Meedia (v.a AS Kroonpress) juhid tajuvad praegusel hetkel kõige enam Tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri tüüpi ning on enda hinnangutes üksmeelel. Ideaalis näevad nad organisatsioonikultuuri Avatud süsteemi kultuurile omaselt, mille puhul on hetkel just kõige suurem erinevus.

Tulemustele suunatud organisatsioonikultuuri iseloomustab kõige enam keskendumine eesmärkide täitmisele, kasumlikkuse suurendamisele, konkurentide edestamisele ning võimalikult suure turuosani jõudmist. Magistritöö autori hinnangul tajuvad juhid praegusel hetkel just eelnevalt mainitud organisatsioonikultuuri sellel põhjusel kõige enam domineerivana, et ühinemisjärgselt minnakse üle ühistele eesmärkidele, protsessidele ja strateegiatele, mis on kahtlemata kohanemist vajavad ning väljakutsuvamad varasemaga võrreldes. Küll aga soovitakse ideaalile mõeldes vähendada organisatsioonis tulemustele suunatust, mida ilmestab praeguste ja ideaalsete keskmiste hinnangute vahe (\bar{x} vahe -0,15).

Ideaalis soovitakse, et AS Eesti Meedia organisatsioonikultuuri kirjeldaks Avatud süsteemile omane kultuur, olles paindlik, loov, kiire kohanemisega ja riskialdis. Magistritöö autori hinnangul peegeldab antud tulemuse puhul juhtide kõige suurem üksmeelsus (võrreldes teiste tulemustega) valmisolekut ühiselt väljakutseid vastu võtta ja eesmäärke saavutada.

Tähelepanuväärne on madal hinnang praegusel hetkel organisatsioonikultuuri tüübile, mis põhineb inimsuhetel, ühistel väärtustel ja ühtehoidmisel. See tähendab, et AS Eesti Meedia juhid tajuvad, et ühinemisjärgses organisatsioonis ei hoita kokku, puuduvad ühised arusaamad, põhimõtted ning töötajad ei ole avatud ühtsele perekonna tundele.

Tööstaaži alusel erinevusi analüüsides selgus, kõikidel gruppidel (kuni 2 aastat, 3-12 aastat, 13 ja enam aastat) on ühine taju praegusest ja ideaalsest organisatsioonikultuuri tüübist. Ehk et praegusel hetkel ollakse Tulemustele suunatud, kuid ideaalis võiks suundumus olla hoopis Avatud süsteemiga kultuuri poole.

Uuringutulemuste põhjal positsioneerivad juhid AS Eesti Meediat tööandjana hetkel läbi Staatuse, mille puhul tuuakse esile organisatsiooni mastaapi, kasvu, tulemusi ja stabiilsust. Ideaalis soovitakse tööandjana olla suurepärase sooritusega, ambitsioonikas, dünaamiline, kõrgtehnoloogilise keskkonnaga, kus ühiselt püüeldakse eesmärkide täitmiseni.

Võttes aluseks, et praegusel hetkel positsioneerivad juhid organisatsiooni läbi Staatuse, hinnatakse kõige enam seda, et ühinenud organisatsioon on suur ning kooslusena konkureerival turul ainulaadne, tegutsedes nii prindi-, veebi-, raadio- kui ka televisiooni valdkonnas. Teiste tulemustega erisuvaks osutus madal hinnang Meeskonnatöö komponendile, mis näitab, et juhtide arvates ei töötata võrdsetena ühtses ja hoolivas meeskonnas. Võib oletada, et madal hinnang on tingitud struktuurimuudatustest, mitmete uute kolleegide ja juhtide liitumisest organisatsiooniga ning on üks osa kohanemisest.

Soorituse komponenti kasutaksid juhid ideaalis AS Eesti Meedia kui tööandja positsioneerimisel. Tuntakse, et on soodumus ning soov olla kõrge potentsiaaliga ja tulemuslikud. Magistritöö autor näeb eelnevalt mainitud hoiakuid positiivse ja toetava tegurina ühinemisjärgses organisatsioonis kohanemiseks ja ühtsuse saavutamiseks.

Kõige suurem vahe praeguse ja ideaalse taju vahel (\bar{x} vahe 1,49) positsioneerimaks organisatsiooni tööandjana, oli Eesmärgi komponendi puhul. Juhid soovivad tulevikus rohkem selgust pikaajalistesse eesmärkidesse ning tunnetada olulist missiooni, mida üheskoos ellu viia.

Tööstaažist sõltumata tunnetasid kõik kolm vanusegruppi (kuni 2 aastat, 3-12 aastat, 13 ja enam aastat) nii praegusel hetkel kui ka ideaalis, kõige sobivamaks tööandja brändi positsioneeringu komponendiks Staatust ning kõige madalamaks Meeskonnatööd. Sellest järeldatuna soovivad juhid staažist sõltumata kindlustada organisatsiooni mastaapi ja seisu konkurentsi seas, kui saavutada seda läbi ühise koostöö ja teineteist austades ning usaldades.

Tulenevalt sellest, et tööandja brändi peetakse just kui vahendiks, mille abil organisatsioonikultuuri tugevdada (Mandhanya & Shah, 2010), võib teooriale tuginedes samuti märgata sarnaseid seisukohti nii organisatsioonikultuuri kui ka tööandja brändi lähenemiste puhul. Sellegi poolest pole organisatsioonikultuuri tüüpe ja tööandja brändi

komponentide seost varasemates uuringutes esile toodud, ega nende seosele või selle puudumisele kinnitust leitud.

Korrelatsiooni tulemusena selgus, et nii organisatsioonikultuuri tüüpide kui ka tööandja brändi komponentide vahel puudub tugev positiivne seos. Usaldusnivool ($p < 0,05$) eksisteerib siiski oluline korrelatsioon ($r 0,338$) organisatsioonikultuuri puhul kõrgelt hinnatud Tulemustele suunatud tüübi ja kõrgelt hinnatud tööandja brändi komponendi vahel, milleks oli Staatus. Sellest järeldatuna tunnetavad juhid, et hetkel on AS Eesti Meedias karmid ja kõrged ootused juhtkonnast, orienteeritus kasumlikkuse suurendamisele ning turuniši hõivamisele, fookus on pigem organisatsioonist välja. Juhid märkavad ja hindavad organisatsiooni tugevat positsiooni turul, selle suurust ja tulemuste kasvu. Tegemist pole aga kombinatsiooniga, mille läbi nad AS Eesti Meediat sooviksid kõige enam kirjeldada. Magistritöö autor on seisukohal, et meediaorganisatsioonile on tulemustele ehk välisele turule tüüp iseloomuslik tulenevalt sellest, et igapäevaselt tehakse tööd lugejatele, kuulajatele ja vaatajatele ehk välistele tarbijatele, kellele pakkuda parimat kvaliteeti ja usaldusväärset meediat.

Küll aga oli kõrget positiivset korrelatsiooni ($r 0,717$) märgata praeguse hetke küsimustele antud vastuste analüüsi tulemustest, et juhid, kes hindasid kõrgelt Soorituse komponendi, tunnetavad organisatsioonikultuuri Avatud süsteemi tüübina. Antud korrelatsioon seostub hinnanguga ideaalist lähtuvalt, kus teistest enam hinnati Avatud süsteemi tüüpi kultuurina ning Sooritusest tööandja brändi komponendina. Seega ilmnes praeguse hetke vastustest korrelatsioon kombinatsiooni puhul, milleni tahavad juhid ideaalis lähitulevikus jõuda. Nende hinnangul võiks AS Eesti Meediat tööandjana iseloomustada innovatsioon, uued ja kiired lahendused, paindlikkus ja kiire kohanemine muutuste keskel. Seejuures püüeldakse täiuslikkuseni, mida toetab kõrgtehnoloogiline töökeskkond ja partnerlussuhted töötajate ja juhtide vahel.

Magistritöö autori hinnangul saab empiirilise uuringu tulemuste ja teooria põhjal järeldada, et nii organisatsioonikultuuri kui ja tööandja brändi silmas pidades kirjeldavad AS Eesti Meedia juhid organisatsiooni tööandjana, kellel on tugev positsioon meediavaldkonnas, hõlmates endas ajalooliselt olulisi brände, mõjutades igapäevatööga ühiskonda ning kes on avatud uutele lahendustele, et olla konkurentsitult tugevaid organisatsioon turul.

Selgema sisemise tööandja brändini jõuab organisatsioon enda kultuuri arvestades. Kuna mõlema nähtuse puhul on sihtgrupiks esmalt olemasolevad organisatsiooni liikmed ning seeläbi potentsiaalsed töötajad, pidas magistritöö autor oluliseks küsida lisaks teooriast tulenevatele uuringumeetoditele ka kolm avatud küsimust, et juhid saaksid väljendada enda arvamust. Saadud vastused peegeldavad juhtide väärtuseid, millest nad lähtuvad enda igapäevatöös. Arvamust, mille poolest eristub AS Eesti Meedia tööandjana teistest tööandjatest ning mida saaks organisatsioon paremini teha, et tähelepanekute ja antud hinnangute järel sisemine tööandja bränd areneks ja paraneks.

Sisemise tööandja brändi arendamisel tuleb esmalt tähele panna juhtide madalaid hinnanguid praegust olukorda kirjeldavatele aspektidele ning avatud küsimustele antud vastustele. Juhtide hinnangute põhjal tuntakse kõige enam puudust ühtehoidmisest, info liikumisest, meeskonnatööst, traditsioonidest ning tugevast sidemest organisatsiooni ja selle liikmete vahel. Mainitakse, et juhtkond jääb liiga kaugeks ning esineb mõningast üksteise mitte austamist ning usaldamist.

Seejärel tuleb pöörata tähelepanu nüanssidele, mida juhid hindasid kõige kõrgemalt ning mida töid välja tugevustena täiendavate küsimuste vastustes. Juhid väärtustavad kõrgelt ühinemisjärgselt organisatsiooni kuuluvaid brände, nende ajalugu ning mõju ühiskonnas. Tuuakse esile AS Eesti Meedia staatust ja mastaapi mediavaldkonnas. Tulevikus nähakse veelgi suuremat potentsiaali ning valmisolekut arenguks, et olla avatud, innovaatilised, ambitsioonikad ning organisatsioon, kus töötavad omaala professionaalid.

Magistritöö autori hinnangul tajuvad juhid tugevalt organisatsioonis ühinemisest tulenevaid puudujääke ja kitsaskohti, kuid mõistavad ka seda, et stabiliseerumine võtab aega. Tulemustest võib järeldada, et suurimaks murekohaks on sisemine kommunikatsioon, mille efektiivsemaks muutmine on autori meelest kriitilise tähtsusega. Vahetum kommunikatsioon aitaks luua usaldussuhteid juhtkonna ning juhtide ja töötajate vahel. Suurendada ühtseid tõekspidamisi ning arusaamasid, mis antud magistritöö puhul ilmsid selleks, et kujuneks välja teadlik ning organisatsioonikultuuri edasi kandev sisemine tööandja bränd.

Käesoleva magistritöö käigus läbiviidud empiirilise uurimuse tulemused kinnitavad organisatsioonikultuuri tüüpide teooriat ning tööandja brändi positsioneerimise käsitlust läbi selle peamiste komponentide. Küll aga ei kinnita empiirilise uuringu tulemused tugevalt

organisatsioonikultuuri tüüpide väidete ja tööandja brändi positsioneeringu komponentide omavahelist seost. See ei olnud ka eelduseks, kuna teooriast selgus, et puuduvad varsemad antud nähtusi ühendavad uuringud. Seega saab töö autor teha järeldusi vaid konkreetse töö valimi põhjal, mis selgelt oli praegust hetke hinnates rohkem eriarvamusel kui ideaalile mõeldes, kuhu AS Eesti Meedia tööandjana võiks areneda.

Empiirilisest uuringust selgunud tulemuste põhjal on juhtide taju praeguse olukorra osas teoorias välja toodud lähenemistega sarnane ja suuri erinevusi ei esinenud. Tuntakse, et organisatsioonis toimunud ühinemine on tekitanud ebakindlust, puudulikku infoliikumist ning äkitselt on tunne, et juhtkond on seadnud suured ootused ja eesmärgid, mida tuleb täita. Selleks, et tugevdada sisemist tööandja brändi toodi peamiselt esile organisatsiooni mastaabi ja ajalooliselt oluliste brändide hoidmise olulisust ning rõhutati valmisolekut avatuma süsteemi kujunemiseks. Soovitakse olla tööandja, kus kultuur peegeldab organisatsioonis töötavate professionaalide loovust, ambitsioonikust, kiiret kohanemist ja uutele lahendustele orienteeritust.

3.2 Ettepanekud ja soovitused jätkutegevusteks

Andmetest tulenevalt tehakse AS Eesti Meedia juhtkonnale järgnevad ettepanekud ja soovitused, mida sisemise tööandja brändi tugevdamiseks ja arendamiseks ühinemisjärgses organisatsioonikultuuris arvesse võtta.

Esmane soovitus on tõsta teadlikkust ühinemisjärgsest organisatsioonist selle liikmete seas. Juhid tõid mitmel korral välja uue struktuuri mittemõistmist, protsesside segadust ning eesmärkide ebaselgust. Mainiti ühinenud ettevõtetest kujunenud brändide alaväärtustamist ning nende tähtsuse hajumist. Sellest tulenevalt soovitab töö autor avalikustada struktuur organisatsiooni siseselt. Rõhutada meediakontserni kuuluvate brändide ajalugu, seeläbi nende erilistust ning ainulaadsust. Juhid on oma hinnangutes peegeldanud uhkust organisatsiooni mastaabi üle, kuid seejuures tunnevad, et ei saada täpselt aru vastutusvaldkondades. Selles olukorras selguse loomiseks soovitab töö autor esmalt selgete ametijuhendite loomist ja/või täiendamist, tegevusvaldkondade kaardistamist ning selle avalikustamist üldistatud kujul. Kasuks tuleksid juhtide ja seejärel töötajate vahelised töövarjutamised valdkondade üleselt.

Andmed kinnitavad, et organisatsioonikultuuri tüübi määratlemisel tuleks suunata tähelepanu juhtide arvamusele ja ootusele, et organisatsioon võiks pöörduda stabiilsuselt, kontrollist ja korralt paindlikkuse, otsustusvabaduse ja dünaamilisuse suunal. Kuna praegusel hetkel tunnetavad juhid kultuuri peamiselt tulemustele ja välisele keskkonnale suunatuna, siis sooviksid nad pigem avatust uutele lahendustele, innovaatilist lähenemist ning suuremat koostööd organisatsiooni siseselt.

Tööandja brändi positsioneerimisel domineeriv komponent Staatus kinnitab juhtide taju, et organisatsioonil on tugev positsioon turul ning üheskoos tehtu on jätkusuutlik. Siinkohal ei tohi unustada seda, milles organisatsioon koosneb ning millest tulenevalt on Staatus tugev – mitmed ajaloolised ja tugeva mainega brändidest. Kinni tuleb haarata juhtide valmisolekust, et olenemata pikaajalisusest ning kujunenud harjumustest, ollakse valmis edaspidiselt tööandjana peegeldama pigem tugevat Sooritust ehk tööandja brändi komponenti, mille järgi organisatsioon on kõrge potentsiaaliga ja tulemuslik.

Selleks, et tekiks terviklik arusaam ühinemisjärgsest organisatsioonist, selle kultuurist ning olemusest tööandjana, on vaja tõhusat ja selget kommunikatsiooni, mis on juhtide hinnangul praegusel hetkel väga kesine või lausa olematu. Selge infoliikumine on kahepoolne ning eeldab nii juhtidelt kui ka juhtkonnalt valmisolekut ning teadlikkust. Juhtide sõnul puudub neil hetkel arusaam pikaajalisest eesmärgist, mis tekitab ebakindlust. Selle vähendamiseks ja usalduse loomiseks soovitab magistritöö autor organisatsioonil luua sisekommunikatsiooni spetsialisti või vastava valdkonna juhi ametipositsioon, kuna praegusel hetkel see puudub. Vaja on süsteemset lähenemist infoliikumisele niivõrd suures ning mastaapses organisatsioonis, kus kontorid paiknevad eri paikades.

3.3 Piirangud tulemuste tõlgendamisel

Käesoleva uuringu puhul tuleb tulemuste tõlgendamisel arvesse võtta valimi väiksust. AS Eesti Meedias töötab Eestis 71 juhi, nende seast vastas küsimustikule 49 töötajat. Vastamisaktiivsuse protsenti (68%) mõjutas praegune ajahetk ja organisatsioonis toimuv. Ühinemisjärgsed muudatused ning mitmete uute juhtide liitumine organisatsiooniga mõjutab hetkel mitmete juhtide avatust, hoiakuid ja teadlikkust.

Magistritöö raames uuriti just juhte, mitte kõiki töötajaid sellel põhjusel, et juhid on organisatsiooni mõjutajad ja kujundajad. Seega on antud töös üldistatud juhtide tasandit, kuna selline lähenemine on praegusest ajahetkest lähtuvalt kõige olulisem.

Viimase piiranguna näeb töö autor seda, et küsimustik oli piisavalt üldine. Tavapäraselt viiakse läbi organisatsioonikultuuri ja tööandja brändi uuringuid eraldiseisvalt ning laiamahulisemalt. Valimit eristavateks tunnusteks valiti sugu, vanus ja tööstaaž, mitte valdkond või konkreetne ametipositsioon. Fookus suunati organisatsioonikultuuri ja sisemise tööandja brändi tajumisel just tööstaažile, kuna organisatsioonis on mitmeid pikaajalise staažiga juhte, kuid on ka äsja liitunuid.

KOKKUVÕTE

Antud magistritöös uuriti, millisena tajuvad ühinemisjärgse organisatsioonikultuuri mõjul AS Eesti Meedia (v.a AS Kroonpress) juhid organisatsiooni sisemist tööandja brändi. Teadlik ning ühtne organisatsioonikultuur toetab taju ja arusaamist tööandja brändist, kandes edasi organisatsioonis toimivaid norme ja väärtusi, kujundades organisatsiooni liikmete käitumist, hoiakuid ja ootusi. Ühtsus ja teadlikkus organisatsioonis toimuvast kujundab tervikliku tööandja brändi, mida tajuvad nii olemasolevad kui ka potentsiaalsed töötajad.

Organisatsioonikultuuri kui nähtuse avamisel on 1980-ndatel Edgar Scheini poolt alustatud uuringutest alates mitmeid erinevaid tõlgendusi. Sellest tulenevalt puudub ühtne arusaam, millised komponendid organisatsioonikultuuri moodustavad ning millised on need mõjutegurid, mis organisatsioonis kehtivat kultuuri kujundavad. Organisatsioonikultuuri eesmärk on ühtlustada töötajate arusaama, käitumist ja tööga rahulolu, et muuta organisatsioon stabiilsemaks ja efektiivsemaks. Kultuuri olemus peegeldub organisatsiooni liikmete nägemuses läbi sisemise tööandja brändi, välised sihtgrupid tajuvad organisatsiooni aga välise tööandja brändi kaudu. Nende sihtgruppide arvamuse ühendavaks koosluseks on tööandja bränd, mis on Simon Barrow poolt mõistena kasutusel juba 1990. aastast ning kujunemas tänapäeva konkurentsitihedal turul üha tähelepanuväärsemaks ja väärtustatavamaks nähtuseks, sest see võimaldab ausalt ja autentselt peegeldada organisatsioonis toimuvat.

Autor viis läbi empiirilise uurimuse, mille analüüsi tulemusena leiti vastused püstitatud uurimisküsimustele. Uurimuse valimisse kuulusid AS Eesti Meedia Eestis töötavad 71 juhti, 49 neist jagasid enda hinnanguid. Fookuses oli see, kuidas nad tajuvad organisatsioonikultuuri tüüpi ning tööandja brändi praegusel hetkel ning ideaalses olukorras. Analüüsist selgus, et Baltikumi suurima meediakontserni juhid tajuvad enda organisatsioonikultuuri praegusel hetkel väliskeskkonnale orienteerituks, keskendudes tarbijale, pidades oluliseks tulemusi ning võimalikult suure turuosa haaramist. End tööandjana positsioneeritakse läbi staatuse ehk tõsteti esile organisatsiooni suurust, tulemusi ja potentsiaali. Kõige enam tuntakse puudust inimsuhetele orienteeritusest, infoliikumisest ning meeskonnatööst. Ideaalis soovitakse, et organisatsioonikultuur muutuks avatumaks uutele lahendustele, töötajad leiaks igapäevatöös innovaatilisi lahendusi ning organisatsiooni iseloomustaks liikmete professionaalsus. AS Eesti Meediat soovivad nad ideaalis kuvada läbi püüdlikkuse, ambitsioonikuse ning suurepärase tulemuste. Ühtlaselt

kõrgeid hinnanguid sai nii praegust olukorda kui ka ideaali hinnates tulemustele suunatus, mis magistritöö autori hinnangul peegeldab juhtide valmisolekut ja püüdlikkust eesmärkide täitmisel ja võimalikult suure tulu saavutamisel. Seejuures soovitakse aga, et uute lahenduste ja eesmärkide täitmiseni jõutakse üksteist austades, usaldades ning koostööd tehes.

Käesolevas töös sooviti luua lisandväärtust lisaks juhtide taju kaardistamisele, läbi edasiste ettepanekute organisatsioonikultuuri arvestava ning tugeva tööandja brändi kujunemiseks. Lisaks sellele, et aluseks saab võtta eelnevalt välja toodud empiirilise uuringu tulemused juhtide tajust organisatsioonikultuurist ning tööandja brändist, ilmses suur puudujääk sisekommunikatsioonis. Juhid ei tunne, et ühinenud ettevõtete põhjal kujunenud brände, nende ajalugu ja tugevat mainet väärtustataks, et jagataks pikaajalisi eesmärke ning suundumusi. Kommunikatsiooniprobleemid ja mitmeti mõistmised on nõrga organisatsioonikultuuri tunnuseks, millest tulenevalt ei saa ka oodata, et juhid üksmeelselt ja teadlikuks positsioneeriksid AS Eesti Meediat tööandjana. Magistritöö autor rõhutab puuduste likvideerimiseks panustada sisekommunikatsiooni arendamisesse ning selle valdkonna eest vastutava töötaja värbamisse.

Uuringu põhjal on ennatlik ning keeruline teha järeldusi kõikide AS Eesti Meedia Eestis paiknevate juhtide täielikust arusaamast organisatsioonikultuurist ning organisatsiooni kui tööandjat kirjeldavast tajust. Tegemist oli esimese sammuga kaardistamiseks üldist juhtide tunnetust ühinemisejärgses olukorras antud ajahetkel. Seetõttu ei ole käesoleva kvantitatiivse uuringu tulemused täielikud selleks, et üldistada AS Eesti Meedia kui tööandja kuvandit pikaajaliselt. Samas annab läbiviidud uuring hea aluse edasisteks uurimusteks. Magistritöö autor soovib jätkata saadud andmete põhjalikumat uurimist läbi kvalitatiivsete meetodite, milleks oleks fookusgrupi intervjuud juhtidega, et uurida organisatsioonikultuuri ja sisemise tööandja brändi komponentide taju erinevaid tahke põhjalikumalt kui võimaldab seda vaid ankeetküsimustiku kasutamine. Sellejärel saab täiendada sisemise tööandja brändi kuvandit välisega, viies läbi uuring potentsiaalsete töötajate hulgas. Tulemuseks on terviklik ning teadlikustatud tööandja bränd koos selle väärtuspakkumisega.

RESUME

The aim of the Master's thesis is to strengthen the perception of the internal employer branding by the top and middle-level managers of AS Eesti Meedia in the post-merger organisational culture. Conscious and unified organisational culture supports the employer's perception of branding, carries on standards and values implemented in the organisation by enhancing the behaviour, attitudes and expectations of the members of the organisation. The research problem of the Master's thesis constitutes the problem that after merging the organisation there is the lack of integral concept of organisational culture, its type and the unified internal employer branding.

For creating the theoretical framework, the author studies earlier surveys and creates a framework for an empirical research. Upon the establishment of the type of the organisational culture the author relies on a shortened version of a questionnaire of the organisational culture developed by Reino (2009). It is based on a special model of the Competing Values Framework created by Cameron and Quinn (2006) for the establishment of the type of the organisational culture. The model brings out four main types of organisational culture: type of human relationships (Clan culture), type of open system (Adhocracy culture), type orientated to results (Market culture) and type of internal processes (Hierarchy culture). To position leaders' perception of internal employer branding, Mosley's (2014) positioning wheel comprising nine main components - pay, aim, team work, independence, innovation, learning, career, performance and status is used.

The author of the Master's thesis carries out a quantitative research of web-based survey to establish the impact of the merged organisational culture on leaders' perception of internal employer branding in post-merger organisation. Out of 71 leaders 49 (response activity 69%) responded to the questionnaire. The results of the survey are analysed to receive answers to the following questions:

1. Which is the type of organisational culture perceived by leaders currently and in which extent does it differ from the ideal situation? Which are the differences based on the length of employment?
2. What is the current leaders' positioning of internal employer branding and how much does it differ from the ideal situation? Which are the differences based on the length of employment?

3. Which kind of relationships can be observed between the types of organisational culture and the components of the employer branding positioning?
4. What supports the development of clearer internal employer branding in the organisation?

The analysis shows that the leaders of the biggest media group in the Baltic States currently perceive their organisational culture orientated on the external environment, the focus is on the consumer, the results and the biggest possible share of the market. The employer positions himself via status or brings out the size, results and the potential of the organisation. The major factors missed are the orientation targeted to the human relationship, the movement of information and teamwork. Ideally, leaders believe that culture could be more open to new solutions, innovative solutions and the organisation might be characterised by the members' professionalism. AS Eesti Meedia as an employer wants to display the company via innovation, ambition and excellent results. Being targeted to results in both – the current situation and the ideal, which according to the author of the Master's thesis reflects the leaders' readiness and diligence to achieve goals and the biggest possible profit. Hereby, the wish includes reaching solutions and aims by respecting, trusting and cooperating with each other. The current values of the organisation and the leaders' attitudes coincide according to the results of the survey.

The results of the survey confirm the theory of the types of organisational culture and the handling of the positioning of employer branding via its main components. Taking into account the theoretical viewpoints and the results of the empirical survey, the author of the Master's thesis makes AS Eesti Meedia recommendations as follows.

To increase the awareness of post-merger organisation among its members by informing the members of the new and valid internal structure of the organisation. To stress the history of the brands in the media group and by that highlight their extraordinarily and uniqueness. To pay attention to the leaders' opinion and expectation so that the organisational culture would turn from stability, control and order to flexibility, freedom of decision-making and dynamicity. As the leaders perceive that the culture is targeted mainly towards results and the external environment, they would rather expect openness to new solutions, an innovative approach and bigger cooperation inside the organisation.

To implement the leaders' readiness, which is irrespective of the longevity of the organisation's branding and habits created in, it targeted to the performance. One wants to be an employer described as ambitious, providing a high-tech working environment and striving for better results. To receive a complete understanding of post-merger organisation, its culture and essence as an employer, efficient and clear communication, which is currently rather poor or practically non-existent according to the leaders' assessment, is necessary. The author of the paper recommends the organisation to create a position of an internal communications specialist or the position of a leader of the corresponding area as it does not exist now. A systematic approach to information exchange is required in a big and significant organisation.

This survey is the first step in the mapping of AS Eesti Meedia leaders' perception of the current situation in post-merger situation at the moment. Therefore, the results of the quantitative research are not adequate for making generalisations about the image of AS Eesti Meedia in the long term. Concurrently, the survey provides a good basis for carrying out further research. The author of the Master's thesis recommends to carry out a more thorough research of the collected data by qualitative methods, including interviews with the leaders of the focus group to study the different aspects of the organisational culture and the components of internal employer branding more thoroughly than a questionnaire enables. Thereafter, the image of the internal employer branding can be complemented by an external image via a survey conducted among potential employees. The result is a complete and conscious employer branding together with its value offer.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Al-Sarayrah, Safa, Tarhini', Ali, Obeidat, Bader Yousef, Al-Salti, Zahran, Kattoua, T. (2016). The Effect of Culture on Strategic Human Resource Management Practices : A Theoretical Perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4), 704–716.
- Al-Sarayrah, S., Tarhini, A., Professor, A., Yousef Obeidat Associate Professor, B., & Al-Salti Assistant Professor, Z. (2016). The Effect of Culture on Strategic Human Resource Management Practices: A Theoretical Perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4), 704–716.
- Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Alas, R., & Pramann Salu, M. (2005). *Muudatuste meistriklass*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS.
- Alas, R., & Ülbis, Ü. (2010). *Organisatsioonide arendamine*. Tallinn: Külim.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: John Wiley & Sons Ltd.
- Dawn, S. K., & Biswas, S. (2010). Employer branding : A new strategic dimension of Indian corporations. *Asian Journal of Management Research*, (1996), 21–33.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
- Figurska, I., & Matuska, E. W. a. (2013). Employer Branding as a Human Resource Management Strategy: The Essence of Employer Brand. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35–51.
- Fortado, B., & Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review*, 22(4), 283–298.

- Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R., Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2014). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *The Icfai Journal of Soft Skills*, 2(1), 45–55.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Jaanus, S. (2016). *Tööandja brändi sisemine ja välimine vaade: Ettevõtte A kaalus "Unistuste Tööandja 2016" näitel*. Tallinna Tehnikaülikool.
- Jenifer, C. S., & Thomas, J. (2016). Measurement model of employer brand personality. *Journal of Contemporary Management Research*, 10(1), 58–78.
- Kallas, E. (2010). *Emotional intelligence, organizational culture and their relationship based on the example of Estonian service organizations*. University of Tartu.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding : A Study of Its Relevance in India. *Journal Of Brand Management*, 7(1/2), 51–75.
- Karu, K.-T. (2016). Kuidas end tööandjana positsioneerida?
<http://www.brandem.ee/blogi/kuidas-end-toandjana-positionsioneerida> (7.mai 2017)
- Killõ, K. (2014). *Organisatsiooniline pühendumus ja organisatsioonikultuur ning nende vahelised seosed Henkel Balti OÜ näitel*. Tartu Ülikool.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(s1), S45–S59.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding - A Tool For Talent Management. *Global Management Review*, 4(2), 43–48.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907.
- Mokina, S. (2014). Place and role of employer brand in the structure of corporate brand. *Economics and Sociology*, 7(2), 136–148.
- Mooij, M. de, & Hofstede, G. (2010). The hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29(1), 85.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: practical lessons from the world's*

- leading employers*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Pate, J., Beaumont, P., & Pryce, G. (2009). Organisations and the Issue of Multiple Identities: Who Loves You Baby? *VINE*, 39(4), 319–338.
- Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510–522.
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 218–236.
- Reino, A. (2009). *Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations*. University of Tartu.
- Reino, A., & Tolmats, E. (2006). National and international aspects of organizational culture. In M. Vadi, A. Reino, & G. Hämmal (Eds.), *Interconnections of emotional intelligence and organizational culture: based on the example of two business sectors in Estonia*. (pp. 121–147). Tartu: Tartu University Press.
- Roots, H. (2002). *Organisatsioonikultuuri tüübid*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). *Organizational Climate and Culture*. *Annual Review of Psychology* (Vol. 64). New York: Routledge.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307–323.
- Siimon, A., & Vadi, M. (1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> (4.märts 2017)
- Universum Global. (2015). Employer Branding Experts. <http://universumglobal.com/> (2.aprill 2017)
- Vadi, M. (2000). *Organisatsioonikultuur ja väärtused ning nendevahelised seosed (Eesti näitel)*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Virovere, A., Alas, R., & Liigand, J. (2005). *Organisatsioonikäitumine: käsiraamat*. Tallinn:

Külim.

Wahba, M., & Elmanadily, D. (2015). Human Resources Management Practices & Employer Branding Comprative Study Between Service and Product. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, *1*(2), 255–262.

LISAD

Lisa 1. Uuringus kasutatud organisatsioonikultuuri tüübi ja sisemise tööandja brändi positsioneeringu küsimustik

Hea juht!

Mina olen Andra, Eesti Meedia talendijuht. Enda magistritöö raames olen uurimas, millisena tajuvad meie organisatsiooni juhid Eesti Meediat tööandjana. Selle välja selgitamiseks viin läbi alloleva küsitluse.

Sinu arvamus on väga oluline, seetõttu palun leia aega (6 min) ja tahet, et vastata võimalikult avameelselt ja ausalt järgnevatele väidetele.

Küsitlus koosneb kahest osast. Esmalt anna palun hinnangud väidetele lähtuvalt sellest, kuidas tajud Eesti Meediat tööandjana praegusel hetkel ning seejärel anna hinnangud lähtuvalt ideaalsest olukorrast.

Hinnangute andmine toimub skaalal 1-5 ehk 1 - nõustun väga vähesel määral ja 5 - nõustun väga suurel määral.

Olen väga tänulik, kui leiad mahti küsitlusele vastata teisipäevaks, 21. aprilliks.

Küsitlusest saadavad andmed on konfidentsiaalsed ja anonüümsed. Üldistatud tulemuste abil on võimalik planeerida edasisi tegevusi Eesti Meedia kui tööandja kuvandi arendamiseks.

Sugu: Mees/ Naine

Vanus: 16-24/ 25-34/ 35-44/ 45-64/ 65-74/ 75 ja vanem

Töökogemus

Kui kaua oled töötanud Eesti Meedias ja selle ettevõtetes?

Alla 1 aasta

6-8 aastat

1-2 aastat

9-12 aastat

3-5 aastat

13 ja enam aastat

PRARGUNE OLUKORD

Palun anna hinnang alltoodud väidetele mõeldes sellele, kuivõrd iseloomustavad need praegusel hetkel Eesti Meediat tööandjana.

Lisa 1. järg

Praegusel hetkel kirjeldab Eesti Meediat tööandjana...



1-nõustun väga vähesel määral / 2-nõustun vähesel määral/ 3-nõustun mõnevõrra/ 4-nõustun suurel määral/ 5-nõustun väga suurel määral

- Tasu
- Eesmärk
- Meeskonnatöö
- Iseseisvus
- Innovatiivsus
- Õppimine
- Karjäär
- Sooritus
- Staatust

Praegusel hetkel meie organisatsioonis...

1-nõustun väga vähesel määral / 2-nõustun vähesel määral/ 3-nõustun mõnevõrra/ 4-nõustun suurel määral/ 5-nõustun väga suurel määral

- on uuendusmeelne õhkkond.
- valitseb seisukoht, et eksimine on inimlik ja keegi pole vigade eest kaitstud.
- osalevad töötajad alati meelsasti organisatsiooni ühisüritustel.
- on palju kirjalikke reegleid.
- püütakse alati konkurente edestada.
- on värskete ideedega inimesed väga hinnatud.
- nõutakse reeglite tundmist ja täitmist.
- on juhtkonna jaoks kõige olulisem tulemus.

- võetakse tasustamisel arvesse organisatsiooni liikmete initsiatiivikust ja pühendumist.
- on täpsed ametikirjeldused.
- on eesmärgiks teenida suurt kasumit.
- suhtub juhtkond positiivselt organisatsiooni liikmete poolsetesse algatustesse.
- on juhtkonnal organisatsiooni liikmetega usalduslikud suhted.
- ollakse omavahel nagu üks suur perekond.
- on suurimaks varaks pühendunud organisatsiooni liikmed.
- on juhtkond liikmete suhtes väga nõudlik.
- on eesmärgiks saavutada võimalikult suur turuosa.
- räägivad inimesed meelsasti isiklikest asjadest.
- rakendatakse selget aruandesüsteemi.

IDEAALNE OLUKORD

Järgnevalt anna hinnang alltoodud väidetele mõeldes sellele, milline oleks ideaalis Eesti Meedia töandjana.

Ideaalis kirjeldab Eesti Meediat töandjana...



1-nõustun väga vähesel määral / 2-nõustun vähesel määral/ 3-nõustun mõnevõrra/ 4-nõustun suurel määral/ 5-nõustun väga suurel määral

- Tasu
- Eesmärk
- Meeskonnatöö
- Iseseisvus
- Innovatiivsus
- Õppimine
- Karjäär
- Sooritus
- Staatus

Ideaalis, meie organisatsioonis...

1-nõustun väga vähesel määral / 2-nõustun vähesel määral/ 3-nõustun mõnevõrra/ 4-nõustun suurel määral/ 5-nõustun väga suurel määral

- on uuendusmeelne õhkkond.
- valitseb seisukoht, et eksimine on inimlik ja keegi pole vigade eest kaitstud.
- osalevad töötajad alati meelsasti organisatsiooni ühisüritustel.
- on palju kirjalikke reegleid.
- püütakse alati konkurente edestada.
- on värskete ideedega inimesed väga hinnatud.
- nõutakse reeglite tundmist ja täitmist.
- on juhtkonna jaoks kõige olulisem tulemus.
- võetakse tasustamisel arvesse organisatsiooni liikmete initsiatiivikut ja pühendumist.
- on täpsed ametikirjeldused.
- on eesmärgiks teenida suurt kasumit.
- suhtub juhtkond positiivselt organisatsiooni liikmete poolsetesse algatustesse.
- on juhtkonnal organisatsiooni liikmetega usalduslikud suhted.
- ollakse omavahel nagu üks suur perekond.
- on suurimaks varaks pühendunud organisatsiooni liikmed.
- on juhtkond liikmete suhtes väga nõudlik.
- on eesmärgiks saavutada võimalikult suur turuosa.
- räägivad inimesed meelsasti isiklikest asjadest.
- rakendatakse selget aruandesüsteemi.

Lisa 2. Organisatsioonikultuuri tüüpe iseloomustavad väited

Inimsuhete tüüp

1. Meie organisatsioonis valitseb seisukoht, et eksimine on inimlik ja keegi pole vigade eest kaitstud.
2. Meie organisatsiooni liikmed osalevad meelsasti organisatsiooni ühisüritustel.
3. Meie juhtkonnal on organisatsiooni liikmetega usalduslikud suhted.
4. Meie organisatsioon on nagu suur perekond.
5. Meie organisatsioonis räägivad inimesed meelsasti isiklikest asjadest.

Avatud süsteemi tüüp

1. Meie organisatsioon on uuendusmeelne
2. Värske ideedega inimesed on meie organisatsioonis väga hinnatud.
3. Meie organisatsioonis võetakse tasustamisel arvesse organisatsiooni liikmete initsiatiivikut ja pühendumist.
4. Meie organisatsiooni suurimaks varaks on pühendunud organisatsiooni liikmed.
5. Meie organisatsiooni juhtkond toetab organisatsiooni liikmete poolseid algatusi.

Sisemiste protsesside tüüp

1. Meie organisatsioonis on palju kirjalikke reegleid.
2. Meie organisatsioonis nõutakse reeglite tundmist ja täitmist.
3. Meie organisatsioonid on täpsed ametikirjeldused.
4. Meie juhtkond on organisatsiooni liikmete suhtes väga nõudlik.
5. Meie organisatsioonis rakendatakse selget aruandesüsteemi.

Tulemustele suunatud tüüp

1. Meie organisatsioon püüab konkurente alati edestada.
2. Meie juhtkonna jaoks on kõige olulisem tulemus.
3. Meie organisatsiooni eesmärgiks on saada suurt kasumit.
4. Meie organisatsiooni eesmärgiks on saavutada võimalik suur turuosa.

Lisa 3. Organisatsioonikultuuri tüpe iseloomustavad näitajad

Organisatsioonikultuuri tüübid	Praegu		Ideaal		Keskmete vahe
	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)	Keskmine (\bar{x})	Standardhälve (SD)	Praegune ja ideaal
Inimsuhete tüüp	2,95	0,70	4,00	0,53	1,05
Avatud süsteemi tüüp	3,46	0,86	4,69	0,40	1,23
Sisemiste protsesside tüüp	3,09	0,68	3,57	0,68	0,48
Tulemuste tüüp	4,13	0,60	3,98	0,76	-0,15

Lisa 4. Organisatsioonikultuuri tüüpe iseloomustavate väidete näitajad

Meie organisatsioonis...		Praegu				Ideaalne				Praeguse ja ideaalse	
		(\bar{x})	SD	Mediaan	Mood	(\bar{x})	SD	Mediaan	Mood	Keskmise vahe	Mediaanide vahe
Inimsuhete	valitseb seisukoht, et eksimine on inimlik ja keegi pole vigade eest kaitstud	3,27	0,81	3,0	3	4,29	0,68	4,0	4	1,02	1,0
	osalevad töötajad alati meelsasti organisatsiooni ühisüritustel	3,08	0,82	3,0	3	4,1	0,82	4,0	4	1,02	1,0
	on juhtkonnal töötajatega usalduslikud suhted	2,78	0,07	3,0	3	4,65	0,48	5,0	5	1,87	2,0
	ollakse omavahel nagu üks suur perekond	2,08	0,89	2,0	2	3,73	0,95	4,0	4	1,65	2,0
	räägivad töötajad meelsasti isiklikest asjadest	2,65	0,86	3,0	3	3,2	0,84	3,0	3	0,55	0,0
Avatud süsteemi	on uuendusmeelne õhkkond	3,65	1,07	4,0	4	4,57	0,61	5,0	5	0,92	1,0
	on värskete ideedega töötajad väga hinnatud	3,86	1,00	4,0	4	4,78	0,47	5,0	5	0,92	1,0
	võetakse tasustamisel arvesse töötajate initsiatiivikust ja pühendumist	3,08	1,12	3,0	3	4,65	0,52	5,0	5	1,57	2,0
	on suurimaks varaks pühendunud töötajad	3,27	1,29	3,0	4	4,82	0,39	5,0	5	1,55	2,0
	juhtkond toetab töötajate poolseid algatusi	3,45	0,96	4,0	4	4,63	0,57	5,0	5	1,18	1,0

Lisa 4. järg

Meie organisatsioonis...		Praegu				Ideaalne				Praeguse ja ideaalse	
		\bar{x}	SD	Mediaan	Mood	\bar{x}	SD	Mediaan	Mood	Keskmete vahe	Mediaanide vahe
Sisemiste protsesside	on palju kirjalikke reegleid	2,94	1,16	3,0	2	2,84	0,94	3,0	3	-0,10	0,0
	nõutakse reeglite tundmist ja täitmist	3,45	0,89	4,0	4	3,69	0,82	4,0	4	0,24	0,0
	on täpsed ametikirjeldused	2,9	1,10	3,0	3	3,86	0,87	4,0	4	0,96	1,0
	on juhtkond töötajate suhtes väga nõudlik	3,53	0,87	4,0	4	3,53	0,79	4,0	3	0,00	0,0
	rakendatakse selget aruandesüsteemi	2,65	1,11	3,0	2	3,92	0,95	4,0	4	1,27	1,0
Tulemuste	püütakse alati konkurente edestada	4,14	0,76	4,0	4	4,1	0,94	4,0	5	-0,04	0,0
	on tulemus juhtkonna jaoks kõige olulisem	4,08	0,79	4,0	4	3,82	0,78	4,0	54	-0,26	0,0
	on eesmärgiks teenida suurt kasumit	3,9	0,96	4,0	4	3,76	1,01	4,0	3	-0,14	0,0
	on eesmärgiks saavutada võimalikult suur turuosa	4,39	0,76	5,0	5	4,27	0,84	4,0	5	-0,12	-1,0

Märkused:

Ideaalse ja praeguse keskmiste vahe “-“ märgiga tähendab, et juhtide hinnangul antud väited võiks ideaalses olukorras vähem paika pidada.

Keskmine (\bar{x})

Standardhälve (SD)

Lisa 5. Töandja brändi positsioneeringu komponente iseloomustavad näitajad

	Praegu				Ideaalne				Praeguse ja ideaalse	
	\bar{x}	SD	Mediaan	Mood	\bar{x}	SD	Mediaan	Mood	Kesk- miste vahe	Mediaa- nide vahe
Tasu	3,57	0,76	4,0	4	4,41	0,55	5	5	0,84	1
Eesmärk	3,22	1,07	3,0	4	4,71	0,46	5	5	1,49	1
Meeskonnatöö	2,73	1,08	3,0	2	4,51	0,71	5	5	1,78	3
Iseseisvus	3,35	0,81	3,0	4	4,22	0,90	4	5	0,87	0
Innovatsioon	3,57	1,08	4,0	4	4,71	0,50	5	5	1,14	1
Õppimine	3,78	0,99	4,0	3	4,55	0,71	5	5	0,77	2
Karjäär	3,47	1,00	4,0	4	4,45	0,74	5	5	0,98	1
Sooritus	3,51	0,89	4,0	5	4,73	0,45	5	5	1,22	0
Staatus	4,04	0,98	4,0	5	4,48	0,41	5	5	0,44	0

Lisa 6. Hinnangud töandja brändi komponentidele juhtide tööstaaži alusel

Töandja brändi komponendid		kuni 2 aastat		3-12 aastat		13 ja enam aastat	
		Kesk- mine (\bar{x})	Standard hälve (SD)	Kesk- mine (\bar{x})	Standard hälve (SD)	Kesk- mine (\bar{x})	Standard hälve (SD)
Praegu	Tasu	3,80	0,77	3,31	0,75	3,50	0,73
	Eesmärk	3,30	0,92	2,92	1,32	3,37	1,03
	Meeskonnatöö	2,60	1,14	2,62	1,04	3,00	1,03
	Iseseisvus	3,50	0,76	2,77	0,83	3,63	0,62
	Innovatsioon	3,80	1,01	3,15	1,28	3,63	0,96
	Õppimine	4,05	0,76	3,62	1,04	3,56	1,15
	Karjäär	3,80	0,62	2,85	1,28	3,56	0,96
	Sooritus	3,80	0,77	3,00	0,91	3,56	0,89
Staatus	4,20	0,95	3,77	1,24	4,06	0,77	
Ideaal	Tasu	4,55	0,61	4,38	0,51	4,56	0,51
	Eesmärk	4,80	0,41	4,54	0,52	4,75	0,45
	Meeskonnatöö	4,55	0,83	4,31	0,75	4,63	0,50
	Iseseisvus	4,10	0,97	4,46	0,78	4,19	0,91
	Innovatsioon	4,65	0,59	4,69	0,48	4,81	0,40
	Õppimine	4,55	0,69	4,62	0,51	4,50	0,89
	Karjäär	4,60	0,60	4,46	0,66	4,25	0,93
	Sooritus	4,25	0,41	4,62	0,51	4,75	0,45
Staatus	4,80	0,41	4,77	0,44	4,81	0,40	

Lisa 7. Organisatsioonikultuuri tüüpide seos tööandja brändi komponentidega

Organisatsioonikultuuri tüüp		Tasu	Eesmärk	Meeskonnatöö	Iseseisvus	Innovaativsus	Õppimine	Karjäär	Sooritus	Staatust
Praegune	Inimsuhete	,200	,383*	,358*	,284*	,295*	,417*	0185	,428*	,295*
	Avatud süsteemi	,247	,659*	,576*	,324*	,680*	,668*	,399*	,717*	,441*
	Sisemiste protsesside	-,870	,588*	,615*	,205	,530*	,431*	,079	,609*	,232
	Tulemuste	,38*	,262	-,076	-,095	,179	,126	,161	,245	,338*
Ideaalne	Inimsuhete	,143	,280	,416*	,345*	,123	,274	,285*	,346*	,363*
	Avatud süsteemi	,472*	,404*	,410*	,508*	,441*	,604*	,593*	,509*	,509*
	Sisemiste protsesside	-,004	,244	,105	,147	,036	,357*	,072	,243	,314*
	Tulemuste	,146	,335*	,010	,059	,249	,155	,332*	,097	,215

Märkus: * Korrelatsioon on oluline usaldusnivool $p < 0,05$

Lisa 8. Peamised põhimõtted ja väärtused, millest juhid igapäevatoos juhivad

Märksõna	Kordus
Pühendumine	11
Tulemus	11
Ausus	8
Koostöö	8
Eesmärk	7
Vastutustunne	7
Kirglikkus	6
Loovus	6
Usaldusväarsus	6
Professionaalsus	5
Innovaativsus	4
Hoolivus	3
Initsiatiiv	3
Julgus	3
Areng	2
Konkurents	2
Lojaalsus	2
Täpsus	2
Lihtsus	1
Mitmekülgsus	1
Proaktiivsus	1

Lisa 9. Tegurid, mis teevad AS Eesti Meedias töötamise unikaalseks

Märksõna	Kordus
Mastaap	12
Tugevad brändid	8
Ühiskondlik mõju	8
Valdkond	6
Innovaatilisus	5
Kolleegid	5
Kiirus	4
Staatus	4
Vabadus	4
Mitmekülgsus	3
Karjäärivõimalused	2
Lisahüved ja soodustused	2
Muutused loovad võimalus	2
Töötingimused	2
Suur potentsiaal	1

Lisa 10. Puudujäägid AS Eesti Meedia kui tööandja juures

Märksõna	Kordus
Puudulik kommunikatsioon	18
Ebaselged eesmärgid	12
Ebakindlus	7
Puudulik meeskonnatöö	6
Ebaselged vastutusosalad	5
Puudulik ühtsustunne	5
Juhtkond töötajatest kaugel	3
Läbipaistmatus	3
Puudulik usaldus	3
Teadmatus	3
Töötasu	3
Töötingimused	2
Ülekoormatus	2
Puudulik turundus	1
Puudulikud karjäärivõimalused	1