

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Grete Leppik

**JUHTIMISKULTUURI ROLL EESTI IDUETTEVÕTETE  
TÖÖANDJA BRÄNDI KUJUNEMISEL**

Magistritöö

Õppekava TATM02/20, peeriala turundus ja müügijuhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11959 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Greete Leppik .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 203915TATM

Üliõpilase e-posti aadress: greete.leppik@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	8
1.1. Organisatsioonikultuuri mõiste ja olulisus .....	8
1.2. Juhtimiskultuuri mõiste ja olulisus .....	13
1.3. Iduettevõtete kontseptsioon ja juhtimiskultuur iduettevõtetes .....	17
1.4. Tööandja bränd ja seos juhtimiskultuuriga .....	22
2. METOODIKA: VALIM, ANDMEKOGUMINE, ANDMEANALÜÜS .....	27
2.1. Kvantitatiivse uuringu meetodi kirjeldus .....	27
2.2. Uuringu valimi kirjeldus ja andmete kogumine .....	29
2.3. Andmeanalüüs .....	29
3. TULEMUSED JA ANALÜÜS .....	32
3.1. Uuringu tulemused .....	32
3.1.1. Iduettevõtete töötajate hinnangud .....	34
3.1.2. Potentsiaalsete töötajate hinnangud .....	39
3.1.3. Potentsiaalsete ja iduettevõtete töötajate tulemuste võrdlus .....	44
3.2. Uuringu arutelu, järeldused ja ettepanekud .....	47
KOKKUVÕTE .....	53
SUMMARY .....	55
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	58
LISAD .....	65
Lisa 1. Küsimustik eesti keeles .....	65
Lisa 2. Küsimustik inglise keeles .....	71
Lisa 3. Organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri tegurid .....	77
Lisa 4. Iduettevõtete ja potentsiaalsete töötajate aritmeetiliste keskmiste võrdlus .....	78
Lisa 5. Iduettevõtete töötajate korrelatsioonimaatriks .....	79
Lisa 6. Potentsiaalsete töötajate korrelatsioonimaatriks .....	80
Lisa 7. Lihtlitsents .....	81

## LÜHIKOKKUVÕTE

Andekate töötajate värbamisel on idufirmad võrreldes tavaettevõtetega ebasoodsas konkurentsiolukorras, sest on üldsusele vähem tuntud (Tumasjan et al. 2011). Iduettevõtted on aga Eesti majandusele olulised ning tööandja bränding võib suurendada potentsiaalsete töötajate huvi iduettevõtete vastu (Ariyanto, Kustini 2021). Mitmete Eesti ettevõtete ebaõnnestumise põhjuseks on aga puudulik juhtimiskultuur (Oblikas 2018). Eelnevast tulenevalt on magistritöö uurimisprobleemiks iduettevõtete juhtide vähene teadlikkus juhtimiskultuuri rollist tööandja brändi kujunemisel, mis seab iduettevõtete juhid ebasoodsasse olukorda tööjõuturul parimate töötajate värbamisel.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada juhtimiskultuuri roll ja seosed tööandja brändi kujunemisega ning teha ettepanekud tööandja brändi parendamiseks läbi teadvustatud juhtimiskultuuri. Selleks viidi läbi kvantitatiivne uuring, mis oli suunatud iduettevõtete töötajatele ja potentsiaalsetele töötajatele ehk välistele sihtgruppide (Tööandja brändi...2022). Küsimustikku jagati mitmes erinevas idufirmas, et mõista töötajate poolt tajutud juhtimiskultuuri ja sisemist tööandja brändi. Lisaks jagati küsimustikku erinevatel veebiplatvormidel, et jõuda potentsiaalsete töötajateni, et mõista juhtimiskultuuri rolli välise tööandja brändi kujundamisel.

Küsimustikule vastas kokku 201 inimest, neist 81 iduettevõtete töötajad ja 120 potentsiaalsed töötajad. Tulemustest selgus, et iduettevõtted on loonud tugeva sisemise tööandja brändi ning on atraktiivsed tööandjad. Siiski peaksid idufirmad tähelepanu pöörama juhtimiskultuuri teguritele, et olla atraktiivseteks tööandjateks ja hoida olemasolevaid töötajaid. Tulemustest selgusid mitmeid juhtimiskultuuri tegureid, mis on potentsiaalsetele töötajatele olulised, kuid ei iseloomusta nii tugevalt iduettevõtteid. Potentsiaalsetele töötajatele on oluline tugeva juhi olemasolu, seevastu iduettevõtete töötajad iseloomustavad juhtimist kui kollektiivset tegevust.

Võtmesõnad: Iduettevõtete tööandja bränd, iduettevõtete juhtimiskultuur, organisatsioonikultuur

## SISSEJUHATUS

Iduettevõtted on suure kasvupotentsiaaliga ettevõtted, mis on uuenduslikud ning varases arengujärgus kõrgtehnoloogilise fookusega (Men 2021). Iduettevõtlus on muutunud Eesti majanduses üheks olulisemaks panustajaks (Pott 2021) ning nende populaarsus on aina kasvanud. *Startup Estonia* andmete kohaselt oli 23.03.2022 seisuga Eestis kokku registreeritud 1314 iduettevõtet, neist 127 on loodud 2021. aastal ja 8 ettevõtet 2022. aastal (Estonian Startup 2022). Viimase viie aastaga on iduettevõtete arv kahekordistunud, seda suuresti tänu tehnoloogia arenemisele. Kuigi uute ettevõtete loomine on tõusutrendis, võivad sellega kaasneda ka mured. Alustaval ettevõtjal võivad puududa oskused äri juhtimiseks, sest ei oma vajalikke juhtimisoskusi ega teadmisi. Antud vead ilmnevad tavaliselt peale mõnda ettevõtte tegutsemise aega, kui on kasvanud nii palju, et on vaja juhtimisalaseid teadmisi. (Burdus 2010) Aaslaid (2019) on öelnud, et juhtimine mõjutab idufirma püsima jäämist ja kasvu.

Väidetakse, et iga kümnest alustavast ettevõttest ebaõnnestub üheksa esimese kolme tegevusaasta jooksul. Väikesed ettevõtted ebaõnnestuvad tõenäolisemalt kui suured ettevõtted, sest omavad limiteeritud ressursse, neil on vähem tõhusam juhtimine ja on finantsiliselt ebastabiilsed. Iduettevõtete ebaõnnestumine on põhjustatud vigadest, mis on tehtud ettevõtte loomise ja tegutsemise ajal. (Burdus 2010) Ettevõtete õnnestumiseks on oluline järjepidev töötajate motiveerimine, juhtimine ja kõigi töötajate rahulolu organisatsioonikultuuriga, sest igast inimesest sõltuvad ettevõtte tulemused (Paais, Pattiruhu 2020). Katrin Oblikas (2018) on välja toonud, et Eestis on palju organisatsioone, kus on puudulik juhtimiskultuur ning inimeste juhtimise asemel tegeletakse raha või protsesside juhtimisega. Juhtimiskultuur on aga oluline, sest juhtide käitumist hinnatakse ja levitatakse kogu organisatsioonis ning juhtide hoiakud mõjutavad organisatsioonikultuuri (Mihelič et al. 2010, 31) ning seeläbi ka tööandja brändi. Kasutades teavet organisatsioonikultuuri, juhtimisstiili, praeguste töötajate tajutud kuvandit organisatsioonist ja nende muljeid toodetest või teenustest, saavad juhid arendada kontseptsiooni väärtust, mis nende ettevõtte töötajatele pakub. Tööandja bränding on organisatsiooni pingutus turundamiseks, et tõhustada värbamist, hoida töötajaid ja tõsta inimkapitali väärtust. (Backhaus, Tikoo 2004)

2021. aastal CVKeskus.ee ja Palgainfo Agentuuri poolt läbi viidud tööturu-uuringust selgus, et vaid iga neljas töötaja soovitaks tuttavale oma tööandjat (Oma tööandjat... 2021). Andekate töötajate meelitamisel on iduettevõtted võrreldes tavaettevõtetega ebasoodsas konkurentsiolukorras, sest nad on vähem nähtavad potentsiaalsetele töötajatele (Tumasjan et al. 2011) ehk välistele sihtrühmadele (Tööandja brändi...2022). Selle põhjuseks on asjaolu, et iduettevõtted on vähe tuntud või ei tunta üldse. Samuti ei suuda sageli sellised ettevõtted pakkuda konkureerivaid karjäärivõimalusi. (Tumasjan *et al.* 2011) Eelmainitu tõttu on iduettevõtted ebasoodsas olukorras, et leida ja hoida kvalifitseeritud töötajaid.

Iduettevõtted on aga Eesti majandusele olulised, mistõttu valis autor uuritavateks Eesti iduettevõtete töötajad ja potentsiaalsed töötajad, kelle kaudu välja selgitada seosed juhtimiskultuuri ja tööandja brändi vahel. Selleks, et idufirmade tegevus oleks jätkusuutlik, on vajalik idufirmade jätkuv areng ja kasv (Aaslaid 2019). Andekate töötajate meelitamine on aga idufirmade jaoks üks suurimaid väljakutseid ning on vähe teada, kuidas tärkavate ettevõtmiste abil luua edukalt hea tööandja bränd (Tumasjan *et al.* 2011).

Hea tööandja bränding võib suurendada potentsiaalsete töötajate huvi ettevõtte heaks töötada, seda ka iduettevõtetes (Ariyanto, Kustini 2021). Kvalifitseeritud töötajate meelitamine ja hoidmine on tänapäeva ettevõtete jaoks oluline ja sageli keeruline, kuid aitab suurendada töötajate rahulolu ning vähendab värbamiskulusid ja suurendab ettevõtte tootlikkust (Priya, UmaRaman 2021). Magistritöö uurimisprobleemiks on iduettevõtete juhtide vähene teadlikkus juhtimiskultuuri rollist tööandja brändi kujunemisel. See omakorda seab iduettevõtted ebasoodsasse olukorda tööjõuturul parimate töötajate värbamisel.

Töö eesmärk on välja selgitada juhtimiskultuuri roll ja seosed tööandja brändi kujunemisega iduettevõtete näitel. Seejärel teha ettepanekud tööandja brändi parendamiseks läbi teadvustatud juhtimiskultuuri.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisküsimused:

1. Millisena tajuvad iduettevõtete töötajad valitsevat juhtimiskultuuri ja brändi kuvandit?
2. Mil määral on potentsiaalsed töötajad mõjutatud iduettevõtte kui tööandja valiku tegemisel juhtimiskultuurist?
3. Missugused on juhtimiskultuuri tunnused, mis seostuvad iduettevõtte kui tööandja brändi kuvandiga?

4. Mil määral erinevad potentsiaalsete töötajate ja iduettevõtete töötajate hinnangud juhtimiskultuurile?

Uurimisküsimustele vastamiseks viis töö autor läbi kvantitatiivse uuringu. Uuringuks loodi veebipõhine küsimustik, mida jagati iduettevõtete töötajate ja potentsiaalsete töötajate seas.

Käesolev magistritöö on jaotatud kolmeks peatükiks:

Esimeses ehk teoreetilises osas annab autor ülevaate organisatsioonikultuurist, juhtimiskultuurist kui organisatsioonikultuuri osast, seostest motivatsiooniga, iduettevõtete juhtimiskultuurist ja tööandja brändi olemusest.

Teine ehk meetodika osa annab ülevaate andmete kogumisest, tutvustab uurimisobjekte ja analüüsimeetodeid.

Kolmandas ehk empiirilises osas annab autor ülevaate kvantitatiivsest uuringust, esitatakse magistritöö tulemused, järeldused ja ettepanekud.

Töös toodud mõisteid defineerib töö autor tuginedes allikatele ning kirjeldab organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri vahelisi seoseid. Juhtimiskultuurist olevaid teadustöid on autorile teadaolevalt vähe. Vveinhardt, Andriukaitiene (2017) on oma töös maininud, et tihti nimetatakse juhtimiskultuuri üldiselt organisatsioonikultuuriks, kuid termin juhtimiskultuur ei ole täiesti uus (Žukauskas *et al.* 2018). Seetõttu lähtutakse käesoleva magistritöö uurimuses juhtimiskultuuri definitsioonist: „Juhtimiskultuur on kogum organisatsiooni saavutustest ja juhtimisprotsesside toimimisest, tegevusprotsesside reguleerimisest, tehnikate kasutamisest juhtimises, aga ka nõuetest, mis on määratletud avaliku moraali, eetika, normide, põhimõtetega ja on nõutavad juhtimissüsteemi jaoks.“ (Vveinhardt ja Andriukaitiene 2017).

Töö autor soovib tänada lõputöö juhendajat Merle Ojasood, kes oli alati toeks ning Jelena Hartšenkot, kes nõustas andmeanalüüsi tegemisel. Samuti soovin tänada kõiki küsimustikule vastajad ning jagajaid, kes aitasid kaasa antud lõputöö valmimisse.

# 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade organisatsioonikultuurist, juhtimiskultuurist kui osa organisatsioonikultuurist, nii üldises vaates kui ka iduettevõtetes. Välja on toodud juhtimiskultuuri mõiste ja seosed töötajate motivatsiooniga. Viimasena kirjeldatakse tööandja brändi ning tuuakse seosed organisatsiooni- ja juhtimiskultuuriga.

## 1.1. Organisatsioonikultuuri mõiste ja olulisus

Igal organisatsioonil on toimimiseks midagi ainulaadset, mis tähendab erisust teistest organisatsioonidest ettevõtet kirjeldades–kuidas organisatsioon tegutseb, visuaalne pilt, uskumused, väärtused ja eeldused. (Odor 2018) Eelmainitud tegurite kaudu on võimalik kirjeldada organisatsioonikultuuri. Organisatsioonikultuur kujuneb aja jooksul, mida mõjutavad erinevad tegurid, mis muudavad organisatsiooni ainulaadseks. Mõistmaks, kuidas kujuneb organisatsioonikultuur on oluline mõista kultuuri mõiste olemust ning selle kujunemist. Kultuuri mõistmine aitab ettevõttel kasvada ja areneda ning annab tugeva konkurentsieelise (*Ibid.*).

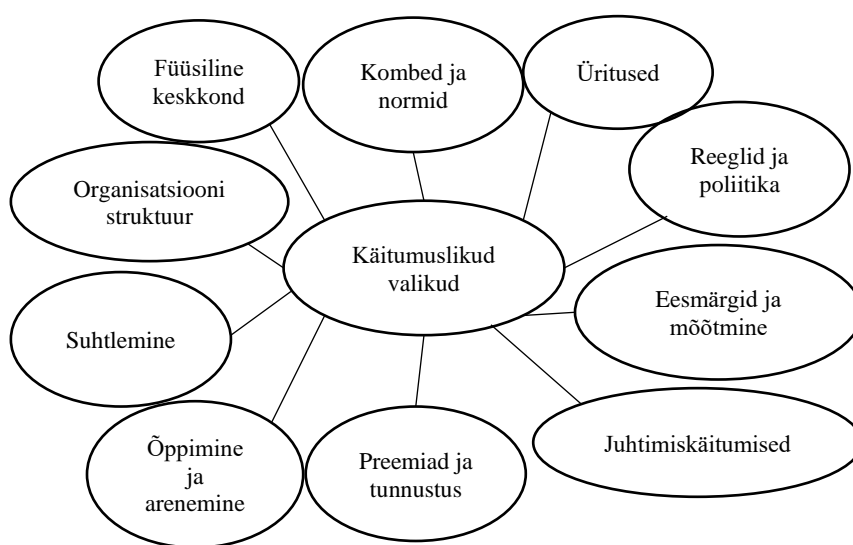
Kultuur üldiselt on keeruline nähtus, mis hõlmab erinevaid valdkondi ja millel on kirjanduses palju definitsioone (Ruhwanya, Ophoff 2020). Hofstede (2011) on öelnud, et kultuur on mõistuse kollektiivne programmeerimine, mis eristab ühe rühma liikmeid või inimeste kategooriaid teistest. Schein (2004) on kultuuri defineerinud kui nähtust, mis on pidevalt kehtestatud ja ümbritseb inimesi. Kultuur kõige laiemas tähenduses on ühiskonna eripäraste ideede kogum, uskumused, väärtused ja teadmised. Kultuur näitab, kuidas inimesed eelmainitud tegureid keskkonnades tõlgendavad. (Serrat 2017, 32) Erinevaid kultuuri tegureid tõlgendavad inimesed erinevalt, sõltuvalt keskkonnast. Kultuur eristab erinevaid inimgrupe teistest nii eristab kultuur ka organisatsioone, luues seeläbi organisatsioonikultuuri.

Organisatsioonikultuuri defineerimine ei ole lihtne, sest hõlmab mitmeid komponente (Willcoxson, Millett 2000). Cookie, Rousseau (1988) on organisatsioonikultuuri defineerinud kui eelduste, väärtuste, uskumuste ja hoiakute kogum, mis mõjutab organisatsiooni toimimist ja



käitumist. Eelmainitud tegurid tuginevad ettevõtte filosoofiale, strateegiatele ja eesmärkidele (Cookie, Rousseau 1988). Maseko (2017) käsitles organisatsioonikultuuri kui ettevõtet, mille moodustavad kirjalikud ja verbaalsed põhireeglid, väärtused, uskumused ning põhitõed. Ta tõi välja, et kõik need tegurid juhivad töötajate käitumist ning kõiki väärtuseid jagatakse ettevõttes (*Ibid.*). Üldiselt võib organisatsioonikultuuri kirjeldada viisi kuidas organisatsioonis protsesse juhitakse (Schein 2004). Costa (2018) tõi välja, et organisatsioonikultuur tugineb alati organisatsiooni väärtustele, tõekspidamistele, ettevõtte ideoloogiale ja poliitikale, mida organisatsioon järgib. Tänu organisatsioonikultuurile mõistavad organisatsiooniliikmed, mille eest ettevõtte seisab ja kuidas tegutseb (Maseko 2017).

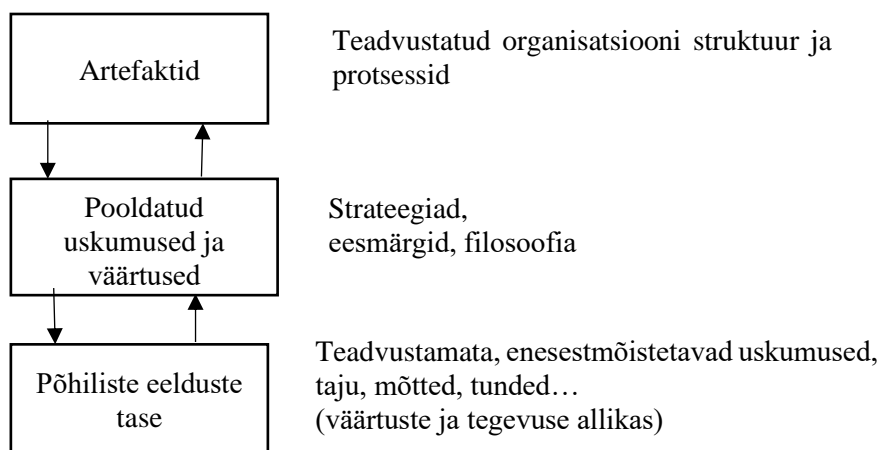
Kuigi organisatsioonikultuur on immateriaalne mõiste, on sellel ettevõtetes oluline roll, sest mõjutab töötajaid ja kogu organisatsiooni protsesse (Mohelska, Sokolova 2014). Tõhus organisatsioonikultuuri juhtimine toob kaasa organisatsiooni edukuse (Odor 2018), seda läbi ettevõtte väärtuste, reeglite, uskumuste ja põhimõtete, mis reguleerivad kasutatavaid juhtimistavasid ja süsteeme (Maseko 2017). Organisatsioonikultuuri tegurid: struktuurid, rutiinid, reeglid ja normid suunavad ja piiravad organisatsiooniliikmete käitumist (Schein 2004, 1). Eelmainitud tegurid aga moodustuvad ja muutuvad aja jooksul (Willcoxson, Millett 2000). Seeläbi võib organisatsioonikultuur olla omanäoline ja erinev teiste organisatsioonide kultuurist (Andriukaitiene *et al.* 2018). Sinclair (1993) on välja toonud, et kultuur ei ole midagi, mis organisatsioonil on, vaid miski, mis organisatsioon on. Alloleval joonisel 1 on välja toodud 10 komponenti, mis mõjutavad organisatsioonikultuuri.



Joonis 1. Organisatsioonikultuuri komponendid  
Allikas: Serrat (2017, 357)

Organisatsioonikultuur sisaldab mitmeid komponente, mis võivad ajas muutuda. Oluline on mõista, et kultuur ei ole staatiline, vaid dünaamiline ja oma olemuselt pidevalt arenev. Tänapäeva kaasaegses reisi- ja kommunikatsioonitehnoloogiaga maailmas muutub kultuur pidevalt vastavalt makrokeskkonnale ja välismõjudele (Trompenaars, Hampden-Turner, 2012 viidatud Žukauskas *et al.* 2018). Seega tuleks organisatsioonikultuuri pidevalt hinnata ja muuta või kustutada need kultuuri tegurid, mis ei lisa ettevõtte lõpptulemusele väärtust (Odor 2018). Organisatsioonikultuuri edendamiseks peavad võetavad sammud olema mõistlikult planeeritud ja koordineeritud ning vastu võetud meetmete tõhusust tuleb hinnata (Andriukaitiene *et al.* 2018). Analüüsid organisatsioonikultuuri, võimaldab see organisatsioonil kõrvaldada puudused ning luua ettevõttele väärtust.

Kultuuri on võimalik analüüsida mitmel erineval tasemel (vt Joonis 2). Kultuuri tasemed ulatuvad teadvustatud tegurites, mida võib näha ja tunda, kuni sügavalt juurdunud teguriteni, mis on teadvustamatud ehk oletused. Teadvustatud ja teadvustamata kihtide vahel on erinevad uskumused, väärtused, normid ja käitumisreeglid, mida kultuuri liikmed kasutavad kultuuri kujundamiseks. Kokku on kolm organisatsioonikultuuri taset: artefaktid (*artifacts*), kaasatud uskumused ja väärtused (*espoused beliefs and values*) ja põhiliste eelduste tase (*underlying assumptions*). (Schein 2004, 26)



Joonis 2. Kultuuri tasemed  
Allikas: Schein (2004, 26)

Kõige pealne pind, artefaktide tase, hõlmab kõiki nähtusi, mida inimene näeb, kuuleb ja tunneb kui kohtab uut võõra kultuuriga rühma. Artefaktid hõlmavad teadvustatud tegureid, näiteks füüsiline keskkond, keel, tehnoloogia, tooted ja lood jmt. Nimetatud tase sisaldab ka põhikirju, ametlikke kirjeldusi ja skeeme. Järgmiseks tasemeks on pooldatud uskumused ja väärtused, mis

on kaasatud grupi poolt. Kogu grupp peegeldab algselt loodud tõekspidamisi ja väärtushinnanguid, kuid oluline on mõista, et grupp võtab vastu väärtused ja uskumused, mis on eelnevalt tõendatud. Selle alla kuuluvad näiteks strateegiad ja protsessid. Kolmas tase ehk põhiliste eelduste tase näitab miks ja kuidas organisatsiooniliikmed igapäevaselt töötavad. Antud tase on sageli väga sügavalt juurdunud, et tihti mõistavad neid ainult organisatsiooniliikmed ise. (Schein 2004, 25–34) Eelmainitust selgub, et organisatsioonikultuur mõjutab organisatsiooniliikmed otseselt või kaudselt. Mõistes kultuuri tasemeid annab see ülevaate organisatsioonist ja aitab paremini mõista organisatsioonikultuuri.

Organisatsioonikultuuri saab jagada formaalseteks ja mitte formaalseteks süsteemideks. Formaalse süsteemi tähtsamateks teguriteks on eestvedamine, tasustamine, otsustamine. Mitteformaalse süsteemi tähtsateks elementideks on normid, legendid ja spetsiifiline keel. Eestvedamine on formaalse organisatsioonikultuuri tähtsamaks teguriks, sest liider on see, kes loob, säilitab ja muudab organisatsioonikultuuri. Liider läbi suhtlemise mõjutab töötajaid eesmärkide nimel töötama. (Siirde 2003)

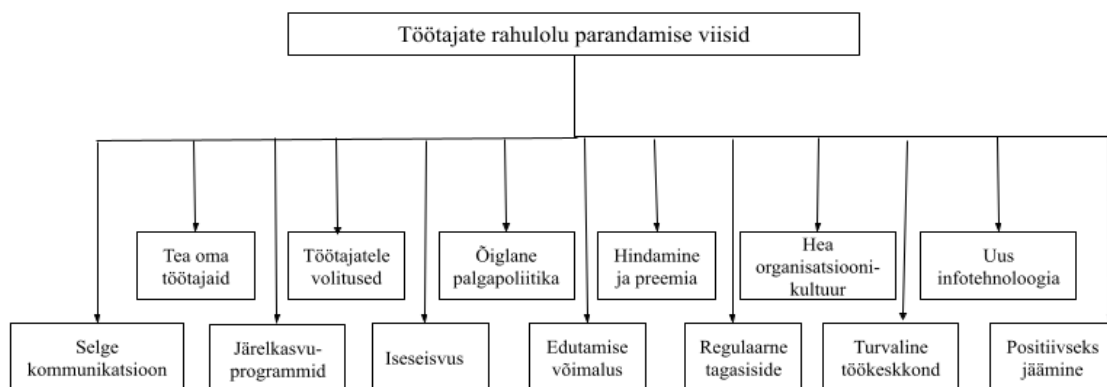
Juhtimine ja kultuur on kui ühe mündi kaks külge. Viies kultuur organisatsiooni tasandile ja isegi alla organisatsioonisiseste rühmadeni, on näha, kuidas kultuuri luuakse, kinnistatakse ja see areneb. Sealjuures ilmneb ka, kuidas kultuur piirab, stabiliseerib ja annab organisatsiooniliikmetele tööülesanded ja selle tähenduse. Need kultuuri loomise ja juhtimise dünaamilised protsessid on juhtimise olemus. Kultuur määratleb, kuidas organisatsiooniliikmete või organisatsiooni poolt on juhtimine defineeritud. Oluline on mõista, et juhid loovad ja juhivad kultuuri. Juhtidel on ainulaadne anne ja võime mõista kultuuri, sellega töötada ja vajadusel parandada. (Schein 2004, 1)

Juhtimine ei nõua mitte ainult arusaamist organisatsioonikultuuri dünaamikast, vaid ka motivatsiooni ja oskust sekkuda organisatsiooni protsessidesse. Tugeva organisatsioonikultuuri loomiseks peab juht leidma võimaluse oma organisatsioonile öelda, kui esineb puudusi ning vajadusel tuleb kaasata kõrvalisi isikuid. On oluline, et juht mitte ainult ei juhiks, vaid kuulaks töötajaid ja kaasaks neid juhtimisprotsessidesse. Juht peab töötama selle rühmaga, mis hetkel eksisteerib, sest juhust sõltub, et töötajad ettevõtte missiooni ellu viiksid. Kogu organisatsiooni ülesanne on motivatsiooni loomine. (*Ibid.*, 415–417)

Motivatsioon on oluline tegur, mis julgustab inimesi saavutama oma parimaid tulemusi ja aitab saavutada ettevõtte eesmärgi. Motivatsiooni on kui jõudude kompleks, mis käivitab ja hoiab inimesi organisatsioonis. (Vincent, Kumar 2019) Motivatsioon on oluline iga organisatsiooni edu jaoks, sest motiveeritumad töötajad tõenäoliselt püsivad, on loominguilisemad ja produktiivsemad (Maseko 2017). Motivatsiooni saab jaotada kaheks suuremaks osaks (Alas 2008 viidatud Viikholm 2014):

- 1) Väline motivatsioon, mis on seotud füüsiliste objektidega: palk, turvalisus, töökeskkond.
- 2) Sisemine motivatsioon, mis on seotud psühholoogiliste vajaduste rahuldamisega: tunnustus, eneseteostus, tunne olla vajatud.

Töötajate motivatsiooni on võimalik mõjutada läbi erinevate tegurite, nii ka läbi juhtimise. Töötajate motivatsiooni mõjutavad positiivselt võimestamine ja tunnustamine – mida rohkem on töötajatel mõjuvõimu, tunnustamist ja võimalust organisatsioonis kasvada, seda rohkem suureneb nende töömotivatsioon. Samuti on positiivne seos töötajate motivatsiooni ja organisatsiooni efektiivsuse vahel. See tähendab, et mida suurem on töötajate motivatsioon, seda suurem on organisatsiooni tulemuslikkus. (Manzoor 2012) Inimressurss on iga organisatsiooni kõige olulisem osa, seega on oluline tagada nende töötahe. Joonisel 3 on kujutatud tegureid, millega on võimalik tõsta töötajate rahulolu ja seeläbi töötajate motivatsiooni.



Joonis 3. Töötajate rahulolu tagamise viisid

Allikas: Sageer (2012, 39)

Organisatsioonis on oluline, et juht oleks motiveeritud tagama oma töötajate ja organisatsiooni heaolu. Töötajaid motiveerivad järgmised tegurid: õiglane tasu, erisoodustused, juhtimine, julgustamine, usaldus, austus, kvaliteetne juhtimine, tunnustus, kasvuvõimalused, töötajate vajaduste väljaselgitamine ja täitmine, tunnustamine, jõustamine, inspiratsioon, töökoht, ohutud

töötingimused, koolitus ja teabe kättesaadavus. (Manzoor 2012) Motiveeritud töötajad on tõenäoliselt lojaalsed, loovamad ja produktiivsed, samas kui mittemotiveeritud töötajad on ebaefektiivsed ja kulukad (Maseko 2017). Töötajate efektiivsust saab tõsta lisaks läbi organisatsioonikultuuri, milleks on viis motivatsiooniallikat (*Ibid.*):

- missioon, mis inspireerib töötajaid;
- töötajatel otsustusvõime;
- jagatud väärtused, mis hõlmab töötajale tunnustamist pingutuste eest;
- pakub arenguvõimalusi ning töötajatel võimalus karjääriredelil tõusta.

Ettevõtetele tuleks luua tugev organisatsioonikultuur, mis viitab väärtustele ja tõekspidamistele, mis on tugevalt rakendatud ja laialdaselt jagatud. Ettevõtte, millel on tugev organisatsioonikultuur pakuvad rohkem eeliseid: motiveeritumad töötajad, ühtsus ja grupimõtlemine töötajate seas, mis tähendab, et need organisatsioonid saavutavad tõenäolisemalt oma eesmärgid. (Maseko 2017)

Juhtidel on oluline roll organisatsioonikultuuri loomisel. Võttes juhtimisel arvesse organisatsioonikultuuri tegureid, kujundavad juhid juhtimiskultuuri. Alustavatel ettevõtetele tuleks luua eristuv organisatsioonikultuur ning seeläbi ka juhtimiskultuur, mis motiveeriks töötajaid – see annab ettevõtetele konkurentsieelise.

## **1.2. Juhtimiskultuuri mõiste ja olulisus**

Juhtimiskultuur on lahutamatu osa organisatsioonikultuurist, kuid antud mõisted ei ole identsed (Žukauskas *et al.* 2018). Molly (1998) nägi vajadust leida viis, kuidas ühendada juhtimis- ja organisatsioonikultuuri valdkonnad. Ta tõi välja, et juhtimiskultuur on organisatsioonikultuuri üheks oluliseks ilminguks ja tahuks, mis käsitleb üksikisikute vahelisi interaktsioonide dünaamikat, meeskonna liikmete hoiakuid, väärtusi ja tõekspidamisi. On tehtud ettepanekuid, et juhtimise kui kultuurivormi kontseptualiseerimine võiks pakkuda konkreetse ja kasuliku teoreetilise raamistiku juhtimise mõistmiseks. (*Ibid.*)

Juhtimiskultuur on üldise organisatsioonikultuuri võtmetegur, mis mõjutab otseselt organisatsiooni tulemusi. Juhtimiskultuur parandab organisatsiooni, lihtsustab ja vähendab juhtimisprotsesside maksumust, määrab täpsuse ja järjepidevuse ning suurendab töö distsipliini. Selleks, et suurendada organisatsiooni tegevuse efektiivsust on vaja rohkem tähelepanu pöörata

juhtimiskultuurile. (Voronkova 2006 viidatud Žukauskas *et al.* 2018) Juhtimiskultuur peegeldab organisatsiooni juhtimissüsteemi arengutaset ehk kuidas organisatsiooni juhtkonnas implementeeritakse innovatsiooni ja kas seda üldse tehakse (Žukauskas *et al.* 2018).

Juhtimiskultuuri iseloomustab avatud, kaasav ja läbipaistev tegevus, mis juhindub ausast ja eetilisest käitumisest, soodustades seeläbi vastutustundlikke juhtimispraktikate rakendumist (Vastutustundliku ettevõtlus...2020). Juhtimiskultuuri toimimiseks tuleb arvesse võtta kõiki organisatsioonikultuuri tegureid, mis sisaldab kolme olulist elementi (Marchisotti *et al.* 2017):

- 1) vajadust, et juht tegutseks protseduuriliselt, järgides ettevõtte reegleid ja standardeid;
- 2) otsuste langetamist toetavate vahendite kasutamisest;
- 3) õppimist praegusest või varasematest suhetest.

Juhtimiskultuuri saab kirjeldada organisatsioonikultuuri formaalse ja mitteformaalse osana. Mitteformaalset organisatsioonikultuuri mõistetakse ja tõlgendatakse analüüsidest organisatsiooni ja selle liikmete käitumist sise- ja välisuhtluses kõigi huvirühmadega. Mitteametlikud organisatsioonikultuuri tegurid nagu pühendumus, moraalinormid, eetika, väärtused, hoiakud, grupinormid ja sotsialiseerumine mõjutavad juhtimiskultuuri. Formaalse juhtimiskultuuri elementideks on näiteks juhtimisvõime, juhtimise teadmised, suhtlemine, koosolekute läbiviimine, töökeskkonna kujundamine, töökoha korraldus, töö- ja puhkerežiim, turvalisus, tehnoloogia kasutus jne. Eelmainitud tegurid on seotud formaalsete organisatsioonikultuuri elementidega järgmiste tegurite kaudu: strateegia, protsessid, organisatsiooni struktuur, eesmärgid, regulatsioon, kirjalik dokumentatsioon, tehnoloogia, infosüsteemid ning kontroll ja stiimulid. Väga oluline tegevus juhtimiskultuuris on võimekus juhtida ja kontrollida töötajate käitumist ning juhendada neid eesmärkide saavutamisel. (Žukauskas *et al.* 2018)

Kuigi juhtimiskultuur on tugevalt seotud organisatsioonikultuuriga, saab seda vaadelda kui eraldiseisvat kultuuri osa, mis võimaldab moodustada eristava organisatsiooni. Sihipäraselt arendatud juhtimiskultuur võib organisatsiooni muuta efektiivsemaks. Juhtimiskultuuri on tavaliselt uuritud analüüsidest personali töökorralduslike probleeme, juhtimisprotsesside optimaalsust, töötingimusi, organisatsiooni disaini jne. Kuid juhtimiskultuur ei taga ainult organisatsiooni protsesside toimimist, vaid võimaldab ka kultuurilist uuenduslikkust. See tähendab, et juhtimiskultuur on viis, kuidas ettevõtet juhitakse ja kuidas on juhtimine ümbritsevast organisatsioonikultuurist ja välisest kultuurist mõjutatud. (Vveinhardt, Andriukaitiene 2017; Žukauskas *et al.* 2018) Samas öeldakse, et juhtimiskultuur on organisatsiooni juhtimine, mis aitab

määratleda ja säilitada ettevõtte töökultuuri. Ettevõtte töökultuuri säilitamiseks on juhtimiskultuuris vaja järgida järgnevaid detaile (*What is management...* 2021):

- kvaliteet;
- tulemuste mõõtmine;
- innovatsioon;
- juhtimisstiil;
- reaktsioon õnnestumistele ja ebaõnnestumistele;
- kulutamise harjumused.

Juhtimiskultuuri tähenduses on öeldud ka, et inimesed teevad tööd tööriistadega, mis neil on, luues seeläbi ühise suuna ja pühendumise kogu organisatsioonis (McGuire *et al.* 2015). Juhtide teadlikud ja alateadlikud uskumused juhivad otsuseid ja käitumist ning korduv käitumine muutub juhtimispraktikaks. Kuna need tavad muutuvad lõpuks juhtimiskultuuri mustriteks, peavad juhid mõistma oma vastutust selle loomisel. (*Leading Effectively...* 2020) Juhtide tegevusest, suhtlusest ja otsuste tegemisest on mõjutatud igapäevane töökeskkond (*How does leadership...*2022). Juhtimiskultuur määrab juhtimistegevused eesmärkide poole püüdlamiseks, soodustab loovust, olemasolevate teadmiste laiendamist ja süvenemist, uute viiside ja meetodite otsimist juhtimistegevuses. Juhtimiskultuur võimaldab planeeritud või parema efektiivsusega saavutada seatud eesmärgid lühema aja jooksul. (Vveinhardt, Andriukaitiene 2017) Juhi tegevustest lähtuvalt on võimalik eristada juhtimiskultuuri liike.

Juhtimiskultuuri on võimalik liigitada kolmeks: sõltuv, sõltumatu ja vastastikku sõltuv. Kõiki kolme iseloomustavad uskumused, käitumised ja tavad, mida on nimetatud ka kui „juhtimisloogika“ (McGuire *et al.* 2015):

- **Vastastikku sõltuvad juhtimiskultuurid** näevad juhtimist kui kollektiivset tegevust, mis nõuab vastastikust õppimist ja võimet töötada keeruliste väljakutsetega.
- **Sõltumatud juhtimiskultuurid** eeldavad seda, et juhtimine ilmneb vastavalt vajadusele, mis lähtub indiviidide teadmisest ja asjatundlikkusest.
- **Sõltuvad juhtimiskultuurid** hoiavad ainult inimesi, kes on juhtimise eest vastutavatel ametikohtadel.

Juhtimiskultuuris on mitmeid tegureid, millele tuleb tähelepanu pöörata. Juhtimiskultuuri osadeks on näiteks personalitöö korraldus, juhtimisprotsesside optimeerimine, töötingimuste kujundamine,

organisatsiooni disain (Žukauskas *et al.* 2018). Melnikas (2008) nendib, et sügavama arusaama saavutamiseks juhtimisprotsessist ja juhtimiskultuurist, on oluline hinnata tegureid, mis mõjutavad juhtimist. On oluline vaadelda, millised tegurid peegelduvad juhtimistegevust (Melnikas 2008 viidatud Andriukaitiene *et al.* 2018). Juhtimiskultuuri jaoks olulised elemendid on visioon kui peamine tegur juhtimises, väärtushinnangud, juhendamine, austus, viisakus ja suhtlus. Elemendid, mis määravad juhtimiskultuuri on juhi isikuomadused, professionaalsed kompetentsid ja suhtlus. (Duneva 2020) Kõik eelmainitud tegurid kujundavad juhtimiskultuuri ning loovad töötajate jaoks töökeskkonna ja -tingimused.

Juhtimiskultuuris on oluline luua töötajatele vajalikud tingimused ülesannete paremaks täitmiseks (Mohelska, Sokolova 2014). Juhtimise juures on oluline luua tasakaal töötajate vajaduste ning organisatsiooni nõudmiste ja võimaluste vahel. Tasakaal on ettevõtte arengu peamine võti produktiivsuse suurendamiseks ja ettevõtte eesmärkide saavutamisel. Juhtimisel on oluline, et ettevõtte suudaks võrdsustada töötajaid ja nende perspektiive. Seda on võimalik saavutada läbi õige töömentaliteedi, pühendumuse ja lojaalsusega, juhendades, suunates, motiveerides ja õige töökoordineatsiooniga juhtidelt oma alluvatele. (Paais, Pattiruhu 2020)

Ettevõtte liikmete käitumine individuaalselt ning grupis, mõjutab organisatsiooni tulemusi. Selleks vajab organisatsioon juhtfiguuri, kes oleks eeskujuks ettevõtte liikmetele. (*Ibid.*) Juhtimise all mõistetakse tegevust, mis hõlmab otsuste tegemist, planeerimist, kontrolli, organiseerimist, koordineerimist ja tööde jaotust inimestele. Eelnevad ülesanded antakse inimesele, keda peetakse võimeliseks ning kellel on oskused motiveerida töötajaid. Oluline on ka eestvedamine, mis on inimeste mõjutamise dünaamiline protsess, mis teatud organisatsioonilistes tingimustes, võib avaldada mõju teistele liikmetele. (Gonos, Gallo 2013)

Juhid valivad töötajad, kes jagavad ettevõtte väärtusi ja sobivad kõige paremini organisatsioonikultuuriga (Costa 2018). Juhi persoonist, väärtustest ja käitumisest sõltub töötajate meeleolu ja firma finantstulemused. Seetõttu on juhtimiskultuur ja juhtide valik organisatsiooni edukusele määrava tähtsusega. Juhtimiskultuur sõltub juhi isiksusest ning sellest, millised on ettevõttes kokkulepitud juhtimispõhimõtted—juht on juhtimiskultuuri kandja ja eeskuju. Ainult tugeval juhil on võimalus pakkuda parimat tuge oma meeskonnale, leida oma töötajate potentsiaal ja seeläbi saavutada parimaid tulemusi. (Pugal 2021)



Ettevõtte juhtidel on mitmeid olulisi ülesandeid, millega tuleb arvestada. Juhtkonna põhiülesanne on saavutada ettevõtte eesmärgid, kasutades selleks teatud arvu töötajaid, juhtimismeetodeid ja kontrollvahendeid. Juhtimiskultuur omab suurt tähtsust ja tagab eduka juhtimisotsuste tegemise paljude sotsiaalmajanduslike ülesannete osas. Kaasaegsetes tingimustes juhtimiskultuur aitab saavutada selged ja ühtsed juhtimisprotsessid, töötajate ratsionaalse kasutamise, füüsilised ja vaimsed jõud ning tõstab personali professionaalsust ettevõttes. (Žukauskas *et al.* 2018)

Juhtimiskultuur on kõikide organisatsioonide eduks määrava tähtsusega. See tähendab, et juhtimiskultuur pole ainult oluline tavaettevõtetes, vaid ka iduettevõtetes, et saavutada seeläbi ettevõtte edu.

### **1.3. Iduettevõtete kontseptsioon ja juhtimiskultuur iduettevõtetes**

Iduettevõtted on vastündinud ettevõtted, mis enamasti moodustatakse innovaatiliste ideede põhjal ning mis võitlevad olemasolu eest. Idufirmad võivad välja töötada täiesti uue idee või töötada vana toote või teenusega, ehitades seeläbi idee ümber, arvestades klientide vajadusi. (Kurode *et al.* 2019) Nad on suure kasvupotentsiaaliga, uuenduslikud ning turgu muutva ärimudeliga ettevõtted. Tihti on iduettevõtted juba algaasis suunatud globaalsele turule. Tihtipeale eristab iduettevõtteid tavaettevõtetest organisatsioonikultuur ning seeläbi ka juhtimiskultuur. Iduettevõtted peavad olema paindlikumad, avatud meelega ning valmis uuteks olukordadeks, et olla võimeline lahendama ootamatuid olukordi ja probleeme. (Vavulski 2015)

Väikeettevõtluse arengut mõjutavate tegurite väljaselgitamine ja kontseptsiooni väljatöötamine on üks majanduse prioriteete (Umarhodjajeva 2018). Eelmainitust hoolimata ebaõnnestuvad paljud idufirmad väga varajases staadiumis. Vähem kui kolmandik iduettevõtetest muutuvad ettevõteteks, sest neil on "kõrge ebaõnnestumiste määr", mis tähendab et alustavatest iduettevõtetest vähesed on edukad. Ebaõnnestumisi ilmneb mitmetel põhjustel: rahapuudus, meeskonna juhtimise probleemid, äriteadmiste ja tehnoloogia puudumine. Enamik ellujäänud idufirmasid võivad aga muutuda edukateks ettevõteteks, millel on majanduses oluline roll. (Salamzadeh, Kesim 2015)

Oluline roll majanduses tuleneb majandusarengust ja globaliseerumisest ehk iduettevõtted teevad rohkem koostööd välismaiste organisatsioonidega, mis ei too kaasa mitte ainult võimalusi, vaid ka

juhtimisraskusi ja konkureerimist. Ettevõtted peavad parandama juhtimist ja kohanema muutuvate turutingimuste, säilitades klientide vajadused ja tugevdama seeläbi turupositsiooni. Üha keerulisemaks muutuv asrikeskkonnas toimetulekuks on organisatsioonid hakanud leidma uusi meetodeid juhtimisostkuste parandamiseks ja juhtimise probleemide lahendamiseks. Selleks võetakse kasutusele erinevad juhtimismeetodid ja -stiilid, mille eesmärk on parandada juhtimistegevuse efektiivsust. (Wang *et al.* 2019) Parandades juhtimistegevust on iduettevõtetel võimalus tugevdada positsiooni turul, mis toob kaasa rohkem võimalusi ettevõtluses.

Iduettevõtlus on Eestis kasvanud ning antud sektori käive kasvab jätkuvalt. Nii on iduettevõtlus muutunud Eesti majanduses üheks olulisemaks panustajaks ja tööandjaks. Eestis on iduettevõtlus kõige kiiremini kasvav majandusharu, sest omavad võimalust jõuda globaalsele turule. (Pott 2021) Sageli seisavad iduettevõtted aga silmitsi väljakutsetega, sest omavad piiratud ressursse, on väheste teadmistega, ei oma väljakujunenud identiteeti ja mainet (Men 2021) ning seisavad silmitsi märkimisväärsete juhtimisprobleemiga (Davila, Foster 2005). Põhjuseid, miks iduettevõtted ebaõnnestuvad on mitmeid (Tehnopool 2021):

- Probleemid tiimiga–varajases faasis ei panustata organisatsiooni ning töötatakse põhitöö kõrvalt kuni täieliku läbipõlemiseni.
- Trend–riskidest olenemata tunnetatakse iduettevõtlust kui suurt võimalust, kuid tihti seetõttu ei saavuta organisatsioonid seatud eesmärke.
- Puudulik valideerimine–tooteid ja teenuseid arendatakse tuginedes emotsioonidele mitte teadmistele ja faktidele, mis omakorda loob lahenduste asemel probleeme. Samuti puudub teadlikkus toote/teenuse sobivuse kohta lõpptarbijate seas.
- Finantseerimine ja puhver–sageli planeeritakse finantsvooge valesti, mistõttu on ettevõtted sunnitud tegevuse lõpetama. Samuti on Eestis keeruline leida ettevõtte finantseerimist.
- Väikeettevõtte löks–iduettevõtte kasv aeglustub, mistõttu saab suure potentsiaaliga ettevõtetest väikeettevõtte.

Iduettevõtete ebaõnnestumise põhjused hõlmavad veel töötajate motivatsiooni, juhtimise tõhusust ja suutmatust värvata vajalikke talente. Õppivad organisatsioonid (*learning organisations*) suudavad ebaõnnestumise olukordi lahendada. (Shelters 2013 viidatud Cravens 2016) Õppiva organisatsiooni mudel sisaldab mitmeid aspekte: visioon ja strateegia kujundamine, info liikumine, õppimist soodustava keskkonna kujundamine, meeskonnatöö, inimesed ja muutused. Õppivat organisatsiooni on defineeritud kui organisatsiooni, kus inimesed suurendavad pidevalt oma

suutlikkust saavutada tulemusi, mida nad tõeliselt soovivad, kus uusi ja ulatuslikke mõtlemismustrid arendatakse ning inimesed õpivad nägema ühist tervikut (Senge *et al.* 1994, 18). Peter Senge (1994, 6) identifitseerib viit distsipliini, mis on koondatud uuenduslikele õppivatele organisatsioonidele:

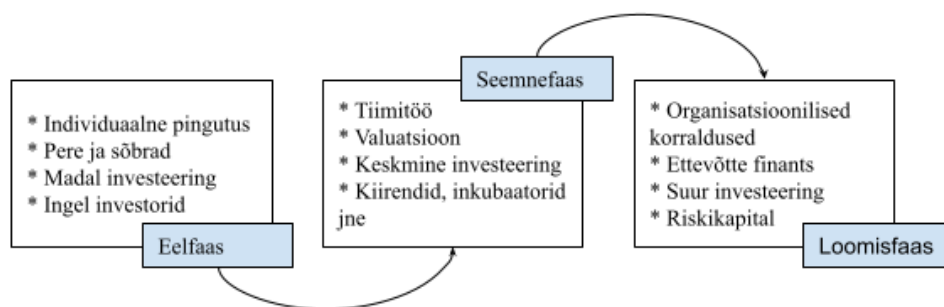
- süsteemne mõtlemine;
- isiklik meisterlikkus;
- vaimsed mudelid;
- ühise visiooni loomine;
- meeskonnaõpe.

Õppimine on edu võti–öeldakse isegi, et ellujäämine tänapäeva organisatsioonides. Teadmisi tuleks pidevalt rikastada läbi sise- ja välisõppe. Selleks on vaja toetada ja ergutada organisatsiooni, inimesi, teadmisi ja tehnoloogia rakendamist õppimiseks. Õppiva organisatsiooni juhtkond on pühendunud õppimise tähtsusele ja annab selgelt teada, et õppimine on organisatsiooni edukuse seisukohalt kriitilise tähtsusega. Õppivad ettevõtted pakuvad mitmeid võimalusi üksikisikutele ja kollektiivsele õppimisele ja arenemisele. Õppe- ja arenguprogrammid aitavad tagada üksikisikute ja meeskondade pädevuste arendamist. (Serrat 2017, 57–58) Mitmeid iduettevõtteid saab iseloomustada kui õppivaid organisatsioone, mis tähendab, et juhtkond on pühendunud õppimise tähtsustamisele.

Õppiva organisatsiooni kontseptsioon aitab lahendada mitmeid ebaõnnestumiste olukordi, kuid on ülesandeid, millele juhid peavad keskenduma. Idufirmade juhid vastutavad mitmete ülesannete eest: visiooni, eesmärkide ja strateegia loomine, iduettevõtte kultuuri ja identiteedi määratlemine ning töötajate inspireerimine ja motiveerimine (Kuratko 2007). Eesmärkide saavutamiseks peab juht tagama, et iga tiimiliikme teadmised, oskused ning ideed oleksid võimalikult hästi rakendatud. (Abe, Chowdhery 2012, 42–46 viidatud Aaslaid 2019). Juhid vastutavad tegurite eest, millel on mõju töötajate rahulolule, motivatsioonile ja ülesannete tulemuslikkusele, sest alati ei motiveeri töötajaid kõrge palk (Paais, Pattiruhu 2020). Iduettevõtete juhi suhtlemisoskus, enesekehtestamine ja autentsus mõjutavad töötajate suhteid positiivselt, kuid enesekehtestamine avaldab palju nõrgemat mõju töötajate ja iduettevõtte suhetele kui suhtlemisoskus ja autentsus (Men 2021).

Ettevõtetel tuleb mõista, et juhtimine mõjutab organisatsiooni tulemusi (*Ibid.*). Paljud ettevõtted on asutatud entusiastlikult ja suure lootusega kasvada, kuid kasv ei vasta asutajate ja investorite

ootustele. Eelmainitu põhjuseks on toodud, et ettevõtja ei võta õigeaegselt kasutusele uusi juhtimissüsteeme ja protsesse. (Davila *et al.* 2010) Seeläbi on kasvavate ettevõtete kasvuperioodidele järgnev kasv takistatud—kiiret kasvu tuleb seostada üleminekuga uutele juhtimis- ja organisatsioonitavadele (Hölzl 2013). Valesti juhitud protsessid vähendavad ettevõtete kasvu. Kui organisatsioon ei ole hästi juhitud, võib see kaasa tuua mitte ainult üksikisiku töötaja tulemuste alanemist, vaid ka negatiivselt mõjuda organisatsiooni üldisele tulemuslikkusele, mis võib viia lõpuks organisatsiooni sulgemiseni. (Ezeoke 2020) Eeldatakse, et enamik idufirmasid (80%) ebaõnnestuvad esimese 18 kuu jooksul, seda just ressursside puudumise tõttu (Costa 2018). Eelmainitu näitab, et mitmed iduettevõtetest ebaõnnestuvad juba 1,5 aasta jooksul, mida võib põhjustada halvasti juhitud juhtimiskultuur. Mõistmaks, milline on iduettevõtete loomise protsess ja selle käigus vajalikud ülesanded on joonisel 4 toodud iduettevõtete etapid.



Joonis 4. Iduettevõtete etapid  
Allikas: Salamzadeh, Kesim (2015)

Iduettevõtetes hakkab juhtimiskultuuri olulisus juba seemnefaasis, kui kaasatakse esimesed tiimiliikmed. Eelfaasis tegutseb ettevõtja oma idee kallal, et muuta see tulusaks äriks. Seejärel luuakse tiim, kasutades selleks oma varasid. Seemnefaasi iseloomustab meeskonnatöö, prototüübi arendamine, turule sisenemine, ettevõtmise hindamine, tugimehhanismide otsimine nagu kiirendid ja inkubaatorid ning investeeringute leidmine kasvamiseks. Just seemnefaasis ebaõnnestuvad mitmed iduettevõtted. Viimases etapis ehk loomisfaasis müüb ettevõtte oma tooteid, siseneb turule ja palkab esimesed töötajad. (Salamzadeh, Kesim 2015)

Iduettevõtetel võib tekkida mitmeid raskusi ja takistusi erinevatel etappidel. Ebasobivad juhtimismeetmed võivad sageli mudeli käivitamise ajal esile tuua kõrvalekaldeid tootlikkuse kasvust, mille tulemuseks on lühi- või pikaajaline tootlikkuse vähenemine (Baloff 1970). Eriti oluliseks saab juhtimiskultuur iduettevõtetes loomisfaasis. Seda seetõttu, et idufirmad alustavad

ettevõtlust tavaliselt ühest asutajast või mõnest kaasasutajast, kuid kasvamisel vajab asutaja prototüübi ja ettevõtte väljatöötamiseks spetsialiste. Selleks peetakse inimestega läbirääkimisi, et moodustada tiim ja värvata töötajad. See protsess on oluline edu saavutamiseks, ning kui asutajal puuduvad valdkonna kohta piisavalt teadmised, võib ettevõtte käivitamine ebaõnnestuda just personalijuhtimise probleemide tõttu. (Salamzadeh, Kesim 2015) Seetõttu on oluline iduettevõtte loomise käigus kujundada omanäoline organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri. Gil (2021) tõi oma magistritöös välja, et idufirmade juhtimiskultuuri saab kirjeldada sõnadega: läbipaistev, agiilne, informatiivne, avatud, aus, efektiivne ja kaasav.

Iduettevõtete puhul on öeldud, et juhtimiskultuur võib erineda tavaettevõtete omast. Öeldakse, et idufirmad on tasase organisatsiooni struktuuriga, mitte mitmeastmelised, mis tähendab, et töötajad on juhtidega võrdsed–hierarhiline juhtimine puudub. Tasase organisatsiooni struktuuri tõttu on paljud iduettevõtete töötajad kaasatud juhtimisülesannetesse. (Singh 2014) Juhtimist peetakse väärtuslikuks oskuseks, mis põhineb asjatundlikkuse ja teadmiste omandamisel, mitte ei ole lihtsalt positsiooniline staatus (Serrat 2017, 61). Veskiväli (2014) on tõdenud, et iduettevõtetes vaadatakse meeskonda kui liidrite kogumit, kes vastutavad kindla rolli eest. Seevastu Gil (2021) tõi välja, et juhtimiskultuuri loomisel on oluline roll tegevjuhil, kes oma käitumisega on eeskujuks, sest idufirmadel puuduvad selged juhi ja alluva suhted.

Ettevõtte toimimiseks on vaja inimesi, sest ettevõtet ei tee edukaks raha, vaid inimesed selles ettevõttes. Heade töötajate leidmine on aga tänapäeval tõeline väljakutse (Kurode *et al.* 2019), sest spetsialiseerunud töötajad on juba meelepärase tööga hõivatud ning seetõttu on töötajate lojaalsuse kasvatamine muutunud paljude organisatsioonide prioriteediks (Millised on Eesti...2022). Kuigi lojaalsuse kasvatamine on muutunud ettevõtete prioriteediks on töötajate hoidmine raske, sest spetsialiseeritud töötajad leiavad hõlpsasti paremaid võimalusi. Iga alustava ettevõtja jaoks on iga töötaja lisamine väga oluline. Spetsialiseeritud töötajad aga nõuavad kõrgeid hüvitiste pakette, mis võivad olla väljakutseks töölevõtmisel ning nende hoidmisel idufirmades. Samuti otsustavad mõnikord korralikult koolitatud töötajad töölt lahkuda ja iseseisvalt ettevõtlusega alustada. See lisab kulusid uute töötajate palkamisel ning mõnikord mõjutab ettevõtte kogu tööd. (Kurode *et al.* 2019)

Töötajate lojaalsuse kasvatamiseks on oluline töötajate motiveerimine ja nende töörahulolu. 2021. aastal läbi viidud uuringus leiti, et idufirmade poolt palgatud töötajad teenivad ligikaudu 17% vähem järgmise 10 aasta jooksul, kui töötajad, keda palkavad suured, traditsioonilised ettevõtted

(Sorenson *et al.* 2021). Iduettevõtete puhul tuleb tähelepanu pöörata ka generatsioonide vahelistele teguritele. Nõmme (2016) on uuringus leidnud, et füüsilised tegurid nagu näiteks ametiauto, soodustused ja kaasaegne tehnoloogia olemasolu ei ole Z-generatsioonile nii olulised, kui selleks on just arenguvõimalused ja tunnustus ning kiindumus töö vastu. Gil (2021) on toonud, et idufirmades on nooruslik õhkkonda, kus töötajate seas on palju milleenniumilapsi. Keskendudes lisatasudele ja kõrgetele palkadele, ei pruugita saavutada optimaalseid tulemusi töötajate rahulolu ja tulemuslikkusega. Organisatsiooni keskkond ja sotsiaalsed suhted tööl on töötajate rahulolu või rahulolematuse põhjuseks. (Paais, Pattiruhu 2020) On leitud, et töötajate rahulolu juhib tootlikkust, mistõttu on oluline teada, millised tegurid mõjutavad töötajate rahulolu (Matzler *et al.* 2004). Matzler, Fuchs ja Schubert (2004) uuringust selgus, et tegurid nagu töö sisu ja palk/hüvitis on põhitegurid, mis motiveerivad töötajaid, kuid on tähtsusetud seni, kuni töötajad on nendega rahul, kuid muutuvad oluliseks, kui rahulolu väheneb. Rahulolu suurendamiseks tuleb parandada töötajate motivatsiooni, juhtimist ja organisatsioonikultuuri – kui töötaja töörahulolu suureneb, tõuseb ka töötajate tulemuslikkus (Paais, Pattiruhu 2020).

Iduettevõtted erinevad tavaettevõtetest. Saavutamaks ettevõtte ootuspäraseid tulemusi on vaja ettevõttel leida spetsialiste ja neid hoida. Talentide leidmine ja hoidmine on aga ettevõtete jaoks väljakutse, seetõttu on oluline luua eristuv tööandja bränd.

#### **1.4. Tööandja bränd ja seos juhtimiskultuuriga**

Konkurentsiturul tegutseva ettevõtte puhul ei hinnata ainult ettevõtte pakutavaid tooteid ja teenuseid, vaid üha enam ka ettevõtte kuvandit tööandjana (*employer branding*). Kui ettevõtte kuvand on turul kõrgelt hinnatud nähakse seda atraktiivse tööandjana, mis on üks peamine tegur töökoha valimisel. Atraktiivne tööandja kuvand võimaldab organisatsioonil meelitada ligi andekamaid, väärtustest teadlikke töötajaid. Et olla konkurentsivõimeline, peab ettevõtte võitlema parimate spetsialistide ehk talentide eest, mida nimetatakse ka „talentide sõjaks“. „Talendi sõjast“ võitjana väljumiseks peavad organisatsioonid süstemaatiliselt üles ehitama tööandja brändi. Võib eeldada, et mida ilmekam ja parem tööandja bränd organisatsioonil on, seda atraktiivsem on tööandja. (Figurska, Matuska 2013)

Tööandja bränd oli esmalt defineeritud Barrow ja Ambler (1996) poolt kui funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste hüvede paketti, mis on pakutud tööandja poolt ja seotud kindla

ettevõttega, mille on võime meelitada potentsiaalseid töötajaid ja säilitada töötavaid talente. Backhaus ja Tikoo (2004) defineerivad tööandja brändi kui protsessi, mille käigus luuakse ainulaadne tööandja identiteet, mille omadused erinevad konkurentide omadest. Edwards (2010) on toonud, et tööandja bränd on turundustegevuste kogum, mida kasutatakse personalitegevuseks, suunatult olemasolevatele ja tulevastele töötajatele. Tööandja brändi peamiseks rolliks on luua sidus raamistik juhtimises, et lihtsustada ja keskenduda prioriteetidele, et tõsta seeläbi tootlikkust ja parandada värbamist, säilitada olemasolevaid töötajaid ja nende pühendumist (Mosley 2007). Tööandja bränding viitab vähemalt kahele aspektile: personalijuhtimisele ja turundusele (Figurska, Matuska 2013).

Bränd on ettevõtte kõige väärtuslikumate varade hulgas. Üha enam on ettevõtted tööandja brändi kasutanud töötajate ligi meelitamiseks. Ettevõtted on leidnud, et tõhus tööandja bränding toob kaasa konkurentsieelise ja aitab töötajatele sisendada ettevõtte väärtusi ning seeläbi töötajaid säilitada. (Backhaus, Tikoo 2004) Ewart (2021) on öelnud, et inimeste ootused tööandjale, juhtimiskultuurile ja töökorraldusele on muutunud. Seetõttu tuleb tööandjatel mõelda, kuidas vastata inimeste ootustele ja olla atraktiivseks tööandjaks, sest konkurents töötajate nimel aina kasvab. Atraktiivseks tööandjaks olemine nii olemasolevatele kui ka tulevastele töötajatele on aluseks, et ettevõtte oleks võimeline äri tegema. Tööandja bränding on juhtivates ettevõtetes praeguste juhtkondade prioriteediks ning selle tähtsus on jätkuvalt suurenemas. (*Ibid.*) Tööandja brändi olulisuse põhjuseid on järgnevad (Arachchige, Robertson 2013):

- Kvalifitseeritud tööjõu puudus: vajadus talentide ja spetsialistide järele.
- Rohkem vähemaga–vähendada kulusid ja suurendada tootlikkust, selleks on vaja õigeid inimesi, õigetele töökohtadele.
- Kasv ja kasumlikkus–konkurentsieelise tagamiseks ja ettevõtte kasvuks on oluline palgata ja hoida õigeid inimesi.
- Populaarsus tööturul–värbamisuringud on näidanud, et töötajad soovivad töötada hea mainega ettevõttes.
- Tugevus–atraktiivseks tööandjaks olemine suurendab organisatsioonide jõudu säilitada töötajaid, sageli sõltumata palgatasemest.

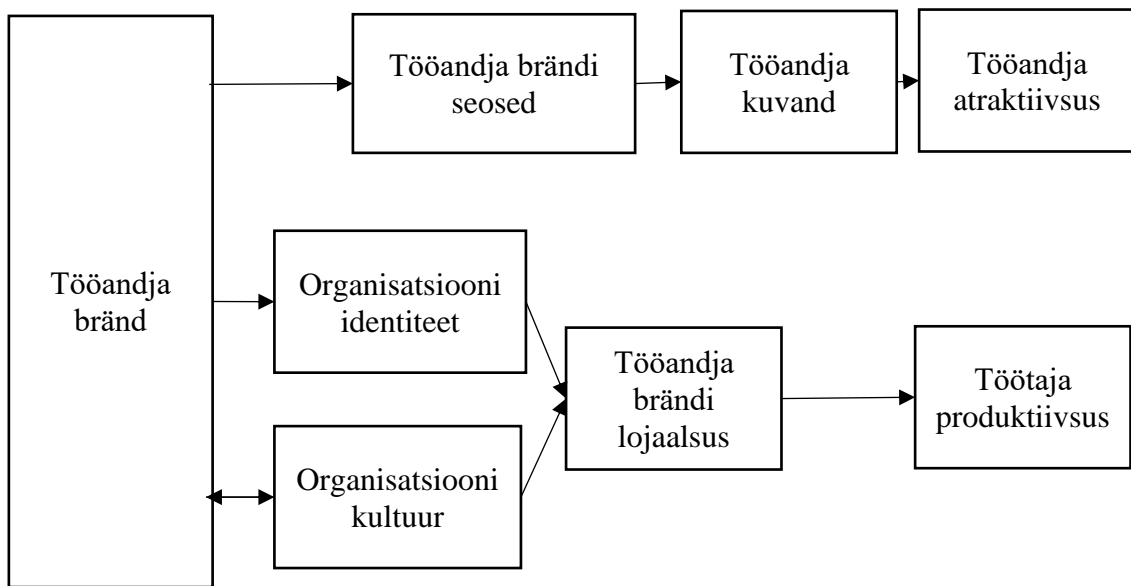
Tööandja brändi puhul on oluline mõista, millisena paistab ettevõtte välja- ja sissepoole, vastavalt klientidele, potentsiaalsetele klientidele, töötajatele ning potentsiaalsetele töötajatele (Priya, Umaraman 2021) ehk ettevõtte välistele sihtgruppide (Tööandja brändi...2022). Tööandja

bränding hõlmab endas spetsialistide meelitamist, organisatsioonikultuuri ja turul konkurentsivõimelise edumaa saavutamist (Priya, Umaraman 2021). Tööandja brändi kujundamiseks on välja toodud kolmeastmeline protsess. Esiteks töötab ettevõtte välja konkreetse väärtuste kontseptsiooni, mida tulevastele ja praegustele töötajatele pakub. Väärtuspakkumine annab keskse sõnumi, mida tööandja bränd edastab. Oluline on, et väärtuspakkumine tuleneks kindlast sisemistest omadustest, mis muudavad ettevõtte suurepäraseks tööandjaks. Brändingu protsessi teine samm tegeleb väärtuspakkumise välisturundusega, et meelitada töötajaid. Kolmas samm hõlmab ettevõttesse värvatavatele töötajatele antud kaubamärgi "lubaduse" kandmist ja selle kaasamist organisatsioonikultuuri. (Backhaus ja Tikoo 2004) Organisatsioonid on hakanud investeerima aina rohkem tööandja brändi loomisele, et parandada ettevõtte välist ja sisemist mainet. Tugeva tööandja brändi loomise eelised on (Priya, Umaraman 2021):

- madalamad värbamiskulud;
- kiirem värbamisprotsess;
- madalam töötajate voolavus;
- kokkuhoid palkadelt;
- kvalifitseeritud kandidaatide ligimeelitamine;
- ettevõtte tootlikkuse parandamine.

Suured ettevõtted on peamiselt kasutanud tööandja brändingut töötajate meelitamiseks, samas kui iduettevõtetel napib sageli rahalisi vahendeid ning inimressusse oma tööandja brändi loomiseks ja reklaamimiseks. Tänu internetile ja sotsiaalmeediale, saavad idufirmad üles ehitada tööandja brändi suhteliselt väheste rahaliste vahenditega. Iduettevõtted peaksid ennast sihipäraselt turustama, milleks tuleks välja tuua ainulaadseid ja erinevaid tegureid, mis eristab neid suurkorporatsioonidest. (Tumasjan et al. 2011) See tähendab, et iduettevõtetel on võimalik ennast sihipäraselt turustada, valides juhtimis- ja organisatsioonikultuuri tegurid, mis neid eristavad. Talendid valivad tõenäoliselt pikemas perspektiivis töötada organisatsioonide heaks, mille kultuur on nende isiklike väärtustega kooskõlas. Tööandja brändingu lähtepunktiks on organisatsiooni identiteet, mis viitab sellele, mida liikmed organisatsioonis tajuvad, tunnevad ja sellest arvavad. Potentsiaalsetel töötajatel kujuneb välja tööandja brändi kuvand kaubamärgi assotsiatsioonist, mis on ettevõtte tööandja brändingu tulemus. (Priya, Umaraman 2021) Tööandja brändi mõistmiseks on joonisel 5 kujutatud tööandja brändi raamistik.





Joonis 5. Tööandja brändi raamistik  
Allikas: Backhaus, Tikoo (2004)

Tööandja brändi kuvandit iseloomustavad tegurid, mida inimesed oma peas arvavad ettevõttest kui tööandjast (Sau 2018). Organisatsioonikultuur on osa tööandja brändist, sest töökoha valiku tegemisel on kandideerijatele oluline, kuidas organisatsioonikultuur esindab põhilisi eeldusi ja väärtusi, mille järgi on organisatsiooniliikmed õppinud ja mis antakse edasi uutele tulijatele. Tootliku ja toetava organisatsioonikultuuri arendamine ja hoidmine on juhtide keskne ülesanne. (Backhaus, Tikoo 2004)

Eraldi teguritena on toodud, et tööandja brändi mõjutavad tugevalt ettevõtte visioon ja juhtimine, maine ja töökeskkond (Purusottama, Ardianto 2019). Katrin Oblikas (2018) tõi artiklis välja, et tööandja brändi kujundamisel on juhtimiskultuuril oluline roll. Ta tõi välja, et juhid loovad organisatsioonist ehk tööandjast hea kogemuse või ka vastupidi, halva kogemuse. Töötajad, läbi oma isikliku positiivse emotsiooni, pakuvad häid emotsioone teistele ning seeläbi aitavad luua eristuva tööandja brändi (Ojastu 2022). Motivatsioon ja rahulolu on olulised välise tööandja brändi kujundamise juures (Kaur *et al.* 2020) ning omakorda parandab kliendisuhteid ja seeläbi tugevneb tööandja bränd (Barrow, Ambler 1996). Olemasolevad töötajad moodustavad tööandja kuvandi organisatsiooni ametlike normide, organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri, meeskonnatöö, kliendi tagasiside, tasustamise ja meediast saadud info põhjal (Piirsalu-Kivihall 2015). Üldiselt võib öelda, et tööandja bränd ka kui on inimressursside juhtimine (Sau 2018).

Tööandja bränd ei tohiks olla potentsiaalsetele töötajatele nähtav ainult värbamisetapis, vaid lisaks peaks tööandja bränd kuvama, kuidas inimesed on organisatsioonis juhitud. Näiteks saab bränd teavitada, kuidas äri tegeleb: sisseelamine, juhtimine ja tasustamine. (Vijayalakshmi, Uthayasuriyan 2015) Juhi roll tööandja brändi kujundamisel on oluline, sest juhtimine määrab kogu organisatsioonikultuuri ja mõjutab otseselt ettevõttes töötamist. Juhtimine paneb inimesi tööle jääma, kuid see on ka peamine põhjus, miks inimesed otsustavad edasi liikuda. Tööandja brändi kujunemise jaoks on juhtkonna tegevus ülioluline, sest juhtimiskultuur on tugeva tööandja brändi võti. (Sundberg 2022) Juhtidel on kanda suur roll tööandja brändi kujundamisel, sest nende käitumine, väljaütlemised ja otsused annavad infot töötajatele ja tulevastele töötajatele. Kui organisatsiooni juht ei ole kooskõlas tööandja brändi poolt kommuniqueeritud sõnumiga, siis ei saavuta tööandja bränd edu ega eesmärki. (Uudmäe 2019) Juhtkonnal on kõige kriitilisem roll tööandja brändi usaldusväarsuse kujundamisel. Juhtkonnast sõltub töötajate suhtumine tööandja brändi, sest juhtkonna sõnad ja teod mõjutavad töötajate rahulolu. (Stubender-Lõugas 2011, 33)

Juht loob juhtimiskultuuri, mis on juhitud vastavalt organisatsioonikultuurile. Samuti loob juht töökeskkonna ja esmase kogemuse tööandjast, millest sõltub töötajate jäämine ning millest on mõjutatud väline tööandja bränd. Läbi juhtimisprotsessi kujundab juht tööandja brändi. Inimesed liituvad organisatsiooniga kui tajuvad oma väärtustele pakkuvat tööandja brändi, kuid nad lahkuvad, kui juhtkond ei vasta ettekujutusele (Sundberg 2022). Seetõttu on oluline teada, kuidas juhtimiskultuur mõjutab tööandja brändi.

## 2. METOODIKA: VALIM, ANDMEKOGUMINE, ANDMEANALÜÜS

### 2.1. Kvantitatiivse uuringu meetodi kirjeldus

Magistritöö käigus viidi läbi kvantitatiivne uuring, sest turundusuuringute puhul uuritakse brändi kujunemist kasutades kvantitatiivset meetodit (Bradley 2017, 272). Kvantitatiivse uuringu käigus kogutakse arvandmeid, mille abil tuvastatakse seoseid kahe või enama muutuja vahel, kasutades statistilisi meetodeid suhete tugevuse ja olulisuse testimiseks. Seda kirjeldatakse ka kui probleemide või nähtuste selgitamise meetodit, mille andmed kogutakse numbrilises vormis. (Apuke 2017) Kvantitatiivne uuring on kasulik suure hulga inimeste uurimiseks, mille puhul saab uuringu tulemusi üldistada, kui andmed põhinevad piisava suurusega juhuslikel valimitel (Johnson, Christensen 2008, 646). Andmekogumismeetodina kasutas autor veebiküsitlust ehk uuring viidi läbi CAWI meetodil, mis on hea viis andmete kogumiseks ja analüüsimiseks (Bradley 2017, 272). Veebipõhiselt läbi viidud uuringu puhul tagatakse vastajate anonüümsus, mis tähendab, et vastajate isikud ei ole uurijale teada (*Ibid.*, 212).

Küsimustiku koostamisel lähtuti esialgu sihtgruppidest. Kuna sihtgrupe oli kaks, jaotati küsimustik erinevateks osadeks, et eraldada iduettevõtete töötajate ja potentsiaalsete töötajate vastused. Seejärel analüüsiti uurimisküsimusi, millele sooviti uuringu käigus vastused leida. Küsimustiku küsimuste koostamisel toetus autor erialastele allikatele, teooriale ja teisele sama sisu puudutavale uuringule. Ülesehitusel lähtus autor Backhaus ja Tiksoo (2004) tööandja brändi raamistikust (vt Joonis 5, lk 25). Mudelis oli välja toodud tööandja bränd mõjud erinevatele teguritele ning millest sõltub tööandja bränd ja kuvand. Küsimuste ja väidete koostamisel lähtus autor Žukauskas *et al.* (2018) ja Backhaus, Tiksoo (2004) teooriatest ning Gupta *et al.* (2018) eelnevalt läbi viidud tööandja brändi küsimustikust ja uuringust. Toetudes eelmainitud teooriatele ja uuringu küsimustikule koostas autor 34 ja 33 väidet, vastavalt iduettevõtete töötajatele ja potentsiaalsetele töötajatele. Juhtimiskultuuri iseloomustavad tegurid koostati Žukauskas *et al.* (2018) teooria põhjal. Backhaus ja Tiksoo (2004) teooriast lähtuvalt koostati küsimused ja väited, mis iseloomustavad ja mõjutavad tööandja brändi. Samuti lähtuti tegurite koostamisel Gupta *et al.*

(2018) läbi viidud tööandja brändi uuringust. Küsimustikus olid väited vastajale esitatud järjest, kuid autori jaotas eelmainitud teooriate ja uuringu põhjal, tulemuste esitamiseks ja paremini mõistmiseks järgmiselt: 1) organisatsioonikultuur (väited 1–6), 2) töökeskkond (väited 7–14), 3) juhtimine (väited 15–23), 4) eneseareng (väited 24–30), 5) tööandja bränd (väited 31–34). Väited on toodud lisa 3.

Küsimustik koosnes kokku neljast osast. Esimene osa oli suunatud kõikidele vastajatele, et mõista töökoha valiku juures olulisi tegureid. Teine osa oli suunatud iduettevõtete töötajatele, et mõista, kuidas tajuvad iduettevõtete töötajad juhtimiskultuuri ja tööandja brändi kuvandit. Kolmas osa oli suunatud potentsiaalsetele töötajatele, et mõista, kuidas juhtimiskultuur ja tööandja bränd mõjutavad tööandja valiku tegemist. Neljas osa ehk küsimustiku viimane osa oli vastajate sotsiaaldemograafiliste näitajate kohta, et mõista vastajate profiili.

Uuringu läbiviimiseks koostas autor Google Forms veebikeskkonnas küsimustiku (vt lisa 1). Küsimustikule koostati ka inglise keelne versioon (vt lisa 2), sest iduettevõtetes töötab palju inglise keelt kõnelevaid töötajaid. Küsimustiku testimiseks tehti esmalt pilootuuring, et enne küsimustiku väljasaatmist välja selgitada puudused ning vajadusel teha vajalikke parandusi. Pilootuuring on oluline samm küsimustiku testimisel, mis viiakse läbi isikutega, kes vastavad uurimistöö sihtgrupile. See aitab välja selgitada, kas küsimustik on arusaadav ja töötab korrektselt enne väljasaatmist. (Bradley 2017, 298) Testimine aitab mõista kui kaua aega kulub vastajatel ligikaudu küsimustiku täitmisele ja millised on vead. Testvastajate tagasisidest lähtuvalt parandati kirjavead, täpsustati küsimusi ja väiteid ning lisati küsimuste mõistmiseks kirjeldused.

Küsimustik oli avatud perioodil 28.02.2022–15.03.2022. Küsimustikku jagati iduettevõtete üldistele meilidele ja võeti eraldi kontakti Facebook ja LinkedIn keskkonnas. Potentsiaalsete töötajateni jõudmiseks jagati küsimustikku erinevatel veebiplatvormidel ja foorumites. Küsimustikule vastamine oli kõigile vabatahtlik ning iga vastaja anonüümsus tagati. See on oluline, sest uurimistöid tehes tuleb meeles pidada teadustöö eetikat. Töös lähtuvalt on autor kasutanud eetika põhimõtteid. Andmete kogumisel lähtus autor, et magistritöö uuringus osalenud vastajaid ei tohi kahjustada. Seetõttu tagati vastajate anonüümsus. (Teadustöö Eetika 2022)

## 2.2. Uuringu valimi kirjeldus ja andmete kogumine

Kvantitatiivse uuringu läbiviimiseks kasutatakse nii mittetõenäosuslike kui ka tõenäosuslike valimi koostamise meetodeid ning tihti sõltub valim uuringu eesmärgist ja uuritava grupi iseärasustest. Tõenäosuslike meetodite nõue on juhuslikkus ja mittetõenäosuslike valimeid kasutatakse raskesti kättesaadavate gruppide jaoks, mille suurus pole täpselt teada. Antud töös kasutati mittetõenäosuslike valimi koostamise meetodeid. Kasutati mugavusvalimit ja ettekavatsetud valimit, sest sooviti jõuda gruppideni, mille suurus pole täpselt teada. Mugavusvalimisse kaasatakse isikud, kes on uurijale kättesaadavad ning ettekavatsetud valim lähtub eesmärgist ning valimi liikmed valib uurija. (Õunapuu 2014, 140–143) Lähtuvalt uuringu eesmärgist valiti uurimisobjektideks Eesti iduettevõtete töötajad (ettekavatsetud valim) ja potentsiaalsed töötajad (mugavusvalim), et leida juhtimiskultuuri mõju tööandja brändile. Tööandja brändi puhul on oluline teada, millisena paistab organisatsioon välja– ja sissepoole ehk töötajatele ning potentsiaalsetele töötajatele (Priya, Umaraman 2021).

Iduettevõtete töötajateni jõudmiseks valis autor avalikust *Startup Estonia* andmebaasist välja iduettevõtted, kellele saadeti veebiküsimustik meili teel. Ettevõtete valiku käigus ei pööratud tähelepanu ettevõtte tegevusvaldkonnale, vaid andmebaasist valiti ettevõtted juhuslikult. Samuti ei ole teada, mitu erinevat iduettevõtet uuringus osales, sest küsimustikku jagati erinevates veebikeskkondades. Kontakti saamiseks kirjutas autor iduettevõtete üldistele meilidele ja võttis kontakti töötajatega Facebooki ja LinkedIn keskkonnas. Seejärel jagasid iduettevõtete juhid/töötajad küsimustikku töögruppides, kus said vastata kõik kolleegid. Lisaks jagati küsimustikku erinevates veebikeskkondades ja foorumites, et jõuda potentsiaalsete töötajateni.

## 2.3. Andmeanalüüs

Küsimustikule vastas kokku 201 inimest, millest 81 olid iduettevõtete töötajad ja 120 potentsiaalset töötajat. Andmete töötlemiseks kasutatakse erinevaid andmetöötlustarkvarasid või tabelarvutust (Sauga 2017, 28). Tulemuste töötlemiseks ja analüüsimiseks kasutati töös MS Excel ning SPSS *Statistic* programmi. MS Exceli abil sai autor andmeid sorteerida, luua uuringu tarbeks jooniseid, diagramme ja tabeleid, mida töös on kasutatud. SPSS *Statistics* programmi kasutati andmete analüüsimiseks, mis võimaldab analüüsida suurt hulka andmeid ja viia läbi erinevaid statistilisi meetodeid (*Ibid.*, 604). Vastuste analüüsimiseks viidi SPSS *Statistics* programmis läbi

t-test ja korrelatsioonanalüüs. MS Excel programmis kasutati andmete analüüsiks kirjeldavat statistikat. Kirjeldava statistika eesmärgiks on informatsiooni ülevaatlik esitamine ja kokkuvõtete tegemine, milleks kasutatakse sobivaid näitearve, tabeleid ja diagramme (Sauga 2017, 14). Töös on kasutatud nii tabeleid kui ka diagramme, et esitada andmed visuaalsel kujul.

Küsimustikus oli toodud väited, millele sai vastata 5-pallise Likert skaalal ning kuuenda valikuna jäeti valikuvariant „ei oska öelda“. Andmete analüüsimiseks kodeeris autor skaala, kus „olen täiesti nõus“=5, „olen nõus“=4, „neutraalne“=3, „ei ole nõus“=2, „ei ole üldse nõus“=1 ning viimase variandina jäeti vastus „ei oska öelda“. Tulemuste põhjal arvutati aritmeetilised keskväärtused, tehti t-test ja korrelatsioonanalüüs. Vastusevariant „ei oska öelda“ eemaldati andmestikust, et see ei mõjutaks keskmisi väärtusi.

T-testi andmeanalüüsi puhul uuriti kahte sõltumatut valimit. T-test käigus hinnatakse keskväärtusi kahes kogumis ehk tegemist on kahe keskväärtuse võrdlemisega. T-test viiakse läbi, kui on kaks valimit ning võrreldakse tunnuste keskväärtusi kahes kogumis. (*Ibid.*, 316). T-test viidi läbi, et võrrelda potentsiaalsete ja iduettevõtete töötajate juhtimiskultuuri hinnangute keskväärtusi, et teada saada, millised on olulised juhtimiskultuuri tegurid ja kuidas kahe kogumi hinnangute keskväärtused erinevad.

SPSS programmis viidi läbi korrelatsioonanalüüs, et hinnata väidete (vt lisa 3) vahelisi seoseid, kuidas on juhtimiskultuuri tegurid seotud tööandja brändiga. Eraldi koostati SPSS programmis iduettevõtete töötajate (vt lisa 5) ja potentsiaalsete töötajate (vt lisa 6) tunnuste vahelised korrelatsioonmaatriksid, mille alusel analüüsiti tunnuste vahelisi seoseid. Korrelatsioonanalüüsiks kasutati Pearsoni korrelatsioonikordajat ( $r$ ). Korrelatsioonikordaja tugevuse hindamiseks kasutati skaalat, kus  $r < 0,3$  on nõrk seos,  $0,3 < r < 0,7$  on keskmise tugevusega seos ning  $r > 0,7$  näitab tugevat tunnuste vahelist seost. (Sauga 2017, 398) Korrelatsiooni korral iseloomustatakse eraldi suunda ja tugevust. Suund võib olla kas positiivne või negatiivne. Positiivse korrelatsiooni puhul ühe suuruse kasvades teine suurus keskmiselt kasvab ja negatiivse korrelatsiooni puhul ühe suuruse kasvades teine suurus keskmiselt kahaneb. (*Ibid.*, 390)

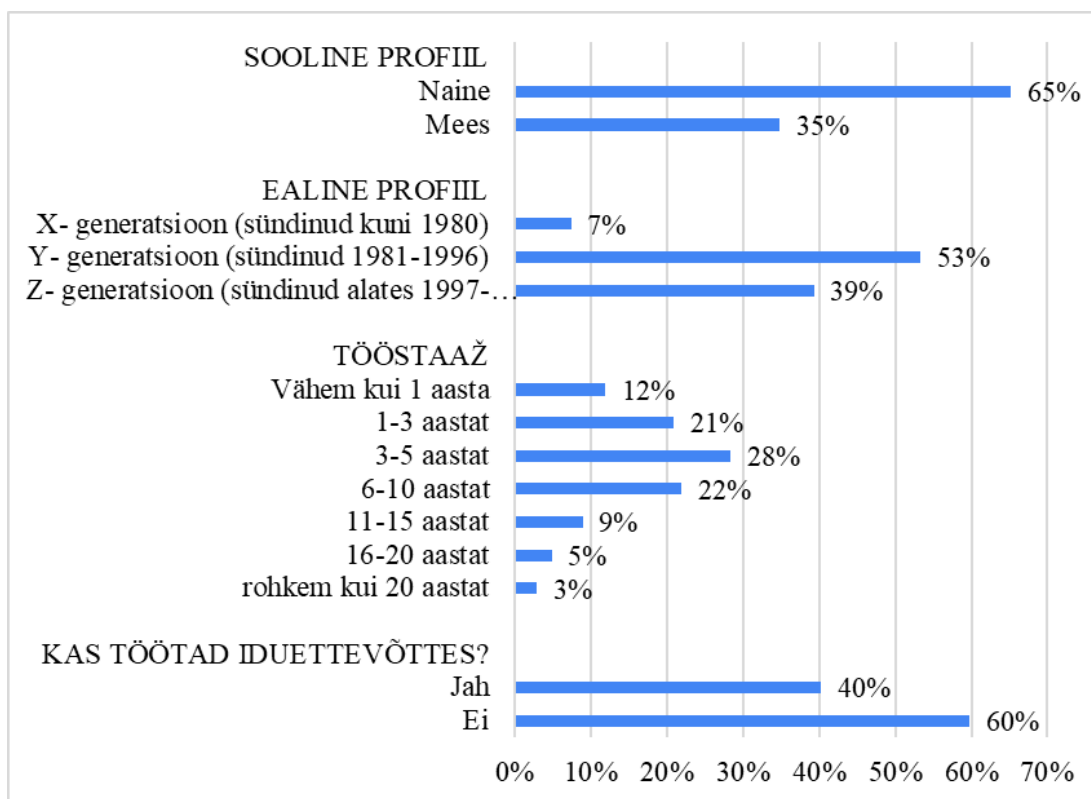
Lisaks leiti küsimustiku käigus iduettevõtete töötajate seas tööandja soovitusindeks. Tööandja soovitusindeks ehk eNPS arvutatakse küsimuse põhjal, kui tõenäoliselt soovitaksid vastaja praegust tööandjat oma tuttavatele (Kui palju... 2017). Vastusevariantidena anti skaala 1–10, kus „ei ole üldse tõenäoline“=1 ja „väga tõenäoline“=10. Soovitusindeksi leidmiseks tuleb teha

lahutustehe, kus soovitajate osatähtsusest lahutatakse mittesoovitajate osatähtsus. Tööandja kõrge soovitusindeks suurendab töötajate lojaalsust ning vähendab tööandja tehtavaid kulutusi värbamisel. Tööandja soovitusindeksi puhul saab tuua välja asjaolud, et kui töötaja ei soovita tööandjat, siis seda aktiivsem on töötaja tööturul ehk on avatud uutele pakkumistele ja/või aktiivne uue töökohta otsimisel. Teiseks, kui töötaja on valmis soovitama oma tööandjat, seda vähem on ta valmis töökohta vahetama. (Kui palju... 2017) Antud tööriist on populaarne töötajate rahulolu mõõtmiseks. (Enamik töötajatest... 2019).

### 3. TULEMUSED JA ANALÜÜS

#### 3.1. Uuringu tulemused

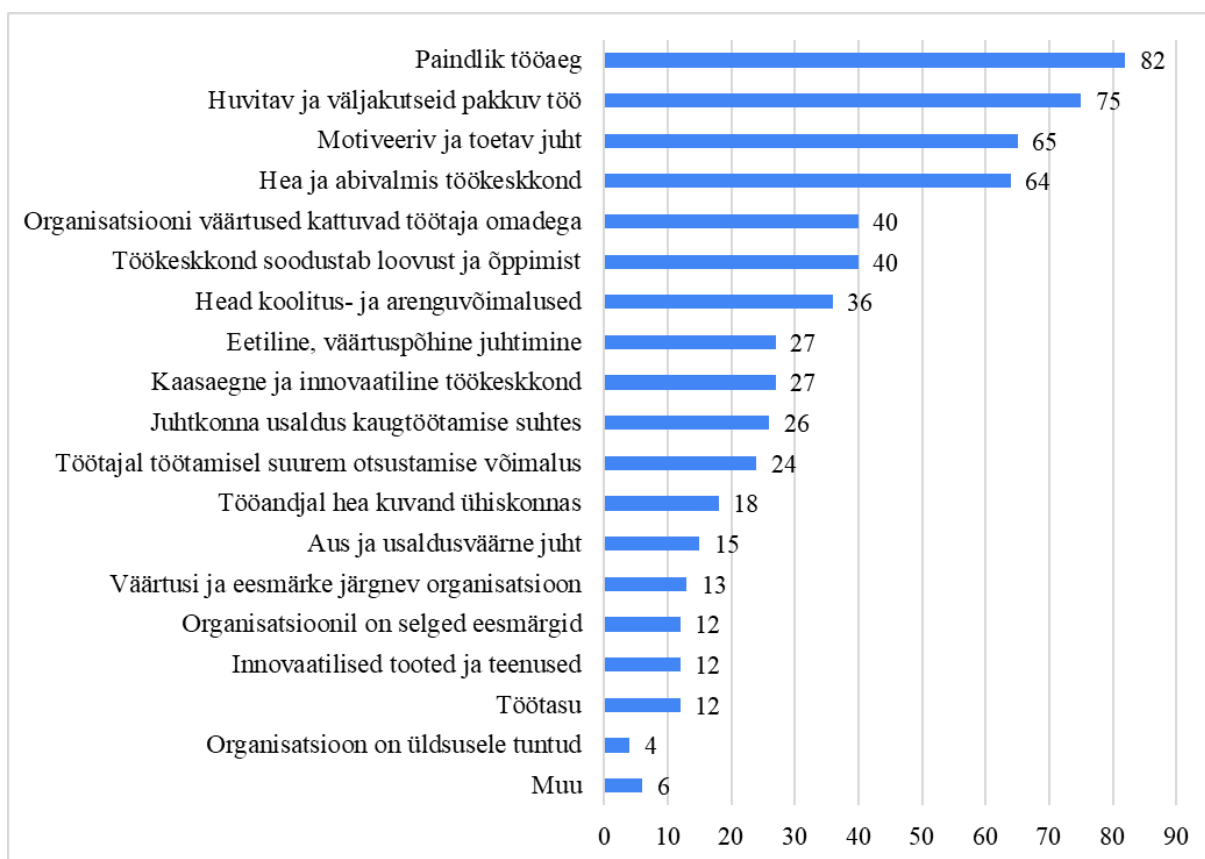
Antud peatükis on esmalt toodud vastajate profiil ning seejärel kõikide vastajate töökoha valiku tegurid. Töökoha valiku tegurid oli esitatud kõikidele vastajatele ehk ei tehtud vahet, kas vastus antakse iduettevõtte või potentsiaalse töötaja poolt. Antud osa järgnevates alapeatükkides antakse tulemused sihtgrupist tulenevalt eraldi, mille puhul on joonised toodud arvudena, et vastajate tulemus võrrelda. Uuringu käigus laekus kokku 201 vastust, neist 40% (81) olid iduettevõtete töötajad ja 60% (120) potentsiaalsed töötajad. Vastajate seast 65% olid naised ja 35% mehed. Vastanud jagunesid Y-, Z- ja X- generatsiooni vastavalt 53%, 39% ja 8%. Enamus vastajate tööstaaž jäi 1–10 aasta vahele. Järgnevalt on toodud vastajate profiil (vt Joonis 6).



Joonis 6. Vastajate profiil (% , n=201)  
Allikas: autori koostatud



Kõikidel vastajatel paluti märkida kolm tegurit, mis nende jaoks on töökoha valiku juures kõige olulisemad. Valikuvariantidena olid antud tegurid, mis iseloomustavad organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri, kuid vastajale anti võimalus märkida ka variant „muu“ ning lisada kommentaar (vt Joonis 7).



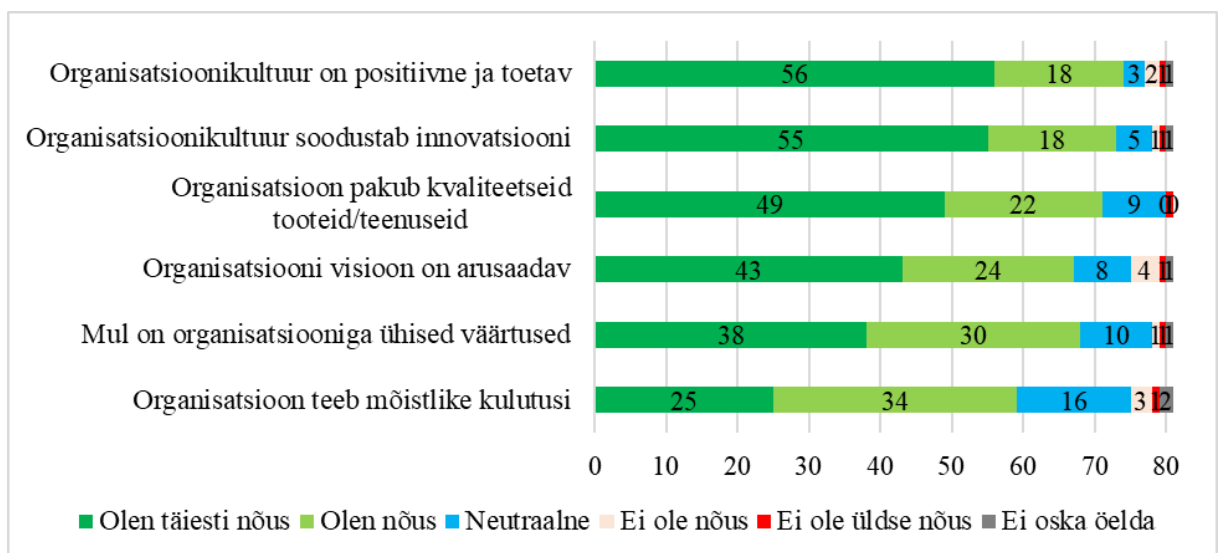
Joonis 7. Töökoha valiku tegurid (n=201)  
Allikas: autori koostatud

Tulemustest selgus, et kõige olulisemaks teguriks pidasid 82 (41%) vastajat paindlikku tööaega. Neile on oluline mitte töötada rangete töötundide järgi, vaid omada võimalust ise oma tööaega ja -kohta planeerida. Lisaks märkisid 75 (37%) vastajat, et oluline on huvitav ja väljakutseid pakkuv töö. 65 (32%) vastajatele oli oluline motiveeriv ja toetav juht, mis näitab, et töökoha valiku puhul on oluline juhtimiskultuur. Küsimustikus ei olnud tegurite seas eraldi välja toodud töötasu/palka, kuid mitmed vastajad (12) tõid välja selle „muu“ vastusevariandina, mistõttu oli see eraldi joonisel välja toodud. Vastusevariandi „muu“ alla oli veel märgitud, et oluline on ühtne tiim ja ettevõtte sotsiaalne vastutustundlikkus. Küsimustiku esimese osa tulemusena võib öelda, et vastajatele on töökoha valiku puhul kõige olulisemad tegurid on paindlik tööaeg, huvitav töö ning motiveeriv ja toetav juht.

Seejärel jagunes küsimustik kaheks. Esimene osa küsimustikust oli suunatud iduettevõtete töötajatele ja teine osa potentsiaalsetele töötajatele. Uuringu käigus esitati vastajatele vastavalt 34 ja 33 väidet. Küsimustiku puhul olid väited esitatud järjest, kuid tulemuste esitamiseks ja paremini mõistmiseks on tegurid jaotatud järgmiselt: 1) organisatsioonikultuuri tegurid, 2) töökeskkond, 3) juhtimine, 4) eneseareng, 5) tööandja bränd.

### 3.1.1. Iduettevõtete töötajate hinnangud

Antud osas on vaatluse all iduettevõtete töötajate vastused. Vastused on esitatud joonisel vastajate arvuna. Uuringu käigus läbi viidud küsitluses paluti vastajatel hinnata 34 teguri rakendumist ettevõttes. Esimesed kuus väidet olid esitatud organisatsioonikultuuriga seonduvate tegurite kohta (vt Joonis 8).

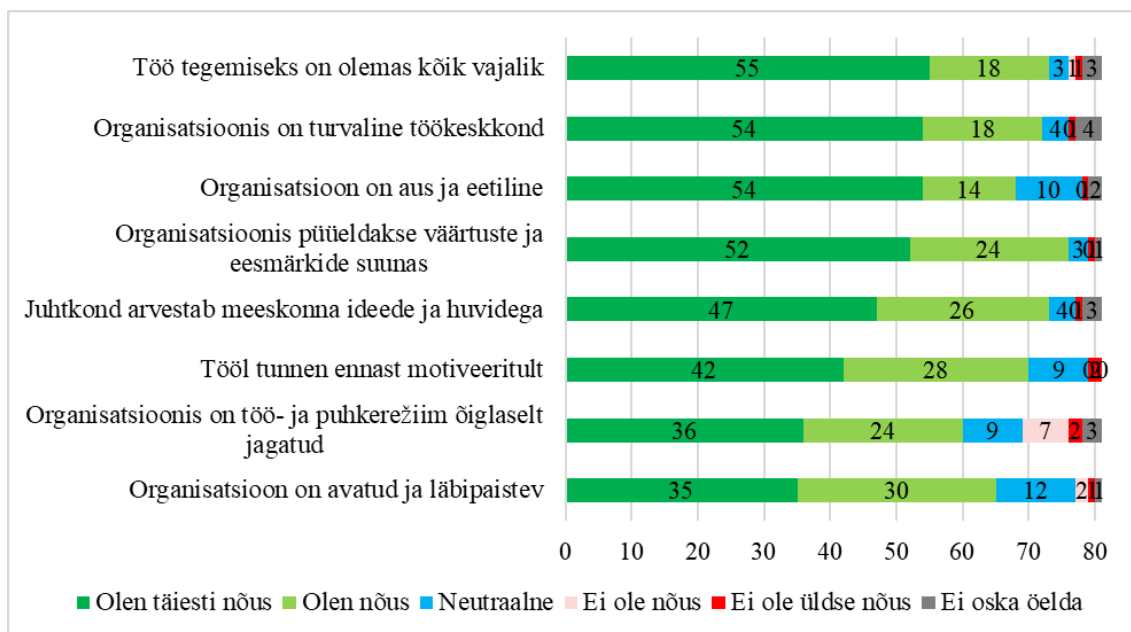


Joonis 8. Iduettevõtte töötajate hinnang organisatsioonikultuuri teguritele (n=81)

Allikas: autori koostatud

Kuuest väitest enim nõustusid iduettevõtete töötajad (56), et ettevõtte on positiivse ja toetava organisatsioonikultuuriga, mis soodustab innovatsiooni (55). Väitega, et iduettevõtted pakuvad kvaliteetseid tooteid ja teenuseid, nõustusid täielikult 49 vastajat. Kõige vähem „olen täiesti nõus“ vastati väitele, et organisatsioon teeb mõistlike kulutusi ning 16 tundsid eelmainitud väite osas ennast neutraalselt. Mõni vastaja (4) ei nõustunud väitega, et visioon on arusaadav.

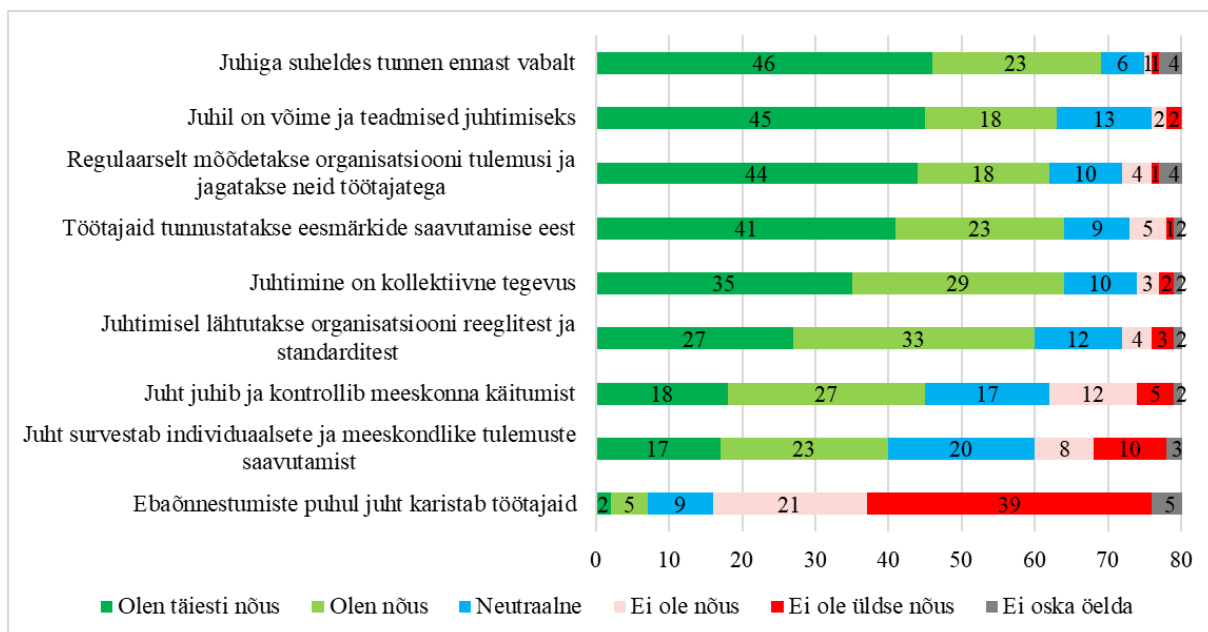
Seejärel paluti vastajatel hinnata töökeskkonnaga seotud väiteid (vt Joonis 9), et mõista iduettevõtete töökeskkonda kujundavaid tegureid.



Joonis 9. Iduettevõtte töötajate hinnang töökeskkonnale (n=81)  
Allikas: autori koostatud

Enim vastajaid (55) nõustusid väitega, et töö tegemiseks on neil olemas kõik vajalik ning on loodud turvaline töökeskkond, kus kasutatakse ausaid ja eetilisi võtteid. Seevastu nõustuti kõige vähem (35) väitega, et organisatsioon on avatud ja läbipaistev. Peamiseks teguriks, millega vastajad ei nõustunud (7) ega ei nõustunud üldse (2) oli, et organisatsioonis on töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud. Hinnates oma motiveeritust ettevõttes tunnevad 42 töötajat ennast tööl motiveeritult ning üheksa neutraalselt.

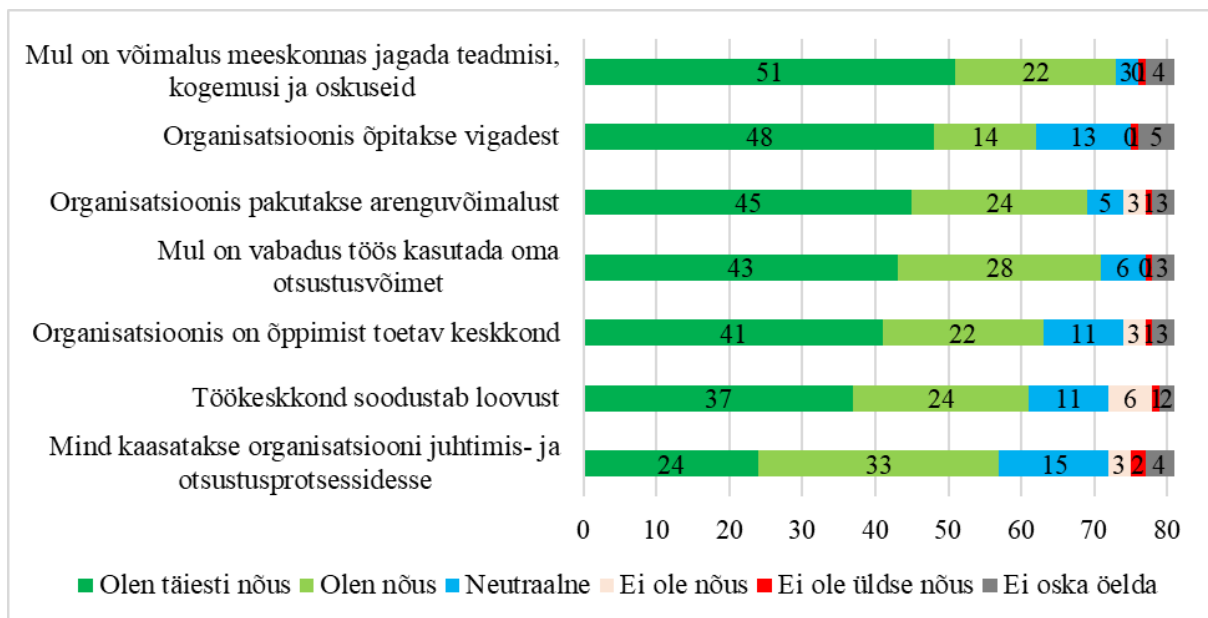
Juhtimise väidete (vt Joonis 10) puhul olid vastajad (46) täiesti nõus, et juhiga suheldes tunnevad nad ennast tööl vabalt. Samuti olid vastajad (45) täiesti nõus väitega, et juhil on võime ja teadmised juhtimiseks. Lisaks ilmnas vastustest, et iduettevõtetes mõõdetakse regulaarselt ettevõtte tulemusi ja jagatakse neid töötajatega. Töö autorile oli aga üllatav, et kõigest 27 vastajat olid täiesti nõus, et juhtimisel lähtutakse organisatsiooni reeglitest ja standarditest. Madala hinnangu andsid vastajad ka tegurile, et juht survestab tulemuste saavutamist, millega 17 nõustusid täielikult ja 23 nõustusid. Iduettevõtete töötajad ei nõustunud väitega, et ebaõnnestumiste puhul juht karistab töötajaid.



Joonis 10. Iduettevõtte töötajate hinnang juhtimisele (n=81)

Allikas: autori koostatud

Enesearengu väited on toodud järgneval joonisel (vt Joonis 11). Tulemused aitavad mõista, milliseid tegureid peavad iduettevõtete töötajad enesearengu puhul olulisteks.

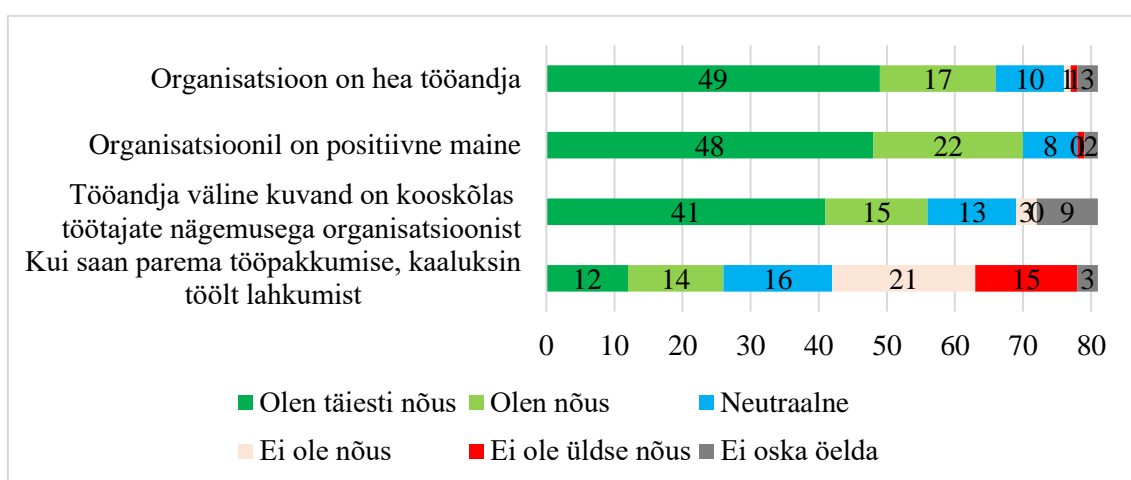


Joonis 11. Iduettevõtte töötajate hinnang enesearengule (n=81)

Allikas: autori koostatud

Enim nõustusid töötajad (51), et neil on võimalus meeskonnas jagada teadmisi, kogemusi ja oskusi. Neile on loodud keskkond, mis toetab õppimist, millega nõustusid täielikult 41 vastajat. Seevastu ei nõustunud kuus vastajat, et töökeskkond soodustab loovust. Kuigi iduettevõtteid peetakse õppivateks organisatsioonideks, tunneb 13 vastajat ennast neutraalselt, hinnates, et organisatsioonis õpitakse vigadest. Kõige vähem olid vastajad nõus, et töötajaid kaasatakse organisatsiooni juhtimis- ja otsustusprotsessidesse.

Viimased neli väidet olid seotud tööandja brändiga. Kuigi kõik eelnevad väited kujundavad tööandja brändi, paluti vastajatel hinnata eraldi nelja väidet (vt Joonis 12).

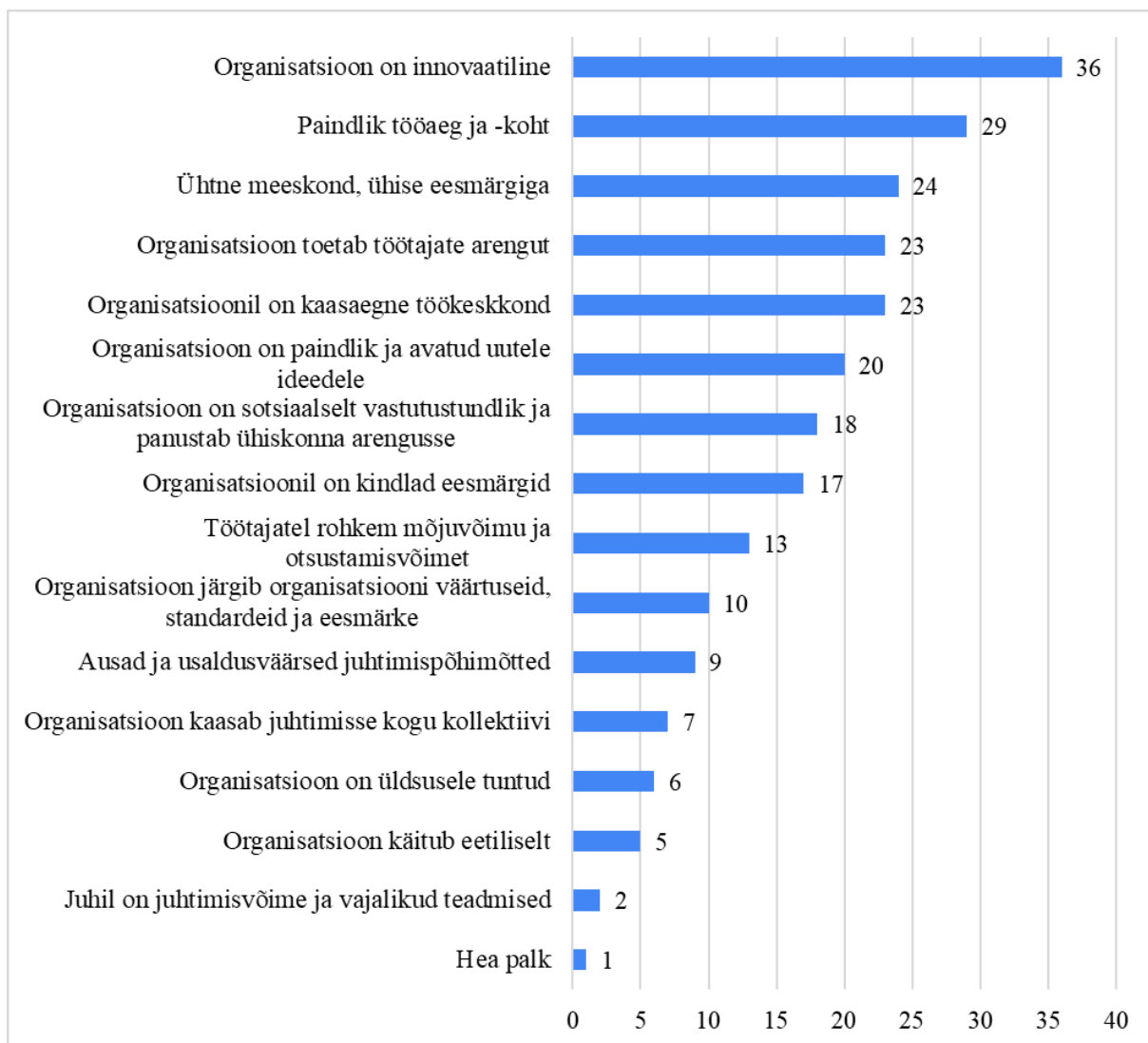


Joonis 12. Iduettevõtte töötajate hinnang tööandja brändile (n=81)

Allikas: autori koostatud

Iduettevõtete töötajad peavad idufirmasid headeks tööandjateks. Iduettevõtted on loonud positiivse maine, millega nõustusid täielikult 48 ja nõustusid 22 vastajat. Väitega, et parema tööpakkumise korral kaaluks vastaja töölt lahkumist, ei olnud 15 üldse nõus ja 21 ei olnud nõus. Siiski ei osanud vastajatest kolm öelda, kas kaaluksid uute ja paremate pakkumiste vastuvõtmist. Samuti mitmed vastajad (9) ei osanud öelda, kas tööandja väline kuvand on kooskõlas töötajate nägemusega organisatsioonist.

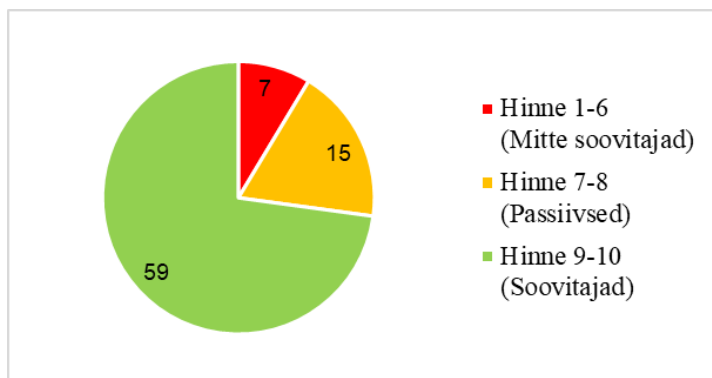
Mõistmaks, kuidas tajuvad iduettevõtete töötajad tööandja kuvandit, paluti töötajatel märkida kolm tegurit, mis nende jaoks iseloomustavad kõige rohkem nende töökohta (vt Joonis 13). Autori poolt toodud tegurid iseloomustasid juhtimis- ja organisatsioonikultuuri, kuid vastajatele anti valikuvariandina ka „muu“.



Joonis 13. Iduettevõtte töötajate tööandja brändi kuvandi tegurid (n=81)  
Allikas: autori koostatud

Peamine tegur, mille töötajad märkisid oli, et organisatsioon on innovaatiline (36). Seejärel oli valitud, et organisatsioonis on paindlik tööaeg ja –koht (29) ning ühtne meeskond, ühise eesmärgiga (24). Mitmeid kordi oli märgitud ka, et organisatsioon toetab töötajate arengut (23) ja organisatsioonil on kaasaegne töökeskkond (23). 20 vastajat märkis, et tegemist on paindliku ja uutele ideedele avatud organisatsiooniga. Kõigest kaks vastajat märkisid, et juhil on juhtimisvõime ja vajalikud teadmised. Iduettevõtete töötajate tajutud tööandja brändi kuvandit iseloomustab innovaatus, kus valitseb paindlik tööaeg ning ühtne meeskond, mis töötab ühise eesmärgi nimel. Ka sellel korral oli üks vastaja, „muu“ vastusevariandina, märkinud „hea palk“.

Viimase küsimusena paluti iduettevõtete töötajatel vastata küsimusele, kui tõenäoliselt soovitaksid nad organisatsiooni oma sõpradele, tuttavatele, kolleegidele. Vastusega sooviti leida tööandja soovitusindeks, mille tulemused on toodud all oleval joonisel (vt Joonis 14).



Joonis 14. Iduettevõtte töötajate tööandja soovitusindeks (n=81)

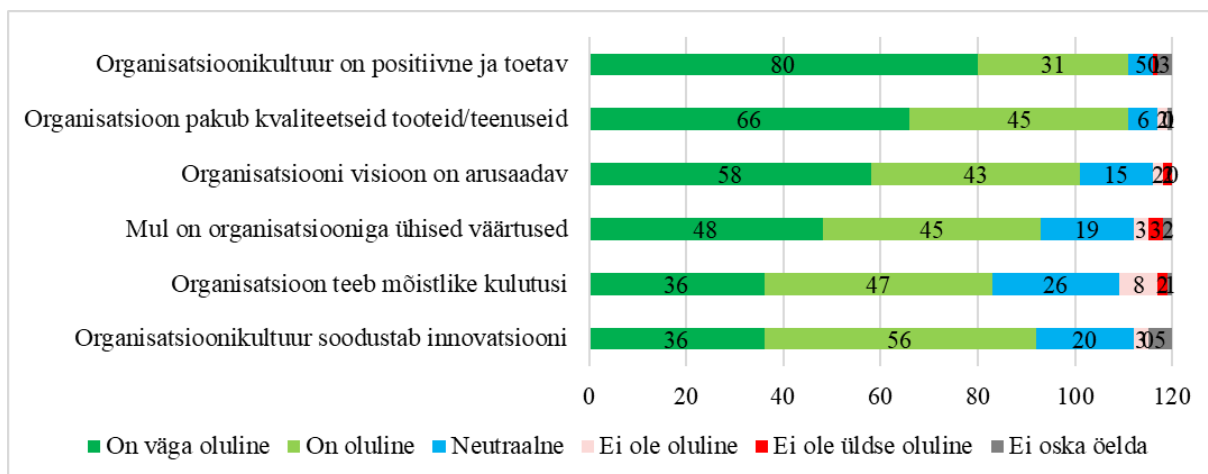
Allikas: autori koostatud

Iduettevõtete tööandja soovitusindeksiks kujunes 52 (59–7). Leitud tulemus on üle nulli, mis näitab, et ettevõtte eNPS tulemus on positiivne. Vastajatest 59 soovitaksid oma töökohta tuttavatele ning seitse mitte. Vastajatest 15 on passiivsed, mis tähendab, et tõenäoliselt nad soovitaksid tööandjat tuttavatele, kuid ei tee seda aktiivselt (Kui palju... 2017).

### 3.1.2. Potentsiaalsete töötajate hinnangud

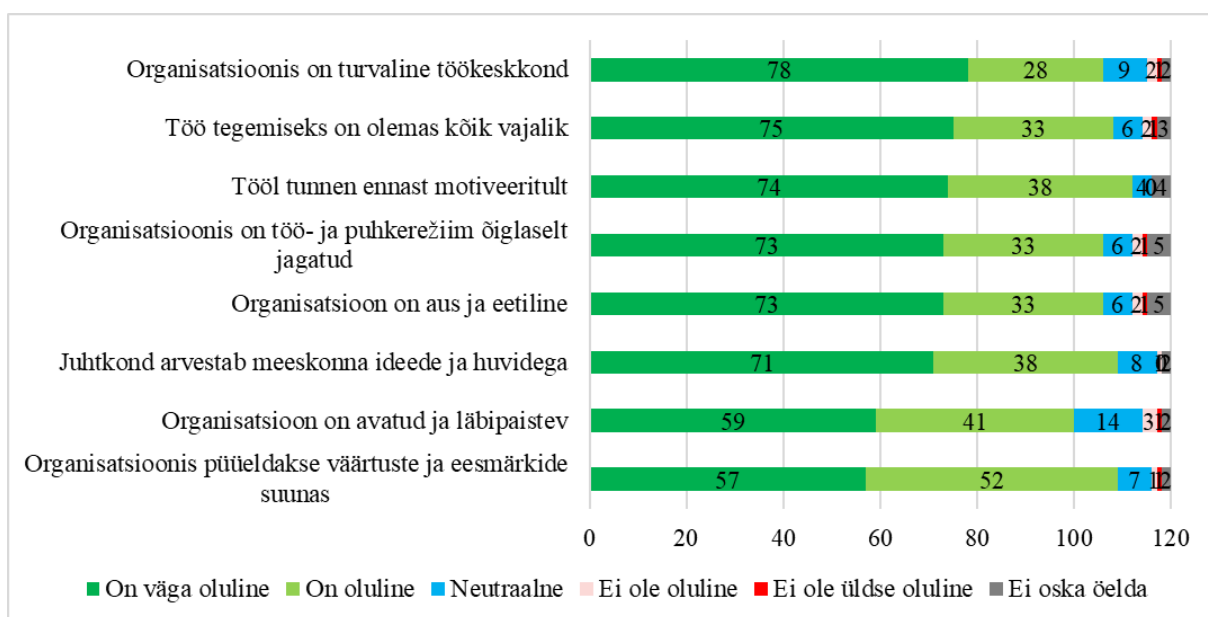
Antud osas on vaatluse all potentsiaalsete töötajate vastused. Tulemused on esitatud nii protsentide kui ka vastajate arvu abil. Hindamaks, kas iduettevõtted on potentsiaalsetele töötajatele atraktiivsed töökohad, paluti neil esmalt vastata küsimusele, kas nad kaaluksid töötamist iduettevõttes. Vastajatest 103 (86%) kaaluksid, kuid 17 (14%) ei kaaluks töötamist iduettevõttes. Järgnevalt oli palutud hinnata 33 väite olulisust töökoha valikul.

Esimesed kuus esitatud väidet olid organisatsioonikultuuri tegurite kohta (vt Joonis 15). Tulemustest on näha, et 80 (67%) vastajale oli väga oluline, et organisatsioonikultuur oleks positiivne ja toetav. Seejärel oli 66 (55%) potentsiaalsele töötajale oli väga oluline, et organisatsioon pakuks kvaliteetseid tooteid ja teenuseid. Vähem oluline oli, et organisatsioon teeks mõistlike kulutusi ja soodustaks innovatsiooni.



Joonis 15. Potentsiaalsete töötajate hinnang organisatsioonikultuuri teguritele (n=120)  
Allikas: autori koostatud

Töökeskonna olulisuse mõistmiseks paluti vastajatel hinnata seitset väidet, mis on välja toodud joonisel 16. Seeläbi sooviti mõista, millised on olulisemad tegurid töökeskonna kujundamisel.

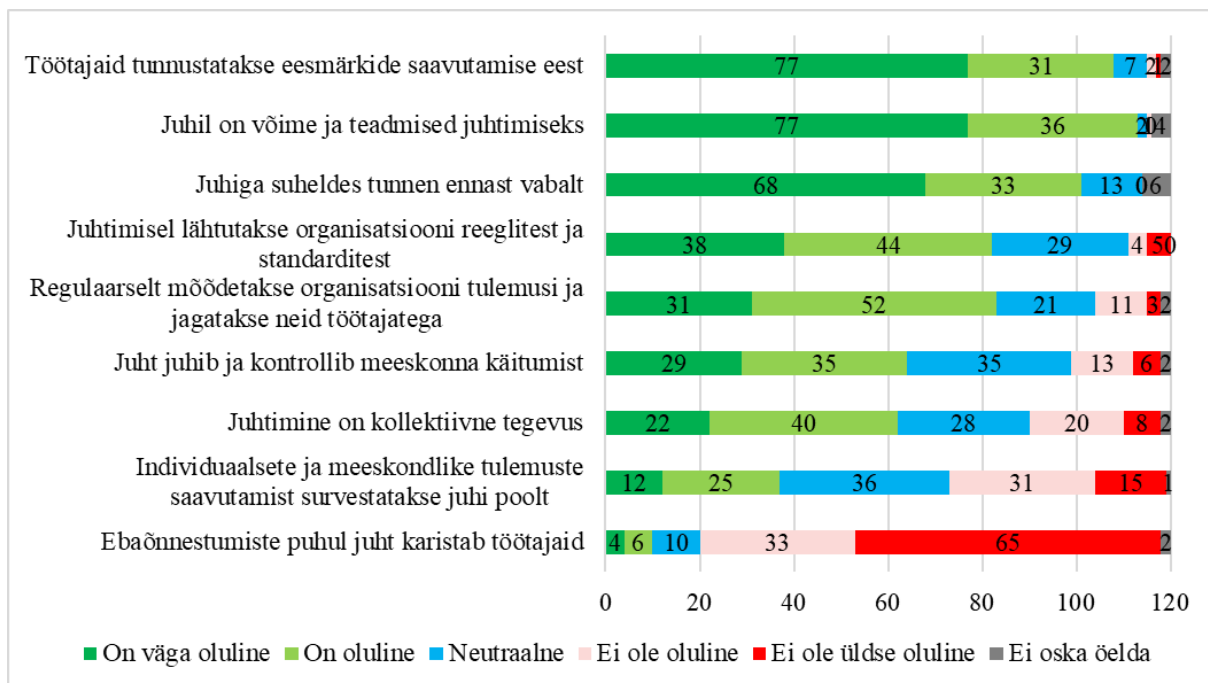


Joonis 16. Potentsiaalsete töötajate hinnang töökeskonnale (n=120)  
Allikas: autori koostatud

Kõige olulisemaks pidasid 78 (67%) vastajat, et organisatsioonis oleks turvaline töökeskond. Lisaks turvalisusele oli neile oluline, et töö tegemiseks oleks olemas kõik vajalik. Tulemustest on näha, et kõiki töökeskonna väiteid on üle 100 (80%) vastaja pidanud oluliseks või väga oluliseks. Tulemused näitavad, et töökeskonnaga seotud tegurid on potentsiaalsete töötajate jaoks olulised.



Oluline oli, et nad tunneksid ennast motiveeritult ning, et organisatsioonis oleks töö- ja puhkerežiim õiglaselt jaotatud. Iduettevõtete töötajate vastustest võis aga leida, et iduettevõtetes ei ole alati töö- ja puhkerežiim õiglaselt jaotatud. Juhtidel on oluline roll töökeskkonna kujundamisel. Järgnevalt on toodud väited juhtimise kohta (vt Joonis 17).



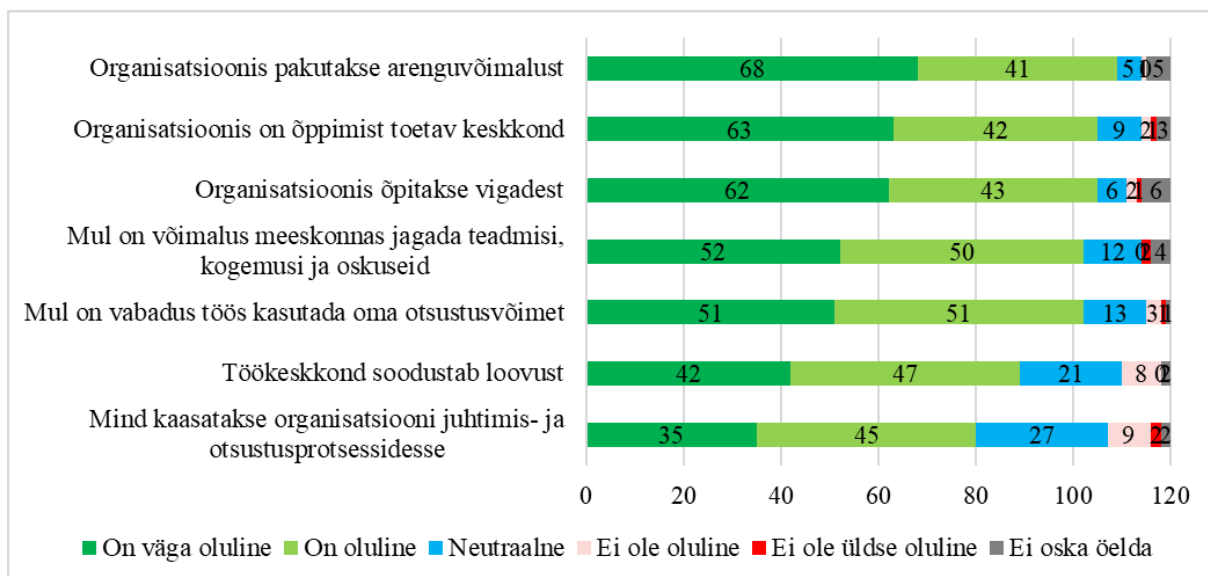
Joonis 17. Potentsiaalsete töötajate hinnang juhtimisele (n=120)

Allikas: autori koostatud

Väga oluline oli 77 (64%) vastajale, et juht tunnustaks töötajaid eesmärkide saavutamise eest. 77 (64%) vastajale oli veel väga oluline, et juhil oleks võime ja teadmised juhtimiseks ning juhiga suheldes tunneksid nad ennast vabalt. Potentsiaalsete töötajate jaoks oli vähem oluline:

- juht juhiks ja kontrolliks meeskonna käitumist (24%);
- juhtimine oleks kollektiivne tegevus (18%);
- juht survestaks tulemuste saavutamist (10%).

Autori hinnangul näitavad tulemused, et potentsiaalsete töötajate jaoks on oluline juhi olemasolu, kellel oleksid oskused ja teadmised, kes tunnustaks töötajaid, kuid annaks piisavalt otsustusvõimalust. Vastajatest 65 (54%) jaoks ei olnud üldse oluline, et juht karistaks töötajaid ebaõnnestumiste puhul. Juhtimisväidetele järgnevalt olid toodud väited enesearengu kohta (vt Joonis 18), et mõista millised enesearengu tegurid on potentsiaalsete töötajatele olulised.

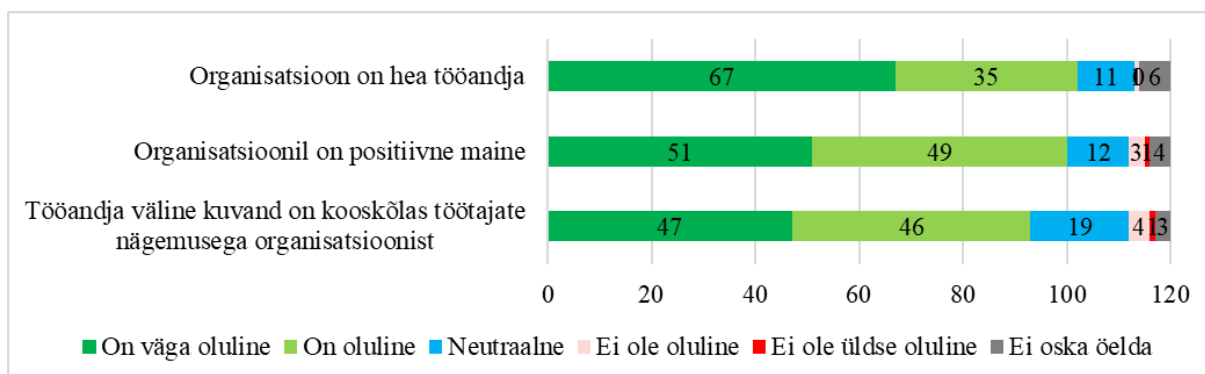


Joonis 18. Potentsiaalsete töötajate hinnang enesearengule (n=120)

Allikas: autori koostatud

Kõige olulisemaks pidasid vastajad, et organisatsioon pakuks arenguvõimalusi. 63 (53%) vastajale oli väga oluline, et organisatsioonis oleks õppimist toetav keskkond ning, et organisatsioon õpiks oma vigadest. Kõige vähem oli 35 (29%) vastajate jaoks oluline, et neid kaasataks juhtimis- ja otsustusprotsessidesse. Eelnev väide oli oluline 45 (38%) vastaja jaoks ja neutraalselt suhtusid väitesse 27 (23%) vastajat.

Viimased kolm väidet olid suunatud tööandja brändi olulisusele (vt Joonis 19). 67 (56%) vastaja jaoks oli väga oluline, et organisatsioon oleks hea tööandja. Vastajatest 51 (43%) märkisid, et väga oluline on tööandja positiivne maine. Kõigest 47 (39%) vastanutest märkis, et väga oluline on, et tööandja väline kuvand oleks kooskõlas töötajate nägemusega organisatsioonist.



Joonis 19. Potentsiaalsete töötajate hinnang tööandja brändile (n=120)

Allikas: autori koostatud

Mõistmaks tegureid, mille põhjal potentsiaalsed töötajad tööandja valiku teevad, paluti neil märkida kolm tegurit, mis on nende jaoks töökohta valikul kõige olulisemad (vt Joonis 20).



Joonis 20. Potentsiaalsete töötajate töökohta valiku tegurid (n=120)

Allikas: autori koostatud

Töökohta valiku juures pidasid 72 (60%) potentsiaalset töötajat kõige olulisemaks, et tööaeg ja -koht oleksid paindlikud. Seejärel oli 53 (44%) vastajale oluline, et organisatsioon toetaks töötajate arengut ja, et kuuluksid kokkuhoidvasse meeskonda, kellel on ühine eesmärk. 27 (23%) vastajat leidsid, et oluline on, et juhtimispõhimõtted oleksid ausad ja usaldusväärsed. Kuus vastajat märkisid, et nende jaoks on oluline palk /töötasu. Võrreldes iduettevõtete ja potentsiaalsete töötajate märgitud töökohta valiku tegureid, on näha mitmeid ühiseid tegureid. Siiski on potentsiaalsete töötajate jaoks väga oluline palk. Järgnevas peatükis tuuakse potentsiaalsete ja iduettevõtete töötajate tulemuste võrdlus.

### 3.1.3. Potentsiaalsete ja iduettevõtete töötajate tulemuste võrdlus

Potentsiaalsete ja iduettevõtete töötajate hinnangute tulemuste võrdlus aitab mõista, kuidas erinevad nende hinnangud organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri teguritele ning, mis mõjutab iduettevõtete tööandja brändi. Lisas 4 on toodud kõikide väidete tulemuste aritmeetilised keskmised, võrdluses iduettevõtete ja potentsiaalsete töötajatega. Keskmiste tulemuste kõrvutamise aitab mõista, kuidas tajuvad iduettevõtete töötajad tööandja brändi ning millised tegurid on olulised potentsiaalsetele töötajatele. Uuringus selgusid mitmed tegurid, mis potentsiaalsete töötajate jaoks on olulised, kuid iduettevõtte töötajad ei hinnanud samu tegureid iduettevõtete puhul nii kõrgelt. Hindamaks, kuidas erinevad vastajate hinnangud väidetele, viidi SPSS *Statistics* programmis läbi t-test. Tabelis 1 on toodud tulemused, mille olulisuse tõenäosus ( $p$ ) väärtus oli alla 0,05 ehk tegurid, mis olid statistiliselt olulised.

Tabel 1. Statistiliselt olulised juhtimiskultuuri tegurid

TEGURID	Aritmeetilised keskmised		$p$ -väärtus
	Iduettevõtte töötajad	Potentsiaalsed töötajad	
Töötajaid tunnustatakse eesmärkide saavutamise eest	4,24	4,53	0,028
Tööl tunnen ennast motiveeritult	4,33	4,6	0,016
Juht survestab individuaalsete ja meeskondlike tulemuste saavutamist	3,37	2,91	0,010
Mul on võimalus meeskonnas jagada teadmisi, kogemusi ja oskuseid	4,56	4,29	0,008
Juhil on võime ja teadmised juhtimiseks	4,28	4,63	0,004
Organisatsioonis on töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud	4,09	4,52	0,003
Regulaarselt mõõdetakse organisatsiooni tulemusi ja jagatakse neid töötajatega	4,2	3,82	0,001
Organisatsioonikultuur soodustab innovatsiooni	4,56	4,09	0,000
Juhtimine on kollektiivne tegevus	4,16	3,39	0,000

Allikas: autori koostatud

Tulemused aitavad mõista, kuidas on organisatsiooni- ja juhtimiskultuur seotud tööandja brändiga ning mida tuleks arvesse võtta iduettevõtetel tööandja brändi kujundamisel. Eelnevalt toodud tabelis on näha üheksa tegurit, mis on statistiliselt olulised ( $p < 0,05$ ). Iduettevõtete töötajad andsid kõrge keskmise hinnangu (4,56) järgmistele teguritele: võimalus jagada meeskonnas teadmisi, kogemusi, oskuseid ja organisatsioon soodustab innovatsiooni. Eelnevalt toodud tegurid ei ole aga nii olulised potentsiaalsetele töötajatele, mida näitavad aritmeetilised keskmised väärtused 4,29 ja

4,09. Järgnevalt on toodud tegurid, mida potentsiaalsed töötajad pidasid oluliseks, kuid iduettevõtete töötajad hindasid madalamalt:

- juhil on võime ja teadmised juhtimiseks (4,63);
- tööl tunnevad töötajad motiveeritult (4,6);
- tunnustatakse eesmärkide saavutamise eest (4,53);
- organisatsioonis on töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud (4,52).

Iduettevõtete töötajate hinnangud olid vastavalt: 4,28, 4,33, 4,24, 4,09. Vähem oluliseks (3,39) pidasid potentsiaalsed töötajad, et juhtimine oleks kollektiivne tegevus, kuid antud tegur iseloomustas rohkem (4,16) iduettevõtteid.

Lisaks t-testile viidi läbi korrelatsioonanalüüs nii iduettevõtete töötajate kui ka potentsiaalsete töötajate seas, et mõista tööandja brändi ja juhtimiskultuuri vahelisi seoseid. Korrelatsioonanalüüsi tulemusena selgus, et tööandja brändil on mitme seoseid juhtimiskultuuri teguritega. Esmalt leiti iduettevõtete töötajate seas keskmine seos ( $r=0,514$ ) väidete vahel, et organisatsioon on hea tööandja ja juhtimine on kollektiivne tegevus. Tulemus näitab, et mida rohkem töötajaid kaasatakse juhtimisprotsessidesse, seda paremaks tööandjaks nad töökohta peavad. Potentsiaalsed töötajad peavad tööandjat heaks kui neid kaasatakse organisatsiooni juhtimis- ja otsustusprotsessidesse ( $r=0,474$ ) ehk kaasates töötajaid juhtimis- ja otsustusprotsessidesse, tunnevad nad, et tegemist on hea tööandjaga. Iduettevõtete töötajate väidete seas leiti veel seoseid hea tööandja väitega järgnevatel teguritel: organisatsioonis on õppimist toetav keskkond, töökeskkond soodustab loovust, organisatsioonis õpitakse vigadest, töötajal on võimalus meeskonnas jagada teadmisi, kogemusi ja oskuseid, töötajaid kaasatakse organisatsiooni juhtimis- ja otsustusprotsessidesse. Kõigi eelnevalt toodud tegurite korrelatsioonikordaja oli suurem kui 0,5, mis näitab tegurite vahel on keskmiseid seoseid.

Tööandja brändi eesmärk on tagada, et ettevõtte säilitab olemasolevad töötajad ning meelitab uusi spetsialiste (Figurska, Matuska 2013). Motivatsioon on üks tegur, mis suurendab rahulolu ning seetõttu mõjutab ka sisemist kui ka välimist tööandja brändi. Uuringus selgus, et iduettevõtete töötajate motivatsiooni ja juhtimiskultuuri vahel on mitmeid keskmise tugevusega seoseid. Juhil on juhtimisalane võime ja vastavad teadmised omab keskmist seost ( $r=0,593$ ) töötajate motivatsiooniga. Tulemus näitab, et mida paremad teadmised ja võimed on juhil juhtimiseks, seda motiveeritumad on töötajad. Samuti olid keskmised seosed motivatsioonil järgnevate teguritega: 1) juhtimine on kollektiivne tegevus ( $r=0,567$ ), 2) juhtimisel lähtutakse organisatsiooni reeglitest

ja standarditest ( $r=0,527$ ), 3) töötajaid tunnustatakse eesmärkide saavutamise eest ( $r=0,510$ ). Potentsiaalsetele töötajate motivatsiooni vahel oli seos, et organisatsioonis oleks töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud ( $r=0,405$ ) ning organisatsioon pakuks arenguvõimalusi ( $r=0,420$ ). Tulemus näitab, et kui töö- ja puhkerežiim on õiglaselt jagatud ning pakub arenguvõimalusi, seda kõrgem on potentsiaalsete töötajate motivatsioon. Eelmainitu näitab, et juhtimiskultuur on oluline töötajate motiveerimisel, millel on mõju tööandja brändile.

Iduettevõtted on loonud tugeva tööandja brändi, mida näitab töötajate kõrge soovitusindeks ja tulemus, et parema tööpakkumise korral töötajad pigem ei kaaluks töölt lahkumist. Iduettevõtete töötajate kaalumise töölt lahkuda oli negatiivselt keskmiselt ( $r= -0,413$ ) seotud väitega, et organisatsioonis on töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud. Tulemus näitab, et kui organisatsioonis ei ole töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud, seda tõenäolisemalt kaaluksid töötajad parema tööpakkumise korral töölt lahkumist. Tulemus näitab, et antud tegur on tööandja brändi juures oluline. Samuti on üks tööandja brändi teguritest arenguvõimalused. Analüüsi tulemusena oli seos iduettevõtete arenguvõimalustega järgnevatel teguritel: 1) õppimist toetav keskkond ( $r=0,664$ ), 2) juhtimine kui kollektiivne tegevus ( $r=0,541$ ), 3) regulaarselt mõõdetakse organisatsiooni tulemusi ja jagatakse neid töötajatega ( $r=0,527$ ). Lisaks tunnevad iduettevõtete töötajad, et kui juhtkond arvestab meeskonna ideede ja huvidega, siis organisatsioonis püüeldakse väärtuste ja eesmärkide suunas, mida näitas seos  $r=0,588$ .

Iduettevõtete puhul võib öelda, et tegemist õppivate organisatsioonidega. Potentsiaalsete töötajate korrelatsioonanalüüsist leidis mitmeid seoseid õppimist toetava keskkonna vahel. Õppimist toetava keskkonna vahel leiti järgnevad seosed: organisatsioonis õpitakse vigadest ( $r=0,708$ ), võimalus jagada meeskonnas teadmisi oskusi ja kogemusi ( $r=0,718$ ) ning töötajaid kaasatakse juhtimis- ja otsustusprotsessidesse ( $r=0,512$ ). Tulemused näitavad, et võttes kasutusele eelmainitud juhtimiskultuuri tegurid, seda rohkem potentsiaalsed töötajad tunnetavad, et tegemist on õppimist toetava keskkonnaga.

Iduettevõtete töötajate poolt sai kõige kõrgema keskmise hinnangu (4,61) väide, et organisatsioonis on turvaline töökeskkond. Antud tulemus näitab, et organisatsioonikultuur koos juhtimiskultuuriga on loonud töötajatele töökeskkonna, kus töötajad tunnevad ennast turvaliselt. Korrelatsioonanalüüsi käigus leiti seos turvalise töökeskkonna ning organisatsiooni aususe ja eetilisuse vahel ( $r=0,642$ ). Eelmainitud seost kinnitas ka potentsiaalsete töötajate vastused ( $r=0,453$ ). Iduettevõtete korrelatsioonanalüüsi põhjal oli tugev seos ( $r=0,801$ ) väidete vahel, et

töötajal on organisatsiooniga ühised väärtused ning organisatsioonikultuur on positiivne ja toetav. Tulemus näitab, et kui iduettevõtte töötaja tunneb, et tal on ühised väärtused organisatsiooniga, seda rohkem ta tunnetab, et organisatsioonikultuur on positiivne ja toetav. Potentsiaalsete töötajate tunnevad, et kui juhtimisel lähtutakse organisatsiooni reeglitest ja standarditest, siis organisatsioon on avatum ja läbipaistvam ( $r=0,401$ ). Iduettevõtete juhtimiskultuuri iseloomustab töötajate vabadus kasutada oma otsustusvõimet, millel on seos ( $r=0,807$ ) väitega, et töötajatel on võimalus meeskonnas jagada teadmisi, kogemusi ja oskuseid. Lisaks iseloomustab iduettevõtte juhtimiskultuuri, et juhtimine ilmneb vastavalt vajadusele, mida näitas seoste puudumine väitega, et juht juhib ja kontrollib meeskonna käitumist.

Viimasena leidis töö autor korrelatsioonikordaja iduettevõtete soovitusindeksi ja töötajate hinnangute vahel, et neil on võimalus meeskonnas jagada teadmisi, kogemusi ja oskuseid. Antud väidete korrelatsioonikordajaks oli 0,590, mis näitab, et väidete vahel on keskmine seos. Seega, mida rohkem saavad töötajad jagada oma teadmisi, kogemusi ja oskusi, seda tõenäolisemalt soovivad nad töökohta oma tuttavatele.

Uuringu tulemustele tuginedes tuuakse alljärgnevas peatükis välja töö järeldused ja ettepanekud.

### **3.2. Uuringu arutelu, järeldused ja ettepanekud**

Magistritöö eesmärk oli välja selgitada juhtimiskultuuri roll ja seosed tööandja brändi kujunemisega ning teha ettepanekud tööandja brändi parendamiseks läbi teadvustatud juhtimiskultuuri. Tööandja bränd võimaldab ettevõtetel eristuda ja olla silmapaistev ning juhil on selles oluline roll. Juhid oma sõnadega ja tegudega mõjutavad töötajate rahulolu tööandjaga, mis omakorda mõjutab tööandja brändi. (Stubender-Lõugas 2011, 33) Järgnevalt on välja toodud juhtimiskultuuri roll ja seosed tööandja brändiga.

Uuringu tulemustest selgusid mitmed seosed juhtimiskultuuri ja tööandja brändi vahel. Uurimusest ilmnas, et juhtimiskultuuris tuleb tähelepanu pöörata mitmetele teguritele, mis mõjutavad tööandja brändi. Juhtimiskultuur sõltub nii juhi isiksusest kui ka sellest, millised on ettevõttes kokkulepitud juhtimispõhimõtted. Juht on juhtimiskultuuri kandja ja eeskuju, kellel on võimalus pakkuda tuge oma meeskonnale, leida töötajate potentsiaal ja saavutada parimaid tulemusi. (Pugal 2021) Samuti selgus tööst, et juhtimiskultuuriga on võimalik iduettevõtetel tugevdada sisemist tööandja brändi kui ka välimist tööandja brändi. Tööandja brändi sõnumit väljapoole suunates tuleb olla kindel, et

tööandja bränd vastaks sisemisele tegelikkusele. Mida enam on tööandja poolt pakutav on kooskõlas sihtrühma ootustega, seda atraktiivsemana tööandjat tajutakse (Tööandja brändi...2022).

Tööandja brändi mõjutavate tegurite leidmiseks viidi läbi esmalt t-test, millest selgus, et juhtimiskultuuri puhul on tegureid, mida potentsiaalsed töötajad peavad olulistemaks kui iduettevõtete töötajad. Tulemustest selgus, et potentsiaalsetele töötajatele on olulisem, et töötajaid tunnustatakse eesmärkide saavutamise eest, tööal tunneksid ennast motiveeritult, juhil oleks võime ja teadmised juhtimiseks ning organisatsioonis oleks töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud. Eelmainitud tegureid hindasid aga madalamalt iduettevõtete töötajad. Tulemus näitab, et potentsiaalsetele töötajatele on oluline juhtimiskultuur ning seetõttu tuleks iduettevõtete juhtimiskultuuris rohkem tähelepanu pöörata eelmainitud teguritele, et olla atraktiivseks tööandjaks tulevastele töötajatele. Seeläbi tuleb aga veenduda, et väline ja sisemine tööandja bränd oleksid kooskõlas, kuigi organisatsiooni jaoks on väljakutseks tagada brändi sõnumi edastamine väliselt, et see oleks kooskõlas sisemise reaalsusega (Backhaus 2016).

Tööandja brändi sõnum on välja töötatud organisatsiooni positiivse kuvandi loomiseks, mitte ainult väljapoole, vaid ka organisatsiooni sisemisele keskkonnale ehk töötajatele. Sisemine tööandja bränding või ka siseturundus on tööandja brändingu raamistiku oluline aspekt. Tööandja bränding iseloomustab organisatsiooni identiteeti ja organisatsioonikultuuri, mis toob kaasa töötajate lojaalsuse ja produktiivsuse. Tajutud sisemine tööandja bränd mõjutab töötajate rahulolu ja samastumist ettevõttega. (Backhaus, Tikoo 2004) Organisatsioonikultuuri mõjutavad väga paljud personalivaldkonna aspektid nagu talendijuhtimine, mis hõlmab nii uute töötajate värbamist kui ka olemasolevate töötajate hoidmist, mis on tööandja brändingu peamine eesmärk (Szymańska 2014). Korrelatsioonanalüüsi puhul leidis mitmeid seoseid hea tööandja kuvandi ja juhtimiskultuuri vahel. Selleks, et töötajad tunneksid, et tegemist on hea tööandjaga, tuleks töötajaid kaasata juhtimisprotsessidesse. Samuti kinnitas eelmainitud seost potentsiaalsete töötajate väidete vahelised seosed. Singh (2014) on öelnud, et iduettevõtete struktuur võib erineda tavaettevõtete omast ehk idufirmad võivad olla tasase organisatsiooni struktuuriga, mitte mitmeastmeline ehk töötajaid kaasatakse juhtimisprotsessidesse. Läbi kaasamise julgustatakse töötajaid arendama juhtimist kõigil tasanditel. Tulemus näitab, et iduettevõtetes arendatakse juhtimist mitmel tasandil arendades nii töötajate juhtimisoskusi. Seeläbi on iduettevõtetel võimalik oma tööandja brändi tugevdada ja muuta omanäolisemaks, kuvades tööandja brändis rohkem juhtimisprotsessidesse kaasamise sõnumit.



Ettevõtte töötajad kujundavad tööandja brändi ka väljapoole, seetõttu on oluline teada, kuidas tajuvad iduettevõtte töötajad tööandja brändi. Tööle asumisel on töötajatele oluline, et tööandja bränd oleks kooskõlas töökeskkonnas valitsevaga. (Backhaus 2016) Eelnevast tuleneb töötajate tööle jäämine, rahulolu ja motivatsioon, mida mõjutab juht läbi oma suhtlemise ja protsesside (Backhaus 2016). Iduettevõtete töötajate korrelatsioonanalüüsist selgus, et motivatsiooni ja juhtimiskultuuri vahel on mitmeid seoseid. Tulemustest selgus, et töötajate motivatsiooni on võimalik tõsta, kui juhil on juhtimisvõime ja teadmised, tunnustatakse eesmärkide saavutamise eest, kui juhtimisel lähtutakse organisatsiooni reeglitest ja standarditest ning kui juhtimine on kollektiivne tegevus. Potentsiaalsete töötajate motivatsiooni jaoks on oluline, et organisatsioonis oleks töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud ja ettevõtte pakuks arenguvõimalusi. Iduettevõtete töötajad olid hinnanud aga madalalt, et töö- ja puhkerežiim on õiglaselt jagatud. Autori hinnangul võib iduettevõtete madalam hinnang töö- ja puhkerežiimile tuleneda sellest, et iduettevõtted vajavad kasvuks palju pühendumist ja tööd. Seetõttu võib töötajatel olla vähem puhkepause, mille tõttu töötajad võivad olla rohkem kurnatud. Samuti võib tulemust mõjutada ressursside puudus ehk iduettevõtetel puudub inimressurss, et ülesanded jaotada, mis võib omakorda tähendada ülekoormust teistele töötajatele. Eelmainitu mõjutab aga töötajate rahulolu ja motivatsiooni ning seejärel tööandja brändi. Võttes kasutusele ja järgides eelmainitud juhtimiskultuuri tegureid on võimalik iduettevõtetel tõsta oma töötajate motivatsiooni, mis mõjutab rahulolu ning omakorda tööandja brändi. Seetõttu peaksid iduettevõtted pöörama tähelepanu juhtimis põhimõtete ülevaatamisele, juhtide koolitamisele, kuidas motiveerida töötajaid ning reguleerida tööaega, sest Kaur *et al.* (2020) sõnul on motivatsioon ja rahulolu on olulised välise tööandja brändi kujundamise juures.

Idufirmade juhtimiskultuuri iseloomustab töötajate kaasatus ehk töötajatel on võimalus meeskonnas jagada teadmisi, kogemusi ja oskuseid. Öeldakse, et iduettevõtteid juhitakse väärtuspõhiselt ning traditsioonilist hierarhiat juhtimises üldiselt ei esine (Gil 2021; Rea 2021). Rea (2021) tõi magistritöös välja, et iduettevõtteid juhitakse väärtuspõhiselt ja ennast juhtivate töötajate kaudu. Käesoleva magistritöö uurimusest selgus, et iduettevõtetes ilmneb juhtimine vastavalt vajadusele ning töötajatel on otsustusvabadus tööülesannete täitmisel. Eelmainitu näitab, et juhtimiskultuuri iseloomustab avatus ja vastastikune usaldus. Töötajatele on loodud turvaline töökeskkond, kus juhiga suheldakse vabalt ning tööks on olemas kõik vajalik. Korrelatsioonanalüüsist selgus, et töötajad tunnevad töökeskkonda turvalisena, kui organisatsioon on aus ja eetiline. Tulemus näitab, et turvalise keskkonna loomiseks tuleb juhtidel juhtimisel lähtuda aususest ja eetilisusest.

Eelpool öeldu näitab, et juhil on oluline roll tööandja brändi kujundamisel. Juhtimisel on oluline lähtuda aga ettevõtte organisatsioonikultuuri teguritest. Tõhus organisatsioonikultuuri juhtimine tähendab, et lähtutakse ettevõtte väärtustest, reeglitest, uskumustest ja põhimõtetest (Maseko 2017). Iduettevõtete töötajad aga ei hinnanud kõrgelt (3,97) tegurit, et juhtimisel lähtutakse organisatsiooni reeglitest ja standarditest. Potentsiaalsete töötajate korrelatsioonanalüüsist selgus, et kui juhtimisel lähtutakse organisatsiooni reeglitest ja standarditest, siis organisatsioon on avatum ja läbipaistvam ( $r=0,401$ ). See näitab, et iduettevõtetal tuleb üle vaadata organisatsioonikultuuri tegurid, et need oleksid ühiselt mõistetavad, ning et neid teadvustatakse töötajate ja juhtidega. See annab võimaluse luua tugevam tööandja bränd, mis tähendab, et protsessid ja visioon on organisatsiooniliikmetele ühiselt mõistetavad. Seeläbi jagatakse ettevõttes ühiseid väärtusi ja luuakse positiivne brändi kuvand. Materiaalsed ja mittemateriaalsed hüved ning organisatsioonikultuuri omadused eristavad tööandjat oma konkurentidest, mis moodustab eristuva tööandja brändi. Eelmainitud hüved ja omadused mõjutavad potentsiaalsete töötajate tööandja valikut. (Stubender-Lõugas 2011)

Atraktiivseks tööandjaks olemiseks on oluline mõista tegureid, mis potentsiaalsetele töötajatele on olulised. Tumasjani (2011) uuringust selgus, et potentsiaalsete töötajate hinnatumaks teguriks on meeskonnakliima. Teisena tõusis uuringus esile vastutus/võimestamine. Kolmandaks oli potentsiaalsete töötajate jaoks suures osas võrdselt tähtis paindlik tööaeg, õppimisvõimalus, juhtimisprotsessid ja hierarhia. Seevastu ilmnis magistritöös, et potentsiaalsete töötajate jaoks kõige hinnatuim tegur on paindlik tööaeg ja -koht. Seejärel, et organisatsioon toetaks töötajate arengut ja ühtne meeskond, ühise eesmärgiga. Kõik eelmainitud tegurid iseloomustavad ka iduettevõtteid. Seetõttu võib öelda, et iduettevõtted on potentsiaalsetele töötajatele atraktiivseks töökohaks ning antud tegureid tuleks kasutada tööandja kuvandi loomisel. Eelmainitud tulemust kinnitas ka tulemus, et potentsiaalsed töötajad kaaluksid töötamist iduettevõttes. Siiski oli potentsiaalsetest töötajatest 14% neid, kes ei sooviks tööle asuda iduettevõttesse.

Tulemustest saab järeldada, et iduettevõtete juhtimiskultuur eristub sellest, mis potentsiaalsetele töötajatele on oluline. Iduettevõtteid iseloomustab kollektiivne juhtimine ning juht esineb vastavalt vajadusel, kuid potentsiaalsetele töötajatele on oluline tugeva juhi olemasolu, kellel oleksid oskused ja teadmised ning kes toetaks töötajaid. Eelmainitu näitab, et potentsiaalsed töötajad on suuresti mõjutatud iduettevõtte kui tööandja valiku tegemisel juhtimiskultuurist. Iduettevõtete püsima jäämiseks, kasvuks ja toimimiseks on oluline juhtimiskultuur. Just puudulik juhtimiskultuur on tihti põhjuseks, miks iduettevõtted ebaõnnestuvad. Kasvuks ja õnnestumiseks

on aga iduettevõtete olulise tähtsusega leida häid töötajaid. Selleks on oluline parandada juhtimiskultuuri, mille läbi paraneb tööandja brändi kuvand.

Iduettevõtete brändi edukust mõjutab juhtimiskultuur. Lähtuvalt potentsiaalsete töötajate hinnangust, toetaksid iduettevõtete tööandja brändi juhtimiskultuuri tugevdamine. Tegurid, mis toetavad tööandja brändi edukust:

- organisatsioonis on töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud;
- organisatsioonis on turvaline töökeskkond;
- töötajate motiveerimine, ka läbi juhtimiskultuuri;
- juhi võimed ja teadmised juhtimiseks;
- töötajaid tunnustamine eesmärkide saavutamise eest;
- juhtimisel lähtutakse organisatsiooni reeglitest ja standarditest;
- juhtkond arvestab meeskonna ideede ja huvidega;
- juhtimine on kollektiivne tegevus;
- juhiga on võimalus suhelda vabalt;
- organisatsioonis on õppimist toetav keskkond;
- organisatsioonis pakutakse arenguvõimalust;
- töötajatel võimalus kasutada oma otsustusvõimet;
- töötajal võimalus meeskonnas jagada teadmisi, kogemusi ja oskuseid;
- töötajaid kaasatakse organisatsiooni juhtimis- ja otsustusprotsessidesse.

Võttes kasutusele või vaadates üle ja parandades eelmainitud tegureid on iduettevõtetele võimalus nii sisemist kui ka välist tööandja brändi parandada. Seeläbi paraneb tööandja brändi kuvand ning suureneb tööandja atraktiivsus. Toodud tegurite analüüsimisel ja kasutamisele võtmisel on eelis nii töötajate hoidmisel kui ka värbamisel.

Uuringu tulemuste põhjal tehti tööandja brändi parandamiseks läbi juhtimiskultuuri järgnevad ettepanekud:

- Luua täpsed organisatsiooni standardid ja reeglid, mida tutvustada tiimijuhtidele, et kasutada neid juhtimisprotsessides.
- Luua juhtidele (tiimijuhtidele) koolitused, kuidas parandada teadmisi ja oskusi tiimi juhtimiseks ja motiveerimiseks.

- Lisada juhtimiskultuuri tegurid tööandja brändi, mis muudaks ettevõtte potentsiaalsetele töötajatele atraktiivseks.
- Vaadata üle töö- ja puhkerežiim ning töötajate motivatsioonipaketid, millest sõltub ka töötajate rahulolu.
- Brändi sõnumi koostamisel veenduda, et väline ja sisemine sõnum oleksid kooskõlas, et tagada töötajate jäämine ja rahulolu: paindlik tööaeg ja -koht, ühtne meeskond ja arenguvõimalused.
- Kasutada brändi sõnumis juhtimisprotsessidesse kaasamist/juhtimise arendamist, mis muudab ettevõtte omanäoliseks.

Toodud järeldused ja ettepanekud on mõeldud iduettevõtetele, kes saavad lähtuvalt tulemustest tugevdada oma sisemist- ja välimist tööandja brändi, mis oleks kooskõlas tulevaste töötajate jaoks oluliseks olevate teguritega. Tulemustest selgus, et oluline on juhtimiskultuuri sidumine tööandja brändiga, mille kaudu välja töötada tugev tööandja brändi sõnum, et meelitada potentsiaalseid töötajaid ja säilitada olemasolevaid talente. Iduettevõtetal on keeruline konkureerida suurte ettevõtetega, kuid antud magistritöö annab parema ülevaate, milliste juhtimiskultuuri teguritega brändi sõnumit korrigeerida. Tulemustest saavad kasu ka tavaettevõtted, kes saavad hinnata, millised tegurid on potentsiaalsetele töötajatele töökoha valiku juures olulised ning seeläbi organisatsiooni-, juhtimiskultuuri ja tööandja brändi parandada.

## KOKKUVÕTE

Iduettevõtted on Eestis muutunud aina populaarsemaks, mis tähendab, et nende hulk ja populaarsus on aastatega aina kasvanud. Seega on iduettevõtted muutunud olulisteks töandjateks, kuid alustava ettevõttena on nad üldsusele tundmatud. See omakorda seab nad töandjana ebasoodsasse olukorda võrreldes tavaettevõtetega, sest neil on keerulisem leida ja hoida vajalikke spetsialiste. Üheks iduettevõtete ebaõnnestumise põhjuseks on puudulik juhtimiskultuur. Eelmainitust lähtuvalt oli uurimisprobleemiks iduettevõtete juhtide vähene teadlikkus juhtimiskultuuri rollist ja selle seostest töandja brändi kujunemisel. Seetõttu oli magistritöö eesmärk välja selgitada juhtimiskultuuri roll ja seosed töandja brändi kujunemisega iduettevõtete näitel ning teha ettepanekud töandja brändi parendamiseks läbi teadvustatud juhtimiskultuuri.

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi kvantitatiivne uuring iduettevõtete töötajate ja potentsiaalsete töötajate seas. Uuringuks koostati veebiküsimustik, mida jagati iduettevõtete üldistele meilidele ning võeti eraldi ühendust juhtidega ja töötajatega, kes omakorda jagasid küsimustikku kolleegide seas. Potentsiaalsete töötajateni jõudmiseks jagati küsimustikku erinevatel veebiplatvormidel ja foorumites. Kokku vastas küsimustikule 201 vastajat, neist 120 olid potentsiaalsed töötajad ja 81 iduettevõtete töötajad. Tulemuste analüüsimiseks viidi läbi t-test ja korrelatsioonianalüüs kasutades SPSS *Statistics* programmi. Tulemuste visuaalsel kujul esitamiseks kasutati MS Excel programmi.

Uuringu tulemusena selgus, et iduettevõtted on loonud tugeva sisemise töandja brändi, mis tähendab, et töötajad on rahul organisatsiooni- ja juhtimiskultuuriga. Töötajad tunnetavad juhtimiskultuuri kui avatud keskkonda, kus juhiga suheldakse vabalt, töötajatel on võimalus jagada teadmisi ning töötajatele antakse otsustusvõimalus. Iduettevõtete juhtimiskultuuris on vastastikune usaldus, kus õpitakse vigadest ehk tegemist on õppivate organisatsioonidega, mis soodustavad töötajate arengut. Iduettevõtete töandja brändi kuvand on innovaatiline organisatsioon, mida iseloomustab paindlik tööaeg ning ühtne meeskond, ühise eesmärgiga. Tulemustest selgus, et iduettevõtete kuvand läheb kokku potentsiaalsete töötajate töandja valiku teguritega. Potentsiaalsetele töötajatele on töökoha valiku puhul oluline paindlik tööaeg ja -koht, arenguvõimalused ja ühtne meeskond – tegurid, mis iseloomustavad ka iduettevõtteid.

Potentsiaalsetele töötajatele on iduettevõtted atraktiivseks töökohaks, mida näitas tulemus, et 86% vastajatest kaaluksid töötamist iduettevõtetes. Töökoha valiku tegemisel on potentsiaalsed töötajad

suuresti mõjutatud juhtimiskultuurist. Potentsiaalsetele töötajatele on tööandja valiku puhul oluline, et juhil oleks teadmised ja oskused juhtimiseks, et töö- ja puhkerežiim oleks õiglaselt jaotatud, et neid tunnustatakse tulemuste saavutamise eest ning, et tööl tunneksid nad ennast motiveeritult. Eelmainitud tegureid hindasid iduettevõtete töötajad aga madalamalt, kuid antud tegurid mõjutavad potentsiaalseid töötajaid töökoha valiku tegemisel. See näitab, et potentsiaalsed töötajad on iduettevõtte kui tööandja valimisel suuresti mõjutatud organisatsiooni juhtimiskultuurist. Uuringu tulemusena selgus, et tööandja brändil on seos mitme juhtimiskultuuri teguriga: juhtimine on kollektiivne tegevus, töötajate kaasamine juhtimis- ja otsustusprotsessidesse, õppimist toetav keskkond, loovust soodustav töökeskkond, vigadest õppimine, võimalus jagada kogemusi ja teadmisi, töötaja otsustusvõime jne. Järgides eelmainitud tegureid on võimalik tõsta tööandja brändi edukust.

Uurimusest selgus, et iduettevõtetes on juhtimine kui kollektiivne tegevus, mis tähendab, et töötajad ei tunnetavad, et juht juhiks ja kontrolliks meeskonna käitumist, vaid juht ilmneb vastavalt vajadusele. Potentsiaalsetele töötajatele on aga oluline tugeva juhi olemasolu. Võib öelda, et juhtimiskultuur on oluline tööandja brändi kujundamisel. Seetõttu on oluline iduettevõtetel pöörata tähelepanu juhtimiskultuurile. Juht läbi protsesside, otsuste tegemise ja suhtluse, mõjutab tööandja brändi. Mitmeid juhtimiskultuuri tegureid tuleks iduettevõtetel võtta kasutusele tööandja brändi kujundamisel, et olla potentsiaalsete töötajatele atraktiivseteks tööandjateks. Tulemustest selgus, et läbi juhtimiskultuuri saab tõsta töötajate motivatsiooni ja seeläbi ka rahulolu, mis kujundab sisemist tööandja brändi ja seejärel ka välist tööandja brändi.

Uuringu piiranguks oli antud töös iduettevõtete töötajate väike valim ning lisaks on antud teemat autorile teadaolevalt vähe uuritud. Piirangutest tulenevalt soovib autor järgnevatiks uuringutes viia läbi kvalitatiivseid uuringuid, et mõista, kuidas töötajad tunnetavad iduettevõtete tööandja brändi kuvandit, mis on nende ootused ja mida tuleks nende arvates muuta. Võimaliku edasiarendusena magistritööle on uurida, milline on iduettevõtete tööandja brändi kuvand potentsiaalsete töötajate seas, et leida tegurid, mis muudavad iduettevõtted atraktiivseteks või mitteatraktiivseteks tööandjateks. Seeläbi on iduettevõtetel võimalus mõista ja parendada tööandja brändi.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist, leiab töö autor, et uuringu eesmärk sai saavutatud. Magistritööst saavad kasu nii iduettevõtted kui ka tavaettevõtted, kes lähtuvalt tulemustest saavad üle vaadata juhtimiskultuuri ning parendada tööandja brändi kuvandit.

## **SUMMARY**

### **THE ROLE OF MANAGEMENT CULTURE IN ESTONIAN START-UPS EMPLOYER BRAND FORMATION**

Greete Leppik

In Estonia, start-ups have been becoming more popular and the number of them has grown over the years. They have a great influence in Estonian economy and act as important employers. Start-up companies are usually more unknown to the public and therefore are in a disadvantage compared to conventional companies. It usually is more difficult for them to hire and keep the necessary talent. One of the reasons why start-ups usually fail is management culture. Based on this, the research problem is as follows: there is a low awareness of the role of management culture in formation of start-ups employer brand. The aim of this thesis is to find out the factors of the management culture that support the success of the start-up's employer brand.

In order to achieve this goal, the following research questions have been raised:

1. How do start-up employees perceive the company's management culture and brand image?
2. To what extent are potential employees influenced by the management culture when making a choice of start-up as an employer?
3. What are the factors of management culture that relate to the brand image when making a choice of start-up as an employer?
4. To what extent do potential and start-up employees have different perceptions of management culture?

A quantitative survey was conducted among employees of start-ups and potential employees to achieve this goal. For that, an online questionnaire was developed, which was distributed to start-up general emails. In addition, the author contacted separately the managers and employers of start-ups on social media who then shared the survey with their colleagues. To reach potential

employees, the questionnaire was distributed to various online platforms and forums. A total of 201 people answered the questionnaire, out of which 81 were employees of start-ups and 120 were potential employees. To analyse the results, T-test and correlation analysis was conducted using the SPSS Statistics. MS Excel was used to present the results visually.

The results showed that start-ups have created a strong internal employer brand and are attractive to potential employers. The most important factor in the start-up employer image is providing flexible working hours, which is important for potential employees as well. However, start-ups should review their management culture and therefore their employer's brand. The results revealed several management cultures factors that are important for potential employees but do not characterize start-ups. Start-ups have to pay attention to management culture factors in order to be more visible and attractive to employees and retain existing employees.

In start-ups, management is a collective activity, which means that employees do not feel that the leader is leading and controlling the behavior of the team, but the leader rather appears as needed. However, it is important for potential employees to have a strong leader who has management skills and knowledge and who is supportive. The success of a start-up brand is influenced by the management culture. Based on the assessment of potential employees, strengthening the brand management culture of the start-up employer would support it. Factors that support the success of an employer's brand:

- organisation provides work-life balance;
- organisation provides safe working environment;
- motivating employees, including through management culture;
- leadership skills and knowledge;
- recognition of employees performance;
- management follows the rules and standards of the organisation;
- management considers the ideas and interests of employees;
- leadership is a collective activity;
- manager is able to communicate openly;
- organisation supports a learning environment;
- organisation provides opportunities for self-development;
- employees are able to exercise their judgment;
- employees are able to share knowledge and skills in the team;



- employees are involved in the organisation's management and decision-making processes.

By reviewing and improving the factors above, start-ups have the opportunity to strengthen both the internal and external employer brand. This improves the image of the company and increases its attractiveness for potential employees. Applying changes based on these factors, start-ups have the advantage in both retaining and recruiting staff.

In conclusion, management culture is important in shaping the employer's brand. The leader, through processes, decision making and communication, influences the brand of the company. A number of management culture factors should be introduced to start-ups in order to be attractive to potential employees through brand. Employee motivation and thus satisfaction can be increased, which in turn, shapes the external brand of the employer.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aaslaid, T. (2019). *Meeskondade moodustamine ning juhtimine tehnoloogiapõhiste idufirmade näitel*. (Bakalaureusetöö) Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskond, Tallinn.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185–206.
- Andriukaitiene, R., Cherep, A. V., Voronkova, V. H., Punchenko, O. P., Kyvliuk, O. P. (2018). Managing organizational culture as a factor in organizational change. *Humanities Bulletin of Zaporizhzh State Engineering Academy*, 75, 169–179.
- Apuke, O. D. (2017). Quantitative research methods a synopsis approach. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6 (10), 40–48.
- Arachchige, B. J. H., Robertson, A. (2013). Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate. *Sri Lanka Journal of Human Resource Management*, 4 (1), 33–48.
- Ariyanto, R., Kustini, K. (2021). Employer branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates. *Annals of Human Resource Management Research (AHRMR)*, 1 (2), 113–125.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13 (4).
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501–517.
- Baloff, N. (1970). Startup Management. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 17(4), 132–141.
- Bradley, N. (2007). *Marketing research: tools & techniques*. New York: Oxford University Press Inc.
- Burdus, E. (2010). Fundamentals of Entrepreneurship. *Review of International Comparative Management*, 11 (1), 33–42.
- Cookie, R. A., Rosseau D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. *Review of Group & Organization Studies*, 13 (3), 245–273.
- Costa, C. M. G. (2018). *Startups, Organizational Culture and Engagement*. (Master's Final Work) Catholica Porto Business School, Portugal.

- Cravens, L. D. (2016). *Impact of Servant Leadership of the development of Learning Organizations within University-Related High-Tech Startup Companies*. (Doctoral Dissertation Research) College of Business Administration, USA.
- CVKeskus.ee (2019). *Enamik töötajatest ei soovitaks tuttavatele oma tööandja juures töötamist*. Kättesaadav: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/enamik-tootajatest-ei-soovitaks-tuttavatele-oma-tooandja-juures-tootamist>, 20. märts 2022.
- CVKeskus.ee (2021). *Oma tööandjat on valmis tuttavale soovitama vaid iga neljas*. Kättesaadav: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/oma-tooandjat-on-valmis-tuttavale-soovitama-vaid-iga-neljas>, 14. veebruar 2022.
- Duneva, E. (2020). Elements of Management Culture Deriving from the Corporate Culture. *Entrepreneurship*, 8 (2), 43–62.
- Davila, A., Foster, G. (2005). Startup firms' growth, management control, systems adaption and performance. *Working paper*, No. 603. Spain: IESE Business School–University of Navarra.
- Davila, A., Foster, G., Jia, N. (2010). Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator. *California Review Management*, 52 (3), 78–106.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), 5–23.
- Estonian Startup Database* (2022). Startup Estonia. Kättesaadav: <https://startupestonia.ee/startup-database>, 23. märts 2022.
- Ezeoke, G. (2020). *Relationship between organizational culture and employee performance: a case of foreign employees in Estonian Start-ups*. (Master's thesis) TalTechi Department of Business Administration, Tallinn.
- Lepisk, T., Oja, S. (2021). *Marie Evert: oma töötajate hoidmisse tasub panustada*. Kättesaadav: <https://turundajateeliit.ee/marie-evart-oma-tootajate-hoidmisesse-tasub-panustada/>, 23. märts 2022.
- Figurska, I., Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7, 35–51.
- Finesta. *Millised on Eesti ettevõtete ühised väljakutsed?*. Kättesaadav: <https://finesta.ee/millised-on-eesti-ettevotete-uhised-valjakutsed/>, 01. aprill 2022.
- Gil, G. (2021). *Eetiline juhtimiskultuur idufirmades*. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Gonos, J., Gallo, P. (2013). Persistence, survival, and growth: a closer look at 20 years of fast-growing firms in Austria. *Management*, 18 (2), 157–168.

- Gupta, R., Sahoo, S. K., Sahoo, T. R. (2018). Employer branding: A Tool For Employee Retention. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7 (6), 6–12.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 1–26.
- Hölzl, W. (2013). Model for Leadership Style Evaluation. *Industrial and Corporate Change*, 23 (1), 199–231.
- Indeed (2021). *What is Management Culture?(Plus Types)*. Kättesaadav: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-culture>, 30. jaanuar 2022.
- Johnson, R. B., Christensen, L. (2014). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approach* (5th ed). California, USA: SAGE Publications Ltd.
- Kaur, P., Malhotra, K., Sharma, S. K. (2020). Employer Branding and Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16 (2), 122–131.
- Kui paljud töötajad soovitaksid sind tööandjana?* (2017). BRANDEM - employer branding agency. Kättesaadav: <https://brandem.ee/blogi/kui-paljud-tootajad-soovitaksid-sind-tooandjana>, 20. märts 2022.
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21st Century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (4), 1–11.
- Kurode, T., Kurode, A. V., Moitra, K. (2019). *A Study of Critical Challenges in Startup Management*. Kättesaadav: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3348534](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3348534), 06. jaanuar 2022.
- Leading Effectively Staff* (2020). *Can You Identify Your Organization's Leadership Culture?*. Kättesaadav: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/whats-your-leadership-culture/>, 30. jaanuar 2022.
- Manzoor, Q. –A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3 (3), 36–45.
- Marchisotti, G. G., Almeida, R. L., Domingos, M. L. C. (2017). Decision-making at the first management level: the interderence of the organizational culture. *Revista de Administracao Mackenzie*, 19 (3), 1–26.
- Maseko, T. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7 (1), 1–5.
- Matzler, K., Fuchs, M., Schubert, A. (2004). Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15 (9-10), 1179–1198.

- McGuire, J. B., Palus, C. J., Pasmore, W., Rhodes, G. B. (2015). Transforming Your Organization. *Center for Creative Leadership*.
- Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*, 7 (8), 1–11.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems- Fourth Quarter*, 14 (5), 31–42.
- Mohelska, H., Sokolova, M. (2014). Organisational culture and leadership – joint vessels?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171 (2015), 1011–1016.
- Molly, P. L. (1998). A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture. *Aquarius Consulting*, 1–31.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123–134.
- Nõmme, G. (2016). *Z-Generatsiooni ootused juhtidele ja juhtimiskultuurile 9.klassi õpilaste ja TTÜ TK sisseastujate näitel*. (Lõputöö) Tallinna Tehnikaülikooli Rahvusvaheline majandus ja ärikorraldus, Tallinn.
- Oblikas, K. (2018). *Juhtimiskultuuri olulisus tööandja brändi kujundamisel*. Kättesaadav: <https://www.rmp.ee/uudised/juhile/juhtimiskultuuri-olulisus-tooandja-brandi-kujundamisel>, 02. detsember 2021.
- O.C. Tanner. *How does leadership influence organizational culture?*. Kättesaadav: [https://www.octanner.com/insights/articles/2019/10/23/how\\_does\\_leadership\\_.html](https://www.octanner.com/insights/articles/2019/10/23/how_does_leadership_.html), 30. jaanuar 2022.
- Odor, H. O. (2018). Organizational Culture and Dynamics. *Global Journal Of Management And Business Research: A Administration And Management*, 18 (1), 23–29.
- Ojastu, A. (2022). *Kuidas ettevõtte bränding aitab massist eritsuda?*. Kättesaadav: <https://www.alarojastu.com/ettevotte-branding/>, 15. veebruar 2022.
- Paais, M., Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (8), 577–588.
- Piirsalu-Kivihall, K. (2015). *Tööandja brändi arendamise teadlikkus ja enimkasutatavad praktikad Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes*. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Pott, T. (2021). *Iduettevõtlus muutub Eesti majanduses üha olulisemaks panustajaks*. Kättesaadav: <https://www.err.ee/1608182350/iduettevotlus-muutub-estti-majanduses-uha-olulisemaks-panustajaks>, 21. detsember 2021.

- Priya, G. S., UmaRaman, M. (2021). A Study on Strategy of Employer Branding and its impact on Talent management in IT industries. *Elementary Education Online*, 20 (5), 3441–3451.
- Pugal, M. (2021). *Juht kui juhtimiskultuuri kandja ja eeskuju*. Kättesaadav: <https://www.sekretar.ee/uudised/2021/02/25/juht-kui-juhtimiskultuuri-kandja-ja-eeskuju>, 21. detsember 2021.
- Purusottama, A., Ardianto, A. (2019). The Dimension of Employer Branding: Attracting Talented Employees to Leverage Organizational Competitiveness. *Journal of Applied Management*, 17 (1), 118–126.
- Rea, H. (2021). *Klassikaliste ja postmodernistlike juhtimisteooriate rakendatavus iduettevõtete juhtimises*. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Ruhwanya, Z., Ophoff, J. (2020). Critical Analysis of Information Security Culture Definitions. *Human Aspects of Information Security and Assurance*, 593, 353–365.
- Sageer, A., Rafat, S., Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *Journal of Business and Management*, 5 (1), 32–39.
- Salamzadeh, A., Kesim, H. K. (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. *Proceedings of 4<sup>th</sup> International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, Belgrade, Serbia.
- Sau, G. (2018). *Apollo tööandja brändi sisemine kuvand*. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Sauga, A. (2017). *Statistika õpik majanduseriala üliõpilastele*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3<sup>th</sup> ed). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M., Kliener, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Singapore: Asian Development Bank.
- Siirde, V. (2003). Eetilise organisatsioonikultuuri kujundamine. *Tallinna Tehnikaülikooli Kõrgem Majanduskool*, 203–208.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to Organisational Culture and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 12, 63–73.
- Singh, S. K. (2014). High Performing Startups in Education Sector in India: An Exploratory Study. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50 (2), 293–304.

- Sorenson, O., Dahl, M. S., Canales, R., Burton, M. D. (2021). Do Startup Employees Earn More in the Long Run?. *Organization Science*, 32 (3), 587–604.
- Szymanska, A. (2014). The Impact of Organisational Culture on Employer Branding. *Monografie Politechniki Lodzkie*, 203–218.
- Stubender-Lõugas, K. (2011). *Õppevahend: tööandja bränd ja selle loomine*. (Magistritöö) Tartu Ülikooli Sotsiaal- ja haridusteaduskond, Tartu.
- Sunberg, J. (2022). *Why Leadership is critical to employer brand*. Kättesaadav: <https://linkhumans.com/leadership-employer-brand/>, 23. aprill 2021.
- Žukauskas P., Vveinhardt, J., Andriukaitiene, R. (2018). The Theoretical Aspect of Management Culture as Part of Organizational Culture. *Management Culture and Corporate Social Responsibility*, 17–41.
- Teadustöö Eetika*. Eetikaveeb. Kättesaadav: <https://www.eetika.ee/et/teaduseetika/teadustoo>, 27. aprill 2022.
- Tehnopool. (2021, 4. jaanuar). Viis peamist põhjust, miks iduettevõtted läbi kukuvad [ajaveebipostitus]. Kättesaadav: <https://digi.geenius.ee/blogi/tehnopoli-blogi/viis-peamist-pohjust-miks-iduettevotted-labi-kukuvad/>, 21. detsember 2021.
- Tumasjan A., Strobel, M., Welpe, I. M. (2011). Employer brand building for start-ups: Which job attributes do employees value most?. *Working paper*, 1–28.
- Tööandja brändi strateegia* (2022). BRANDEM - employer branding agency. Kättesaadav: <https://brandem.ee/brandemi-teenused/tooandja-brandi-strateegia>, 24. aprill 2022.
- Umarhodjayeva, M. (2018). The concept of development of management of small business based on institutional reforms. *Bulletin of Science and Practice*, 416–428.
- Uudmäe, M. (2019). *Tööandja branding kui võimalus ja väljakutse Eesti ettevõtetele püsiva konkurentsieelise saavutamiseks*. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Vavulski, M. (2015). *Milleks meile startup'id?* Kättesaadav: <https://arileht.delfi.ee/archive/milleks-meile-startup?id=72642089>, 06. detsember 2021.
- Veskiväli, K. (2014). *Meeskondade loomine ning liidri olulisus startup ettevõtetes*. (Bakalaureusetöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Viikholm, P. (2014). *Töötajate motivatsiooni kujunedavad tegurid Eesti ettevõtete näitel*. (Lõputöö) Tallinna Tehnikaülikool Tallinna Kolledž, Tallinn.
- Vijayalakshmi, V., Uthayasuriyan, K. (2015). The Impact of Employer Branding on Employee Performance. *Indian Journal of Applied Research*, 5 (8), 211–213.
- Vincent V. T., Kumar, M. (2019). Motivation: meaning, definition, nature of motivation. *International Journal of Yogic, Human Movement and Sports Sciences*, 4 (1), 483–484.

- Vveinhardt, J., Andriukaitiene, R. (2017). Management Culture as Part of Organizational Culture in the Context of Corporate Social Responsibility Implementation. *Economics and Sociology*, 10 (3), 294–320.
- Wang, H., Bai, L., Huang, N., Du, Q., Zhang, T. (2019). Social Project Culture: A New Project Management Culture to Promote the Sustainable Development of Organization. *Sustainability*, 11 (202), 1–16.
- Willcoxson, L., Millett, B. (2000). The management of organizational culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, 3(2), 91–99.



# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik eesti keeles

Lugupeetud vastaja,

Olen Tallinna Tehnikaülikooli juhtimise ja turunduse õppekava üliõpilane ning olen oma magistritöö raames läbi viimas uuringut iduettevõtete (*Start-up*) töötajate kui ka potentsiaalsete töötajate seas. Uuringu eesmärk on välja selgitada juhtimiskultuuri seosed tööandja brändi kuvandi kujunemisega Eesti iduettevõtete näitel.

Küsimustik on anonüümne ning vastuseid ei seota vastaja isikuga. Saadud tulemusi analüüsitakse magistritöös.

Küsimustikule vastamine võtab aega ligikaudu 10 minutit. Küsimustikule saab vastata kuni 15.03.2022.

Olen väga tänulik, kui leiad aega vastamiseks. Sinu panus on magistritöö uurimisel väga oluline. Täiendavate küsimuste korral on võimalik kirjutada: [greete.leppik@gmail.com](mailto:greete.leppik@gmail.com)

Ette tänades

Greete Leppik

\* Nõutud

### 1. Palun vali 3 peamist tegurit, mis on Sinu jaoks töökoha valiku juures olulised\*

- Töökeskkond soodustab loovust ja õppimist
- Motiveeriv ja toetav juht
- Hea ja abivalmis töökeskkond
- Töötajal töötamisel suurem otsustamise võimalus
- Tööandjal hea kuvand ühiskonnas
- Organisatsiooni väärtused kattuvad töötaja omadega
- Organisatsioonil on selged eesmärgid

## Lisa 1 järg

- Head koolitus- ja arenguvõimalused
- Paindlik tööaeg
- Kaasaegne ja innovaatiline töökeskkond
- Juhtkonna usaldus kaugtöötamise suhtes
- Eetiline, väärtustepõhine juhtimine
- Aus ja usaldusväärne juht
- Innovaatilised tooted ja teenused
- Huvitav ja väljakutseid pakkuv töö
- Väärtusi ja eesmärke järgnev organisatsioon
- Organisatsioon on üldsusele tuntud
- Muu:

### 2. Kas töötad iduettevõttes?\*

Iduettevõtted (*Start-up*) on suure kasvupotentsiaaliga, uuenduslikud ning turgu muutva ärimudeliga ettevõtted

- Jah (Suunas küsimuse 3 juurde)
- Ei (Suunas küsimuse 6 juurde)

### 3. Palun hinda järgnevaid väiteid oma tööandja kohta\*

- 1 - Ei ole üldse nõus
- 2 - Ei ole nõus
- 3 - Neutraalne
- 4 - Olen nõus
- 5 - On täiesti nõus
- Ei oska öelda

1. Organisatsioonikultuur soodustab innovatsiooni
2. Organisatsiooni visioon on arusaadav
3. Organisatsioonikultuur on positiivne ja toetav
4. Mul on organisatsiooniga ühised väärtused
5. Organisatsioon pakub kvaliteetseid tooteid/teenuseid
6. Organisatsioon teeb mõistlike kulutusi
7. Organisatsioon on avatud ja läbipaistev
8. Organisatsioon on aus ja eetiline
9. Juhtkond arvestab meeskonna ideede ja huvidega
10. Organisatsioonis püüeldakse väärtuste ja eesmärkide suunas
11. Organisatsioonis on töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud

## Lisa 1 järg

12. Organisatsioonis on turvaline töökeskkond
13. Töö tegemiseks on olemas kõik vajalik
14. Tööl tunnen ennast motiveeritult
15. Juhil on võime ja teadmised juhtimiseks
16. Töötajaid tunnustatakse eesmärkide saavutamise eest
17. Juht juhib ja kontrollib meeskonna käitumist
18. Juhtimisel lähtutakse organisatsiooni reeglitest ja standarditest
19. Juht survestab individuaalsete ja meeskondlike tulemuste saavutamist
20. Juhtimine on kollektiivne tegevus
21. Juhiga suheldes tunnen ennast vabalt
22. Ebaõnnestumiste puhul juht karistab töötajaid
23. Regulaarselt mõõdetakse organisatsiooni tulemusi ja jagatakse neid töötajatega
24. Organisatsioonis on õppimist toetav keskkond
25. Organisatsioonis pakutakse arenguvõimalust
26. Töökeskkond soodustab loovust
27. Mul on vabadus töös kasutada oma otsustusvõimet
28. Organisatsioonis õpitakse vigadest
29. Mul on võimalus meeskonnas jagada teadmisi, kogemusi ja oskuseid
30. Mind kaasatakse organisatsiooni juhtimis- ja otsustusprotsessidesse
31. Organisatsioonil on positiivne maine
32. Tööandja väline kuvand on kooskõlas töötajate nägemusega organisatsioonist
33. Kui saaksin parema tööpakkumise, kaaluksin töölt lahkumist
34. Organisatsioon on hea tööandja

### 4. Palun märgi 3 olulisemat tegurit, mis Sinu jaoks iseloomustavad praegust töökohta\*

- Organisatsioon toetab töötajate arengut
- Organisatsioon on innovaatiline
- Ühtne meeskond, ühise eesmärgiga
- Organisatsioon on paindlik ja avatud uutele ideedele
- Organisatsioon on sotsiaalselt vastutustundlik ja panustab ühiskonna arengusse
- Ausad ja usaldusväärsed juhtimispõhimõtted
- Organisatsioonil on kaasaegne töökeskkond
- Organisatsioon käitub eetilisel
- Organisatsioonil on kindlad eesmärgid
- Organisatsioon kaasab juhtimisse kogu kollektiivi
- Organisatsioon on üldsusele tuntud
- Paindlik tööaeg ja -koht

## Lisa 1 järg

- Juhil on juhtimisvõime ja vajalikud teadmised
- Organisatsioon järgib organisatsiooni väärtuseid, standardeid ja eesmärke
- Töötajatel rohkem mõjuvõimu ja otsustamisvõimet
- Muu:

### 5. Kui tõenäoliselt soovitaksid organisatsiooni oma sõpradele, tuttavatele, kolleegidele?\*

Ei ole üldse tõenäoline 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Väga tõenäoline

### Suunati küsimuse 9 juurde

### 6. Kas kaaluksid töötamist iduettevõttes?\*

- Jah
- Ei

### 7. Palun hinda järgnevaid väiteid töökoha valiku puhul\*

- 1 - Ei ole üldse oluline
- 2 - Ei ole oluline
- 3 - Neutraalne
- 4 - On oluline
- 5 - On väga oluline
- Ei oska öelda

1. Organisatsioonikultuur soodustab innovatsiooni
2. Organisatsiooni visioon on arusaadav
3. Organisatsioonikultuur on positiivne ja toetav
4. Mul on organisatsiooniga ühised väärtused
5. Organisatsioon pakub kvaliteetseid tooteid/teenuseid
6. Organisatsioon teeb mõistlike kulutusi
7. Organisatsioon on avatud ja läbipaistev
8. Organisatsioon on aus ja eetiline
9. Juhtkond arvestab meeskonna ideede ja huvidega
10. Organisatsioonis püüeldakse väärtuste ja eesmärkide suunas
11. Organisatsioonis on töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud
12. Organisatsioonis on turvaline töökeskkond
13. Töö tegemiseks on olemas kõik vajalik
14. Tööl tunnen ennast motiveeritult
15. Juhil on võimed ja teadmised juhtimiseks

## Lisa 1 järg

16. Töötajaid tunnustatakse eesmärkide saavutamise eest
17. Juht juhib ja kontrollib meeskonna käitumist
18. Juhtimisel lähtutakse organisatsiooni reeglitest ja standarditest
19. Juht survestab individuaalsete ja meeskondlike tulemuste saavutamist
20. Juhtimine on kollektiivne tegevus
21. Juhiga suheldes tunnen ennast vabalt
22. Ebaõnnestumiste puhul juht karistab töötajaid
23. Regulaarselt mõõdetakse organisatsiooni tulemusi ja jagatakse neid töötajatega
24. Organisatsioonis on õppimist toetav keskkond
25. Organisatsioonis pakutakse arenguvõimalust
26. Töökeskkond soodustab loovust
27. Mul on vabadus töös kasutada oma otsustusvõimet
28. Organisatsioonis õpitakse vigadest
29. Mul on võimalus meeskonnas jagada teadmisi, kogemusi ja oskuseid
30. Mind kaasatakse organisatsiooni juhtimis- ja otsustusprotsessidesse
31. Organisatsioonil on positiivne maine
32. Tööandja väline kuvand on kooskõlas töötajate nägemusega organisatsioonist
33. Organisatsioon on hea tööandja

### 8. Palun märgi 3 tähtsamat tegurit, kui alustaksid tööd iduettevõttes?\*

- Organisatsioon toetab töötajate arengut
- Organisatsioon on innovaatiline
- Ühtne meeskond
- Organisatsioon on paindlik ja avatud uutele ideedele
- Organisatsioon on sotsiaalselt vastutustundlik ja panustab ühiskonna arengusse
- Aus ja usaldusväärne juht
- Organisatsioonil on kaasaegne töökeskkond
- Organisatsioon on üldsusele tuntud
- Organisatsioon käitub eetilisel
- Organisatsioonil on kindlad eesmärgid
- Juhtimine on kollektiivne tegevus- juht annab palju otsustamisvõimalust
- Paindlik tööaeg ja -koht
- Juhil on juhtimisvõime ja vajalikud teadmised
- Organisatsioon järgib väärtuseid, standardeid ja eesmärke
- Muu:

Suunati küsimuse 9 juurde

## **Lisa 1 järg**

### **9. Sugu\***

- Mees
- Naine
- Ei soovi avaldada

### **10. Generatsioon\***

- X- generatsioon (sündinud kuni 1981)
- Y- generatsioon (sündinud 1981-1996)
- Z- generatsioon (sündinud alates 1997-...)

### **11. Milline on sinu tööstaaž?\***

- Vähem kui 1 aasta
- 1-3 aastat
- 3-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- 16-20 aastat
- rohkem kui 20

### **12. Soovi korral jäta kommentaar**

## **Lisa 2. Küsimustik inglise keeles**

Dear respondent,

I am a student of Tallinn University of Technology. As a part of my master's thesis, I am conducting a survey among employees of start-ups as well as potential start-up employees. The aim of the study is to find connections between management culture and the formation of the employer's brand image on the example of Estonian start-ups.

Questionnaire is anonymous and answers will not be linked to the respondents. Obtained results will be analyzed within the master's thesis.

Questionnaire takes approximately 10 minutes to complete and can be filled in until March 15, 2022.

I will be very grateful for your response. Your contribution is very important in the research of the master's thesis.

If you have additional questions, please contact me via my e-mail: [greete.leppik@gmail.com](mailto:greete.leppik@gmail.com).

Thank you in advance,

Greete Leppik

\* Required

### **1. Please indicate 3 main factors that are important for you choosing a job position \***

- Work environment encourages creativity and learning
- Motivating and supportive leader
- Great and helpful working environment
- Employee has greater influence to drive decisions in everyday activities
- Employer has a good image in society
- Employee and employer share common values
- Organisation has clear goals

## **Lisa 2 järg**

- Great training and development opportunities
- Flexible working hours
- Modern and innovative work environment
- Management support for working remotely
- Ethical and value-based management
- Honest and reliable leader
- Innovative products and services
- Interesting and challenging work
- Organisation that follows values and goals
- Organisation is well known to the public
- Other:

### **2. Do you work in a start-up company? \***

- Yes (Suunas küsimuse 3 juurde)
- No (Suunas küsimuse 6 juurde)

### **3. Please rate the following statements about your employer \***

- 1 – Strongly disagree
- 2 – Disagree
- 3 – Neutral
- 4 – Agree
- 5 – Strongly agree
- Cannot say

1. Organisational culture promotes innovation
2. The vision of organisation is clear
3. Organisational culture is positive and supportive
4. I share common value with the organisation
5. Organisation offers quality products/services
6. Organisation makes reasonable expenses
7. Organisation is open and transparent
8. Organisation is honest and ethical
9. Management takes into account the ideas and interest of the team
10. Organisation strives for values and goals
11. Organisation has a good work-life balance
12. Organisation has a safe work environment
13. Employees have necessary equipment for work
14. I feel motivated at work



15. Leader has the ability and knowledge to lead well
16. Employees are recognized for achieving their goals
17. Leader directs and controls the behavior of the team
18. Management is based on the rules and standards of the organisation
19. Leader pressures to achieve individual and team results
20. Leadership is a collective activity
21. I feel free talking with my manager
22. In case of failures, employees are held accountable
23. The results of the organisation are regularly measured and shared with employees
24. Organisation promotes learning and self-development
25. Organisation offers opportunities for development
26. Work environment encourages creativity
27. I have the freedom to use my judgment at work
28. Organisation learns from mistakes made
29. I have the opportunity to share knowledge, experience and skills within the team
30. I am involved in management/decision making processes
31. Organisation has positive reputation
32. Employee's vision and the external image of the organisation are shared
33. If I get a better job offer, I would consider accepting it
34. Organisation is good employer

**4. Please indicate the 3 main factors that are most important for you working in your current position \***

- Organisation supports the self-development of employees
- Organisation is innovative
- United team with a common goal
- Organisation is flexible and open to new ideas
- Organisation is socially responsible and contributes to the development of society Honest and sound management principles
- Organisation has modern working environment
- Organisation behaves ethically
- Organisation has clear goals
- Organisation involves the entire team in management processes
- Organisation is well known to the public
- Flexible working hours and location
- Leader has the leadership skills and necessary knowledge
- Organisation acts upon to the values, standards and goals set
- Employees have more influence and possibility to drive/make decision
- Other:

## Lisa 2 järg

### 5. How likely would you recommend the organisation to your friends, acquaintances, colleagues?

Less likely 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Very likely

Suunas 9 küsimuse juurde

### 6. Would you consider working in a start-up?\*

- Yes
- No

### 7. Please rate the following statements when choosing an employer \*

- 1 – Not at all important
- 2 – Slightly important
- 3 – Neutral
- 4 – Fairly important
- 5 – Very important
- Cannot say

1. Organisational culture promotes innovation
2. The vision of organisation is clear
3. Organisational culture is positive and supportive
4. I share common value with the organisation
5. Organisation offers quality products/services
6. Organisation makes reasonable expenses
7. Organisation is open and transparent
8. Organisation is honest and ethical
9. Management takes into account the ideas and interest of the team
10. Organisation strives for values and goals
11. Organisation has a good work-life balance
12. Organisation has a safe work environment
13. Employees have necessary equipment for work
14. I feel motivated at work
15. Leader has the ability and knowledge to lead well
16. Employees are recognized for achieving their goals
17. Leader directs and controls the behavior of the team
18. Management is based on the rules and standards of the organisation
19. Leader pressures to achieve individual and team results
20. Leadership is a collective activity
21. I feel free talking with my manager

## Lisa 2 järg

22. In case of failures, employees are held accountable
23. The results of the organisation are regularly measured and shared with employees
24. Organisation promotes learning and self-development
25. Organisation offers opportunities for development
26. Work environment encourages creativity
27. I have the freedom to use my judgment at work
28. Organisation learns from mistakes made
29. I have the opportunity to share knowledge, experience and skills within the team
30. I am involved in management/decision making processes
31. Organisation has positive reputation
32. Employee's vision and the external image of the organisation are shared
33. Organisation is good employer

### 8. Please indicate the 3 main factors that are most important for you working in your current position \*

- Organisation supports the self-development of employees
- Organisation is innovative
- United team with a common goal
- Organisation is flexible and open to new ideas
- Organisation is socially responsible and contributes to the development of society Honest and sound management principles
- Organisation has modern working environment
- Organisation behaves ethically
- Organisation has clear goals
- Organisation involves the entire team in management processes
- Organisation is well known to the public
- Flexible working hours and location
- Leader has the leadership skills and necessary knowledge
- Organisation acts upon to the values, standards and goals set
- Employees have more influence and possibility to drive/make decision
- Other:

Suunas 9 küsimuse juurde

### 9. Gender \*

- Male
- Female
- Wish not to answer

## **Lisa 2 järg**

### **10. Generation \***

- X - generation (born before 1980)
- Y - generation (born between 1981 and 1996)
- Z - generation (born after 1997)

### **11. How long is your work experience? \***

- Less than 1 year
- 1 - 3 years
- 3 - 5 years
- 6 - 10 years
- 11 - 15 years
- 16 - 20 years
- more than 20 years

### **12. If you wish to leave additional information, please fill in here:**

### Lisa 3. Organisatsiooni- ja juhtimiskultuuri tegurid

Väited	Muutuja number
Organisatsioonikultuur soodustab innovatsiooni	1
Organisatsiooni visioon on arusaadav	2
Organisatsioonikultuur on positiivne ja toetav	3
Mul on organisatsiooniga ühised väärtused	4
Organisatsioon pakub kvaliteetseid tooteid/teenuseid	5
Organisatsioon teeb mõistlike kulutusi	6
Organisatsioon on avatud ja läbipaistev	7
Organisatsioon on aus ja eetiline	8
Juhtkond arvestab meeskonna ideede ja huvidega	9
Organisatsioonis püüeldakse väärtuste ja eesmärkide suunas	10
Organisatsioonis on töö- ja puhkerežiim õiglaselt jagatud	11
Organisatsioonis on turvaline töökeskkond	12
Töö tegemiseks on olemas kõik vajalik	13
Tööl tunnen ennast motiveeritult	14
Juhil on võime ja teadmised juhtimiseks	15
Töötajaid tunnustatakse eesmärkide saavutamise eest	16
Juht juhib ja kontrollib meeskonna käitumist	17
Juhtimisel lähtutakse organisatsiooni reeglitest ja standarditest	18
Juht survestab individuaalsete ja meeskondlike tulemuste saavutamist	19
Juhtimine on kollektiivne tegevus	20
Juhiga suheldes tunnen ennast vabalt	21
Ebaõnnestumiste puhul juht karistab töötajaid	22
Regulaarselt mõõdetakse organisatsiooni tulemusi ja jagatakse neid töötajatega	23
Organisatsioonis on õppimist toetav keskkond	24
Organisatsioonis pakutakse arenguvõimalust	25
Töökeskkond soodustab loovust	26
Mul on vabadus töös kasutada oma otsustusvõimet	27
Organisatsioonis õpitakse vigadest	28
Mul on võimalus meeskonnas jagada teadmisi, kogemusi ja oskuseid	29
Mind kaasatakse organisatsiooni juhtimis- ja otsustusprotsessidesse	30
Organisatsioonil on positiivne maine	31
Tööandja väline kuvand on kooskõlas töötajate nägemusega organisatsioonist	32
Kui saan parema tööpakkumise, kaaluksin töölt lahkumist	33
Organisatsioon on hea tööandja	34

Allikas: autori koostatud

## Lisa 4. Iduettevõtete ja potentsiaalsete töötajate aritmeetiliste keskmiste võrdlus



Allikas: autori koostatud



## Lisa 6. Potentsiaalsete töötajate korrelatsioonimaatriks

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	34					
1	1,000																																					
2	,215*	1,000																																				
3	,062	,254**	1,000																																			
4	,046	,318**	,378**	1,000																																		
5	,167	,169	,419**	,262**	1,000																																	
6	,167	,314**	,421**	,287**	,228*	1,000																																
7	,153	,196*	,372**	,511**	,233*	,512**	1,000																															
8	,034	,149	,637**	,461**	,271**	,366**	,636**	1,000																														
9	-0,100	,082	,202*	,279**	,061	,075	,379**	,306**	1,000																													
10	,159	,382**	,301**	,226*	,153	,216*	,383**	,378**	,208*	1,000																												
11	-0,024	,256**	,400**	,555**	,198*	,303**	,471**	,416**	,306**	,093	1,000																											
12	-0,113	,041	,519**	,269**	,459**	,204*	,220*	,453**	,120	,070	,371**	1,000																										
13	-0,058	,210*	,0152	,278**	,295**	,322**	,072	,102	,177	,423**	,216*	1,000																										
14	,148	,167	,357**	,269**	,0168	,199*	,476**	,340**	,290**	,199*	,405**	-0,046	,243**	1,000																								
15	-0,002	,215*	,384**	,390**	,142	,078	,181*	,215*	,304**	,207*	,344**	,0150	,410**	,197*	1,000																							
16	,028	,344**	,414**	,240**	,047	,226*	,0134	,201*	,390**	,186*	,284**	,221*	,0095	,064	,544**	1,000																						
17	,069	,293**	,295**	,292**	,0178	,347**	,314**	,353**	,0100	,390**	,323**	,317**	,273**	,197*	,247**	,209*	1,000																					
18	,131	,393**	,0134	,255**	,0156	,445**	,401**	,242**	,0030	,435**	,235**	,188*	,492**	,0117	,0160	,0106	,597**	1,000																				
19	,106	,219*	-0,025	,0148	,0156	,0170	,0171	,192*	,0125	,314**	,0018	,0150	,0091	-0,009	-0,062	-0,001	,551**	,457**	1,000																			
20	-0,076	,0128	,0105	,0144	,0179	,228*	,191*	,0122	,0142	,277**	,0110	,182*	,0122	-0,067	-0,060	,0069	,265**	,242**	,391**	1,000																		
21	,048	,223*	,258**	,213*	,0104	,0138	,0125	,0101	,0155	,183*	,390**	,0131	,276**	,0128	,444**	,436**	,196*	,0141	-0,124	,0058	1,000																	
22	,072	,061	-0,004	,0035	,0083	,0111	,0128	,0147	,0086	,0139	-0,023	,0031	,0012	,0070	-0,027	-0,033	,0076	,0115	,303**	,0034	-0,020	1,000																
23	,167	,269**	,245**	,346**	,322**	,243**	,382**	,307**	,256**	,407**	,256**	,273**	,368**	,0144	,261**	,279**	,266**	,341**	,298**	,0171	,0085	,189*	1,000															
24	,080	,266**	,441**	,570**	,257**	,0164	,381**	,511**	,330**	,272**	,490**	,372**	,0130	,231*	,311**	,316**	,267**	,0056	,0111	,182*	,396**	,0071	,339**	1,000														
25	,065	,156	,328**	,313**	,197*	,264**	,547**	,428**	,296**	,291**	,350**	,0068	,396**	,420**	,241**	,0090	,194**	,207*	,0103	,0171	,299**	,0138	,329**	,580**	1,000													
26	,240**	,345**	,197*	,198*	,210*	,250**	,0168	,181*	,0077	,296**	,0028	,0087	,0129	,0060	,0028	-0,048	,193*	,234*	,296**	,426**	,0156	,0078	,250**	,354**	,371**	1,000												
27	,253**	,325**	,0092	,224*	,0133	,185*	,0067	-0,067	,0064	,200*	,0029	,0017	-0,049	-0,087	,0038	,202*	-0,035	-0,010	,0024	,0085	,209*	,0171	,202*	,333**	,252**	,468**	1,000											
28	,094	,232*	,417**	,487**	,318**	,0083	,394**	,542**	,244**	,216*	,483**	,348**	,0152	,200*	,366**	,200**	,0175	,0080	,0128	,0096	,316**	,0080	,409**	,708**	,533**	,319**	,299**	1,000										
29	,072	,238**	,355**	,485**	,246**	,182*	,312**	,393**	,323**	,207*	,386**	,260**	,265**	,246**	,423**	,320**	,229*	,0068	,0136	,0085	,336**	,0140	,366**	,718**	,558**	,315**	,326**	,739**	1,000									
30	,145	,305**	,0087	,343**	,277**	,237**	,372**	,223*	,337**	,206*	,229*	,0172	,0075	,206*	-0,066	,209**	,0121	,0165	,236**	,237**	,0130	,0145	,386**	,512**	,421**	,381**	,478**	,485**	,514**	1,000								
31	,069	,359**	,281**	,375**	,269**	,360**	,202*	,300**	,0050	,0156	,410**	,443**	,356**	,0066	,222*	,220**	,246**	,262**	,0131	,0159	,359**	,0036	,193*	,491**	,382**	,362**	,296**	,431**	,448**	,392**	1,000							
32	,003	,0122	,341**	,288**	,335**	,451**	,426**	,288**	,0140	,365**	,0109	,247**	,227*	,217*	,0005	,0006	,197*	,352**	,0153	,346**	,181*	,0143	,322**	,298**	,478**	,491**	,329**	,262**	,292**	,348**	,368**	1,000						
34	,167	,184*	,224*	,251**	,0063	,294**	,448**	,270**	,230*	,192*	,348**	,0004	,0017	,413**	-0,016	,0076	,181*	,194*	,0063	,0116	,249**	,0032	,0140	,423**	,530**	,195*	,272**	,443**	,368**	,474**	,313**	,362**	1,000					

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
 \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Allikas: autori koostatud



## Lisa 7. Lihtlitsents

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

Mina, Greete Leppik (*autori nimi*)

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
JUHTIMISKULTUURI ROLL EESTI IDUETTEVÖTETE TÖÖANDJA BRÄNDI  
KUJUNEMISEL

(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Merle Ojasoo, PhD

(*juhendaja nimi*)

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

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

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

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

---

\_\_\_\_\_ (kuupäev)

---

<sup>1</sup> Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtajaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.