



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
INSENERITEADUSKOND
Kuressaare kolledž

Sandra Smirnova

**TÖÖANDJA BRÄNDI ATRAKTIIVSUSE MÕJU TÖÖTAJATE
LOJAALSUSELE X- JA Y-GENERATSIOONI LÕIKES
COMPENSA VIENNA INSURANCE GROUP, ADB EESTI
FILIAALI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: Olev Tõru, MSc

AUTORIDEKLARATSIOON

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9912 sõna sissejuhatuses kuni kokkuvõtte lõpuni.

Sandra Smirnova

/allkirjastatud digitaalselt/

Üliõpilase kood: 194178SDVR

Üliõpilase e-posti aadress: sasmir@ttu.ee

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja: Olev Tõru, MSc

/allkirjastatud digitaalselt/

Lubatud kaitsmisele.

Kaitsmiskomisjoni esimees: Jana Raadik-Cottrell, Phd

/allkirjastatud digitaalselt/

Sisukord

Jooniste loetelu	5
Tabelite loetelu	6
ANNOTATSIOON.....	7
SISSEJUHATUS	8
1. GENERATSIOONIDE, TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE JA TÖÖTAJATE LOJAALSUSE TEOREETILISED KÄSITLUSED	10
1.1 X-ja Y-generatsiooni käsitlevad teooriad	10
1.2 Tööandja brändist tööandja atraktiivsuseni	12
1.2.1 Tööandja brändi mõiste ja olemus.....	13
1.2.2 Tööandja väärtuspakkumine, töötaja kogemus ja tööandja brändi atraktiivsus	14
1.3 Töötajate lojaalsusteooria	23
1.4 Tööandja atraktiivsust mõjutavad väärtusdimensioonid generatsioonide lõikes.....	18
Arendusliku väärtus.....	20
2. EMPIIRILINE UURING TÖÖANDJA BRÄNDI ATRAKTIIVSUSEST JA LOJAALSUSEST X- JA Y-GENERATSIOONI TÖÖTAJATE SEAS	25
2.1 Ettevõtte lühitutvustus	25
2.2 Uuringu meetodika ja valim	27
3. TÖÖANDJA BRÄNDI ATRAKTIIVSUSE JA TÖÖTAJATE LOJAALSUSE TULEMUSED X- JA Y-GENERATSIOONI SEAS	30
3.1 Töötajate ootused ja kogemused tööandja brändiga	30
3.1.1 Väärtusdimensioonidele seatud ootuste ja saadud kogemuste koondtulemused ning X- ja Y-generatsiooni võrdlus	37
3.1.2 Töötajate hinnang Seesami kui tööandja atraktiivsusele.....	40
3.2 X- ja Y-generatsiooni töötajate lojaalsus ja selle seos tööandja atraktiivsusega	42
3.2.1 Töötajate lojaalsus X- ja Y-generatsiooni seas.....	43
3.1.3 Seesami kui tööandja atraktiivsuse seos töötajate lojaalsusega	44

3.3 Uuringust tehtud järeldused ja ettepanekud Seesamile.....	45
KOKKUVÕTE.....	49
SUMMARY	51
KASUTATUD ALLIKAD	53
LISAD	64
Lisa 1. Ankeetküsitlus	64
Lisa 2. Küsimustiku väärtusdimensioonid ja tegurid	68
Lisa 3. Lihtlitsents	69

Jooniste loetelu

Joonis 1. Ettevõtete vana ja uue reaalsuse vahe.....	13
Joonis 2. Tööandja väärtuspakkumise ja töötaja kogemuse sümbioos.....	15
Joonis 3. Väärtusdimensioonide olulisuse ning senise tajutud kogemuse keskväärtuste üldtulemused.....	37
Joonis 4. Väärtusdimensioonide olulisuse ning senise tajutud kogemuse keskväärtuste tulemused X- ja Y-generatsiooni lõikes.....	37
Joonis 5. Väärtusdimensioonide olulisuse ning senise tajutud kogemuse keskväärtuste tulemused X-generatsiooni meeste ja naiste lõikes	39
Joonis 6. Väärtusdimensioonide olulisuse ning senise tajutud kogemuse keskväärtuste tulemused Y-generatsiooni meeste ja naiste lõikes	39
Joonis 7. X- ja Y-generatsiooni ootuste ja kogemuste keskväärtuste vahed väärtusdimensioonide lõikes.....	41

Tabelite loetelu

Tabel 1. Vastajate demograafiliste tunnuste sagedus ja nende jagunemine.	28
Tabel 2. Vastajate demograafiliste tunnuste sagedus ja nende jagunemine generatsioonide lõikes	28
Tabel 3. Sotsiaalse väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.	31
Tabel 4. Huvipakkuva väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.	31
Tabel 5. Rakendusliku väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.	32
Tabel 6. Arendusliku väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.	33
Tabel 7. Majandusliku väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.	34
Tabel 8. Juhtimisega seotud väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.	35
Tabel 9. Organisatsiooni keskkonnaga seotud väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.	36
Tabel 10. Tasakaalu väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.	36
Tabel 11. Seesami töötajate ootuste ja kogemuste keskväärtuste vahede koondtulemused	41
Tabel 12. Lojaalsusväidetega nõustumise keskväärtuste ja standardhälvete üldtulemused	43
Tabel 13. Lojaalsusväidetega nõustumise keskväärtused ja standardhälbed X- ja Y-generatsiooni lõikes.....	44
Tabel 14. Pearson'i korrelatsioonikordaja skaala. Allikas: Field, 2000.....	45

ANNOTATSIOON

Ettevõtete jaoks on uueks reaalsuseks saanud olukord, kus ettevõtted vajavad inimesi ja talendikatest töötajatest on tööjõuturul nappus. Pädevate oskustöötajate värbamise teeb veelgi keerukamaks generatsioonide mitmekesisus tööjõuturul ning Y-generatsiooni töötajate osakaalu pidev suurenemine, mis tekitab muutusi tööjõu üldistes väärtushinnangutes, soovides ning normides – töötajad eelistavad töötada ettevõtetes, mille tööandja bränd neid kõnetab ja seetõttu on oluline, et tööandja väärtuspakkumine oleks atraktiivne ning kõnetaks igat generatsiooni läbi nende jaoks oluliste väärtuste. Tulenevalt eeltoodust on käesoleva töö eesmärgiks selgitada välja ettevõtte Compensa Vienna Insurance Group, ADB Eesti filiaali näitel, millised on X- ja Y-generatsiooni esindajate ootused oma tööandjale, milliseks kujuneb tööandja atraktiivsus generatsioonide lõikes ning millist mõju see töötajate lojaalsusele avaldab.

Töö teoreetilises osas anti ülevaade X- ja Y-generatsioonist, tööandja brändi teooriast, töötajate lojaalsusest ja tööandja atraktiivsusest, keskendudes eelkõige generatsioonivahelisele erinevustele. Töö eesmärgi saavutamiseks viidi läbi veebipõhine kvantitatiivuuring, mille koostamisel tugineti Berthon *et al.* (2005), Dabirian *et al.* (2017), Bakanauskiene *et al.* (2019) ja Moore (2000) teooriatele.

Uuringu tulemusena leiti seos tööandja atraktiivsuse ning töötaja lojaalsuse vahel nii X- kui ka Y-generatsiooni lõikes. Ettevõtte töötajad hindasid oma tööandjat pigem atraktiivseks tööandjaks ning atraktiivsuse ja lojaalsuse omavahelise seose olemasolu tõestab ka töötajate pigem kõrge lojaalsus. Lisaks läbiviidud uuringule tegi töö autor ettevõttele omapoolseid soovitusi tööandja brändi tugevdamiseks, pidades silmas mõlema generatsiooni jaoks olulisi väärtuseid.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles, koosneb 69 leheküljest, sisaldab 7 joonist ja 14 tabelit ning 3 lisa.

Märksõnad: X-generatsioon, Y-generatsioon, tööandja bränd, tööandja brändi atraktiivsus, väärtusdimensioonid, töötajate lojaalsus

SISSEJUHATUS

Töøjõuturul valitsev konkurents on läinud aina tihedamaks ning ettevõtted peavad palju pingutama, et värvata endale kvalifitseeritud töøjõudu. Väljakutset pakub ka erinevate generatsioonide mitmekesisus töøjõuturul ning Y-generatsiooni töötajate osakaalu pidev suurenemine, mis toob endaga tööturule kaasa muutusi väärtushinnangutes, motiivides, ootustes ning normides, mis võivad võrreldes eelneva generatsiooniga märgatavalt erineda ja seetõttu on oluline, et ettevõtte suudaks kohaneda töøjõuturu vajaduste ja väärtustega.

Töötajad eelistavad töötada ettevõtetes, mille tööandja bränd on nende jaoks atraktiivne ja sellest tulenevalt on käsitletav teema tänapäeva mõistes aina aktuaalsem olukorras, kus ettevõtted peavad silmitsi seisma aina suureneva töøjõupuuduse ja töösuhte keskmise kestvuse kahanemisega – pidevalt uute töötajate värbamine ning koolitamine on ettevõtte jaoks kulukas ja ajamahukas tegevus, seega on ettevõtte jätkusuutlikkuse seisukohast oluline, et töötajad oleksid oma tööandjale lojaalsed.

Tulenevalt eeltoodust on käesoleva töö eesmärgiks välja selgitada ettevõtte Seesam näitel, millised ootused on X- ja Y-generatsiooni esindajatel oma tööandjale, milliseks kujuneb tööandja atraktiivsus generatsioonide lõikes ning millist mõju see töötajate lojaalsusele avaldab. Eesmärgi saavutamiseks on esitatud kolm uurimisküsimust:

1. Kuidas hindavad X- ja Y-generatsiooni töötajad tööandja brändi väärtusdimensioonide olulisust ning oma senist kogemust nendega? Milliseks kujuneb Seesami kui tööandja atraktiivsus generatsioonide võrdluses?
2. Kuidas hindavad ettevõtte töötajad enda lojaalsust ning milline erinevus esineb generatsioonide vahel?
3. Kuivõrd on tööandja atraktiivsus ja töötajate lojaalsus omavahel seotud ning milline erinevus esineb generatsioonide lõikes?

Käesoleva töö raames viiakse läbi veebipõhine kvantitatiivuuring 162 X- või Y-generatsiooni kuuluvat Seesami töötaja seas ning küsimustiku koostamisel tuginetakse peamiselt Berthon *et al.* (2005) tööandja atraktiivsuse hindamisskaala, Dabirian *et al.* (2017) uuringust selgunud

hinnatavate väärtuste ning Bakanauskiene *et al.* (2019) uuringus kasutatud uurimisinstrumendi kombinatsioonile. Lojaalsuse hindamiseks kasutatakse Moore (2000) koostatud neljaosalist skaalat, mida on täiendatud vastavalt Noailles'i ja Viot'i uuringu (2021) järeldustes toodud soovitude põhjal.

Töö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade X- ja Y-generatsioonist, tööandja brändi teooriast ja tööandja atraktiivsusest, keskendudes detailsemalt tööandja atraktiivsust mõjutavatele väärtusdimensionidele generatsioonide lõikes ning peatüki lõpus tuuakse välja tööandja atraktiivsuse seosed töötaja lojaalsusega. Teises osas kirjeldatakse uuringu metoodikat, valimi kirjeldust ning antakse lühiülevaade Seesamist ning kolmandas osas käsitletakse uuringu tulemusi ning tehakse järeldused.

Töö autor soovib tänada töö valmimise eest kõiki uuringus osalenud Seesami töötajaid ning töö juhendajat Olev Tõru meeldiva koostöö ja konstruktiivse tagasiside eest.

1. GENERATSIOONIDE, TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE JA TÖÖTAJATE LOJAALSUSE TEOREETILISED KÄSITLUSED

Antud peatükis antakse teoreetiline ülevaade X- ja Y-generatsioonist, tööandja brändi olemusest ja tööandja atraktiivsuse kujunemisest. Tööandja atraktiivsuse juures selgitatakse lähemalt väärtusdimensioonide mõju tööandja atraktiivsusele generatsioonide lõikes ning teoreetiline osa lõpeb ülevaatega töötajate lojaalsusest ning selle seosest tööandja atraktiivsusega.

1.1 X-ja Y-generatsiooni käsitlevad teooriad

Generatsiooniks ehk kohordiks nimetatakse inimeste kogumit, kes on sündinud sarnases ajavahemikus, üles kasvanud samas sotsiaal-kultuurilises keskkonnas ning kes jagavad sarnaseid hoiakuid, tunnuseid ja väärtuseid, mis on välja kujunenud ühiselt kogetud ajalooliste ja sotsiaalpoliitiliste sündmuste tulemusena (Mannheim 1952; Mason, Wolfinger 2001; Festing, Schäfer, 2014; Becton *et al.* 2014; McCrindle, 2018). Smola ja Sutton (2002) on välja toonud, et igale põlvkonnale iseloomulikud väärtushinnangud, tunnused ja hoiakud kanduvad üle ka tööellu ning mõjutavad omakorda erinevaid töömotivatsiooni, -eetika ja -viisiga seotud tegureid.

Generatsioonide käsitlevas teoreetilises kirjanduses on põlvkondi piiritletud ajaliselt erinevalt, käesolev töö tugineb X- ja Y-põlvkondade ajalises jaotuses Miller'i (2011), Brodahl'i ja Carpenter'i (2011) ning Bolton *et al.* (2013) teoreetilistele käsitlustele, kus X-generatsiooni esindajad on sündinud aastavahemikes 1961 – 1981 ning Y-generatsiooni esindajad aastavahemikes 1982 – 2000.

X-generatsiooni nimetatakse ka unustatud generatsiooniks, kuna nende vanemad veetsid suurema osa päevast tööl ja seetõttu tuli X-põlvkonna esindajatel juba varases eas iseseisvuda (Bristow *et al.* 2011). Bristow on lisanud, et antud generatsioon on ka esimene põlvkond, kes kogesid tehnoloogia kiiret arengut ja pidid tööturul hakkama saamiseks endale selgeks tegema arvuti ja muude seadmete kasutamise – seega saab

järeldada, et nad on muutustele küllaltki vastuvõtlikud ja kohanevad kiiresti. Kuigi X-generatsiooni esindajate tööhoiak on tulemustele orienteerud ja nad on valmis tööl eesmärkide saavutamiseks endast maksimumi andma, on see nende jaoks vaid osa elust ning seega peavad nad töö ja eraelu tasakaalu väga oluliseks. Erinevalt eelkäijatest ei pea X-põlvkond lojaalsust organisatsioonile oluliseks ja on valmis paremate võimaluste avanemisel töökohta vahetama. (Yusoff, 2012)

Y-generatsioon on rahvusvaheliselt tuntud ka milleniumipõlvkonnana, mille esindajad on üles kasvanud kiire tehnoloogiaarengu, globaliseerumise ja majanduskasvu keskel (Puspanathan *et al.* 2017). McCrindle (2018) ja Ortega *et al.* (2019) on välja toonud, et kuigi Y-põlvkond sarnaneb väärtushinnangute, hoiakute ja normide osas suuresti X-põlvkonnaga, eristab milleniumi keskmisest optimistlikum ellusuhtumine, kõrgelt arenenud tehnoloogiline pädevus ning pidev suhtlusvajadus, mis tuleneb sotsiaalmeediakanalite olemasolust. Y-generatsiooni kõnetab nii uudsus, põnevus kui ka tahe midagi tõelist saavutada, seega otsivad nad pidevalt erinevaid väljakutseid, mis muudaksid kogu organisatsiooni või maailma. (Bush, 2017).

Erinevused Eesti X- ja Y-generatsiooni esindajate seas

Kuna kohortide kujunemisel mängivad olulist rolli samas ühiskonnaruumis ühiselt läbielatud sündmused, mõjutavad võrreldes lääneriikidega Eesti generatsioonide väärtushinnanguid, hoiakuid ja norme teised poliitilised, ajaloolised ja kultuurilised sündmused.

1960datel ja 1970datel sündinud eestlaste põlvkonda kutsutakse võitjate põlvkonnaks Eesti üleminekuperioodil avanenud uute võimaluste tõttu. Antud generatsiooni esindajad kasvasid üles Nõukogude Liidu sotsialistlikus ideoloogias, mis mängis võitjate põlvkonna normide ja väärtuste väljakujunemisel olulist rolli. Nende noorusaastaid iseloomustas majanduslik stabiilsus, haridustaseme tõus, perestroika ja vabadusvõitlused 1980datel, mis kulmineerus Nõukogude Liidu lagunemisega ja „raudse eesriide“ äkilise kadumisega. Antud kohordi on jaoks oluline otsustusvabadus, kindlustunne ning lojaalsus perekonna ja sõprade vastu, kuid võrreldes eelneva põlvkonnaga on nad loovamad ja peavad isiklikke karjäärilaseid arenguid ning enesetäiendamist olulisemaks – sõjajärgne põlvkond oli harjunud Nõukogude Liidu sotsialismiga kaasnenud

töökoha kindlusega, mistõttu ei pööranud nad karjäärile ega enda oskuste arendamisele suurt rõhku. (Lilleoja *et al.* 2016)

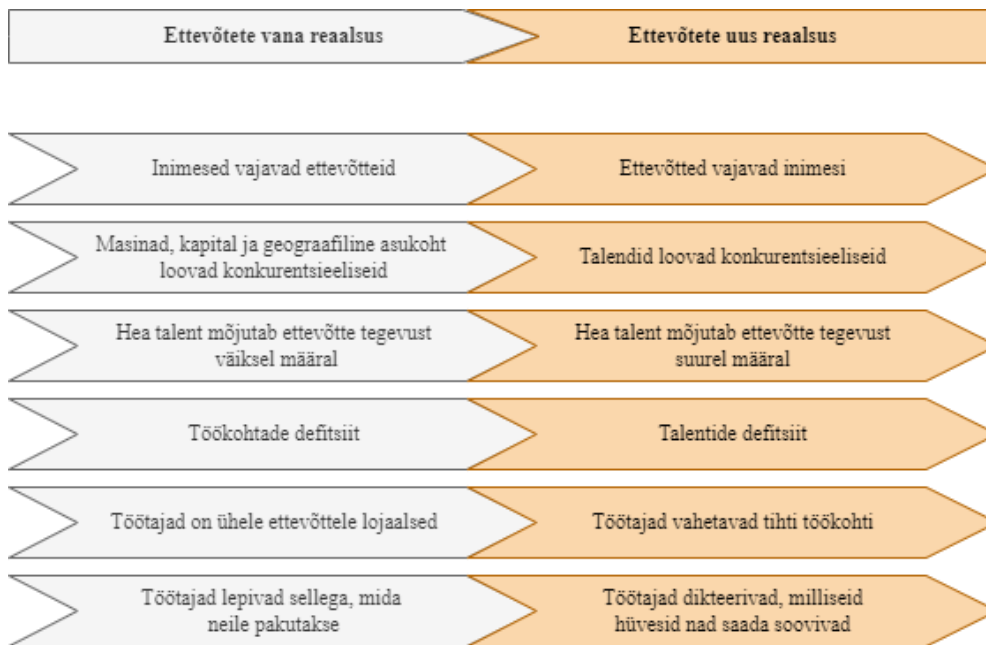
1980ndatel ja 1990ndatel sündinud eestlased ehk digiajastu generatsioon on harjunud tänapäevaste liberaalsete normide ja tavadega ning sotsialismiga seotud kogemused on tugevalt devalveerunud või puuduvad sootuks. Sarnaselt võitjate põlvkonnaga peavad digiajastu põlvkonna esindajad isiklike karjäärilaseid arenguid ja enesetäiendamist oluliseks, kuid soov kiire karjääri kasvu järgi tugineb eneseteostuse ja saavutusvajaduse rahuldamise soovile. (Lilleoja *et al.* 2016)

Lilleoja ja Raudsepp (Lilleoja *et al.* 2016) tegid Eesti ja lääneriikide generatsioonide võrdlemisel tähelepaneku põlvkondade väärtuste, normide ja hoiakute sarnasuses nii X- kui ka Y-põlvkonna puhul – paljud X-generatsiooni tunnused sarnanevad võitjate põlvkonna tunnustega ning Y-generatsiooni puhul on vahe marginaalne. Selle on tinginud generatsioonide globaliseerumine ehk eri ühiskonnaruumide vahel ei eksisteeri enam piire ja inimesed kasutavad tänu internetiühendusele samu meediaplatforme, tarvivad samu tooteid ning loevad samu uudiseid. (McCrindle, 2014)

Kuivõrd võib eeldada, et tulenevalt generatsioonide globaliseerumisest on hoiakud eri ühiskonnaruumides ühtlustunud, kasutatakse käesoleva töö empiirilise uuringu tulemuste analüüsimisel X- ja Y-põlvkonna tööhoiakutega seotud üldlevinud lääneriikide tunnuseid ja väärtushinnanguid.

1.2 Tööandja brändist tööandja atraktiivsuseni

McKinsey&Company poolt loodud mõiste „talentide sõda“ (Michaels *et al.* 2001) kirjeldab fookuse nihkumist tööandjatelt töötajatele (joonis 1). Ettevõtete jaoks on uueks reaalsuseks saanud olukord, kus ettevõtted vajavad inimesi ning talentikatest töötajatest on tööjõuturul nappus – samas seisneb inimkapitalis ettevõtete jaoks oluline majanduslik väärtus ja talentidest on saanud ettevõtete jaoks peamiseks vahendiks, millega luua teiste ettevõtete ees konkurentsieelis.



Joonis 1. Ettevõtete vana ja uue reaalsuse vahe. Autori koostatud, allikas: Michaels et al. (2001)

Organisatsioonid, kes suudavad enda juurde meelitada andekaid töötajaid ja neid ettevõttes hoida, saavutavad suurema tõenäosusega oma ärilised eesmärgid ning konkurentsivõimelise ja stabiilse tööjõu säilitamiseks on osad ettevõtted võtnud kasutusele tööandja brändi kui strateegilise vahendi talentide värbamiseks, arendamiseks ning säilitamiseks (Backhaus Tikoo, 2004; Ramlall, 2004; Tanwar, Prasad 2016).

1.2.1 Tööandja brändi mõiste ja olemus

Ambler'i ja Barrow'i poolt loodud tööandja brändi definitsioon (1996) on üks esimesi määratlusi, mis keskendub tööandja poolt pakutavatele hüvedele ja sõnastab tööandja brändi kui hüvede paketti, mis sisaldab endas nii funktsionaalseid, majanduslikke kui ka psühholoogilisi hüvesid ning mille toel ettevõtte end tööandjana identifitseerib. Ka teised autorid (Ewing *et al.* 2002; Edwards, 2010; Franca, Pahor 2012) on defineerinud tööandja brändi kui unikaalset väärtuspakkumist, mis on määratletud ettevõtte poolt töötajatele pakutavate hüvedena ja mis annab ettevõttele turul eelise talentide värbamisel ning olemasolevate töötajate säilitamisel.

Kui esimesed tööandja brändi määratlused keskendusid mõistele kui kuvatõmmisena ettevõtte ning staatilisest kirjeldusest, kuidas ettevõtte tööandja bränd välja peaks nägema peale selle rakendamist, siis hilisemad teoreetilised käsitlused on hakanud tööandja brändi defineerima kui jätkuvat ja dünaamilist protsessi (Sengupta *et al.* 2015; Dabirian *et al.* 2017; Uggl, 2018). Ka Tikoo ja Backhaus (2004) on defineerinud tööandja brändi kui protsessi: „[...] identifitseeriva ja

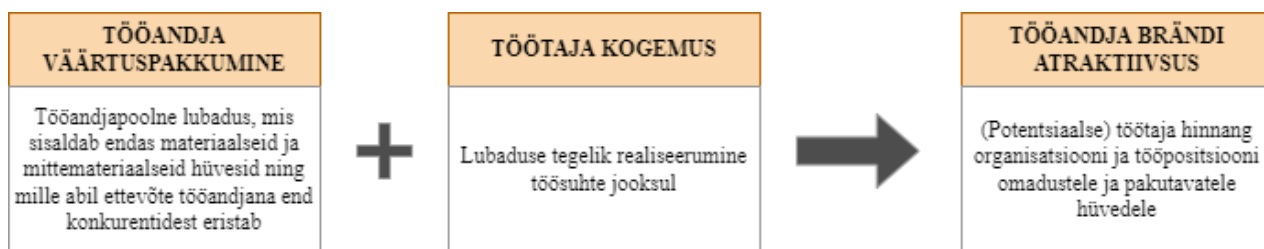
ainulaadse tööandja identiteedi loomine ja tööandja bränd kui ettevõtte kontseptsioon, mis eristab teda konkurentidest.“ Eeltoodust võib järeldada, et tööandja brändi loomine ei saa olla vaid ühekordne ettevõtmine, vaid see peab olema järjepidev ja süsteemne protsess ning võtma arvesse nii potentsiaalsete kui ka olemasolevate töötajate huvisid ning soove.

Michington ja Thorne (2007) on öelnud, et igal ettevõttel on olemas tööandja bränd, mis on ettevõtte tegevusest ja otsustest mõjutatud 365 päeva aastas – ettevõtte otsustada on see, kas nad haldavad ja juhivad oma tööandja brändi teadlikult või lasevad sellel orgaaniliselt areneda ilma sekkumata. Samal seisukohal on ka Mosley ja Schmidt (2017), väites, et tööandja bränd tekib sõltumata sellest, kas ettevõtte seda soovib või mitte. Levinud on väär arusaam, et tööandja brändi eest vastutab vaid personaliosakond – tööandja bränd täidab lisaks turunduslikule rollile ka strateegilise juhtimise eesmärki ja seega kuulub ettevõtte juhtkonna vastutusalasse, sest tööandja brändi teadlik juhtimine on üheks oluliseks edufaktoriks uute võimalike talentide leidmisel ning olemasolevate töötajate säilitamisel. (Backhaus, Tikoo 2004; Matuska, 2013; Mokina, 2014)

Tööandja brändi saab nimetada vahendiks, millega luua ja edastada nii potentsiaalsete kui ka olemasolevate töötajate seas ettevõttest kui tööandjast atraktiivne kuvand (Backhaus, Tikoo 2004; Sengupta *et al.* 2015; Maheshwari *et al.* 2017; Banerjee, Hofmann 2020). Tööandja bränd tugineb eeldusele, et inimkapital loob ettevõttele väärtust ning õige inimressursi valimisel ettevõtte tulemuslikkus paraneb (Backhaus, Tikoo 2004) – kuigi ettevõtte bränd ei pruugi toota otsest ärilist kasumit, on tugeva tööandja brändiga ettevõtetel potentsiaalselt madalamad värbamiskulud ja tulemuslikumad värbamisprotsessid, paremad kollektiivsed suhted, kõrgem hinnang tööandja kuvandile ning suurenenud töötajate püsivus (Ritson, 2002; Berthon *et al.* 2005; Barrow, Mosley 2011; Priyadarshi, 2011; Jiang, Iles, 2011). Pidevalt süveneva konkurentsi juures peavad organisatsioonid tööandjana aina rohkem pingutama konkurentidest eristumiseks ja olema atraktiivsed tööandjad nii tulevaste kui ka praeguste töötajate jaoks, mistõttu on oluline omada ülevaadet töötajate poolt oluliseks hinnatud väärtustest (Lievens, Highhouse 2003).

1.2.2 Tööandja väärtuspakkumine, töötaja kogemus ja tööandja brändi atraktiivsus

Tööandja kuvandi ja atraktiivsuse kujunemist mõjutab tööandja väärtuspakkumise ning töötaja kogemuse sümbioos (joonis 2).



Joonis 2. Tööandja väärtuspakkumise ja töötaja kogemuse sümbioos. Autori koostatud, allikas: Rosethorn (2009)

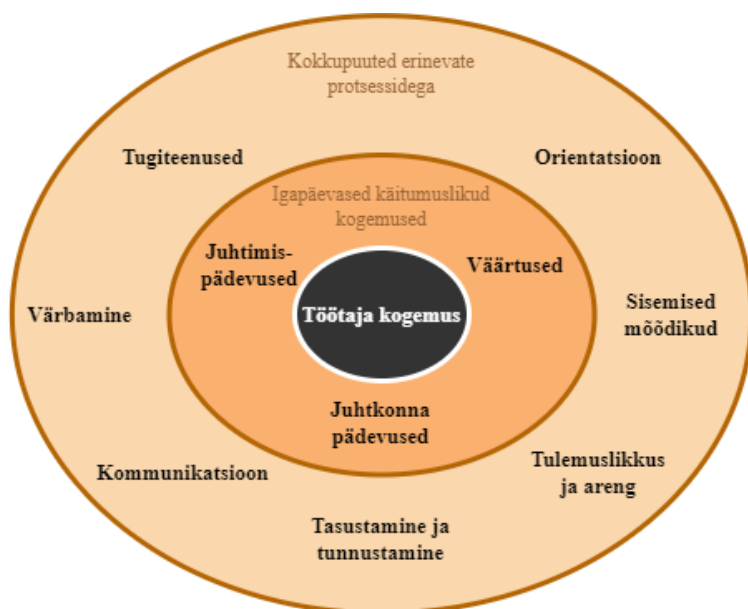
Kui tööandja väärtuspakkumine on tööandjapoolne lubadus, mis kujundab töötaja ettekujutust saadavatest väärtustest ettevõttes töötamise perioodil, siis töötaja kogemus seisneb tööandja poolt antud lubaduste reaalses täitmisel ning viisis, kuidas ta seda teeb. (Rosethorn 2009)

Tööandja brändi üheks oluliseks aluseks on väärtuspakkumine, mis kuvab neid omadusi, millega ettevõtte kui tööandja end seostada soovib (Mosley, Schmidt 2017). Tööandja väärtuspakkumine koosneb materiaalistest ja mittemateriaalistest hüvedest ning organisatsiooni tunnustest, mille najal ettevõtte end tööandjana konkurentidest eristab (Maxwell, Knox 2009). Backhaus ja Tikoo (2004) on lisanud, et tööandja väärtuspakkumine kujuneb ettevõtte kultuuri, praeguste töötajate omaduste, juhtimisstiili ja muudest väärtust loovatest elementidest ning kannab nii sisemist kui ka välimist funktsiooni – kui sisemise väärtuspakkumise eesmärk on suurendada ja toetada tööandja brändilubadust ning organisatsiooni väärtuseid, siis välimise väärtuspakkumise ülesanne on eelkõige ligi meelitada uusi talente ja edastada organisatsiooni identiteeti tööandjana. Tööandja väärtuspakkumine peaks mõlema funktsiooni puhul olema tööturul konkurentide seast selgelt eristuv ning strateegiliselt läbi mõeldud, et suurendada tööandja brändi atraktiivsust ning tõsta olemasolevate töötajate pühendumust, lojaalsust ja rahulolu. (Mosley, 2014)

Rynes *et al.* (1991) poolt korraldatud uuring näitas, et tööandja brändi kuvandi loovad eelkõige töötajad ja nende kogemused, mitte ettevõtte värbamistegevus ning väljakuulutatud lubadused – see näitab, et tööandja brändi kuvand sõltub suurel määral töötajate kogemusest ettevõttega kui tööandjaga. Töötaja kogemust mõjutab tööandja väärtuspakkumisest tulenevate lubaduste täitmine, mis on üks tööandja ja töötaja vahel tekkinud psühholoogilise lepingu olulistest elementidest. Psühholoogiline leping töötaja ja ettevõtte vahel vahendab ootuseid ja kohustusi, mida kumbki osapool mõttetasandil teisele andnud on ja millel on võim kujundada oluliselt töötaja kuvandit ettevõttest kui tööandjast (Backhaus, Tikoo 2004; Eshoj, 2012). Positiivselt meeletatud psühholoogiline leping töötaja ja tööandja vahel annab ettevõttele unikaalse eelise konkurentide seas, sest seda on keeruline jäljendada ning kui ettevõtte täidab väärtuspakkumisega antud lubadusi,

aitab see tekitada lojaalse ja motiveeriva tööjõu ning säilitada oma töötajaid (Backhaus, Tikoo 2004; Sartain, 2005; De Vos, Meganck 2008; Rosethorn, 2009).

Töötaja tajub tööandja väärtuspakkumises esitatud lubaduste täitmist saadud kogemuste (joonis 3) näol kokkupuutepunktidest oma tööandja, kolleegide, otseste juhtide, juhtkonna, töökeskkonna, klientide ja teiste hõlmatud osapooltega. Samuti kujundavad töötaja kogemust kokkupuuted erinevate protsessidega, mis ettevõttes toimuvad – näiteks tasustamine ja tunnustamine, kommunikatsioon, värbamisprotsess ja uue töötaja integratsioon ettevõttesse, tugiteenused, ettevõtte orientatsioon, sisemiste mõõdikute kasutamine ning tulemuslikkuse ja arengu strateegiline planeerimine ning elluviimine. (Michington, Morris 2015)



Joonis 3. Töötaja kogemus. Autori koostatud, allikas: Michington, Morris (2015)

Tööandja väärtuspakkumisest ja töötaja kogemuse kombinatsioonist kujuneb välja tööandja kuvand, millele omistab iga potentsiaalne või praegune töötaja omakorda hinnangu ehk hindab tööandja atraktiivsust. Tööandja väärtuspakkumisega lubatud hüvesid ja hinnatavat atraktiivsust tuleks omavahel eristada, sest kui hüved peituvad pakutavate väärtuste kirjeldamises, siis nende tarbimisest saadava kasu ehk atraktiivsuse hinnang tekib aga tarbijas sisemiselt ja on seega iga inimese jaoks erinev.

Inimesed tarbivad tooteid ja teenuseid nendest saadava väärtuste ja seisundite (näiteks õnn, turvalisus, saavutus) tõttu, mistõttu valib tarbija brändi, mille puhul on tajutav väärtus kõige

kõrgem (Gutman, 1982; Zeithaml, 1988). Holbrook (1994) ja Woodruff (1997) defineerivad tajutavat väärtust kui relatiivset eelistuskogemust, mis tuleneb tarbija hinnangutest toote omadustele ja kasulikkusele. Ka töökoha puhul valivad töötajad töökoha, mis pakub selliseid hüvesid, millest saadav kasu vastab nende vajadustele, soovidele ja eesmärkidele ning seega on töötajapoolne tajutav atraktiivsus töötaja isiklik hinnang sellele, kas organisatsiooni poolt pakutavatest hüvedest saadavad kasud võimaldavad tal saavutada oma isiklike eesmärged, vajadusi või soove (Gutman, 1982; Spreng *et al.* 1996; Vriens, Hofstede 2000; Berthon *et al.* 2005).

Erinevad uuringud on näidanud, et nii potentsiaalsed kui ka praegused töötajad võrdlevad oma isiksust, väärtusi ja vajadusi organisatsiooni tööandja brändiga – kui töötaja isiksus, väärtused ja vajadused sobivad kokku kuvandiga, mida organisatsiooni tööandja bränd kuvandab, muutub organisatsioon selle indiviidi jaoks atraktiivseks tööandjaks (Backhaus, Tikoo 2004; Sivertzen *et al.*, 2013; Sengupta *et al.* 2015; Tanwar, Kumar 2019). Berthon *et al.* (2005) on lisanud, et mida atraktiivsemaks töötaja konkreetse ettevõtte tööandja brändi peab, seda tugevam tööandja brändi väärtus on.

Berthon *et al.* (*ibid*) töötasid esimesena välja ka tööandja atraktiivsuse (*EmpAt*) skaala, mis baseerudes viiele väärtusdimensioonile aitab välja selgitada, kui võrd atraktiivne konkreetne ettevõtte töötajate jaoks on. Skaala väärtusdimensioonideks on:

- (1) sotsiaalne dimensioon, mis seab esikohale positiivse õhkkonna organisatsioonis, kolleegidevahelisi häid suhteid ning meeskondliku tunde;
- (2) huvipakkuv dimensioon, mis tähtsustab põnevat töökeskkonda, uudseid töövõtteid ning võimaluse luua innovaatilisi ja kvaliteetseid lahendusi;
- (3) rakenduslik dimensioon, mis annab töötajatele võimaluse rakendada õpitud oskusi ja teadmisi ning õpetada läbi oma kogemuse ka teisi kolleege;
- (4) arenduslik dimensioon, mis väärtustab enesearenguvõimalusi ja rakendab sellest tulenevat kasu tunnustuseks, enesehinnangu ja enesekindluse kasvuks ning nn „hüppelaua“ pakkumisel tulevaseks karjääriarenguks;
- (5) majanduslik dimensioon, mis seisneb keskmisest kõrgemas palgas, atraktiivses kompensatsioonipaketis, töökoha säilimise kindluses ning võimaluses ettevõttesiseseks karjääriks.

Antud atraktiivsuse skaalat on kasutatud modifitseeritud kujul paljudes teistes uuringutes (näiteks Schlager *et al.* 2011; Sivertzen *et al.* 2013; Rampl, 2014; Saini *et al.* 2015; Reis *et al.* 2016; Dabirian *et al.*, 2017; Bakanauskiene *et al.* 2017), kuid autorid on teinud *EmpAt* skaalale omapoolsed täiendused. Bakanauskiene *et al.* (2017) keskendusid oma uuringus Y-generatsioonile ja arendasid Berthon'i (2005) skaala põhjal välja täiendatud atraktiivsuse skaala, mis hindab järgnevaid faktoreid: töökeskkond, organisatsiooni keskkond, tunnustamine, rahvusvahelised võimalused, majanduslik väärtus ning arenduslik väärtus. Ka Uppal *et al.* (2018) on oma uuringu jaoks atraktiivsuse skaala ümber struktureerinud ja vaadelnud erinevaid väärtusdimensioone järgnevate faktorite kaupa: sotsiaalne väärtus, maineväärtus, majanduslik väärtus, mitmekesisuse väärtus, arenduslik väärtus, rakenduslik väärtus ning töökeskkond.



Joonis 4. Tööandja brändi seitse väärtust. Autori koostatud, allikas: Dabirian *et al.* (2017)

Dabirian *et al.* (2017) viisid tööandja arvustusplatvormile Glassdoor jäetud arvustuste põhjal läbi uuringu, et selgitada välja, milliseid omadusi ja väärtuseid töötajad oma töökoha puhul kõige olulisemaks peavad – kaardistades ja koondades kokku kommentaarides enimarvustatud väärtused, leidsid uuringu autorid, et eelnevalt Berthoni *et al.* (2005) skaalal defineeritud viiele dimensioonile tuleks juurde lisada ka juhtimise väärtuse ning tasakaaluväärtuse dimensioon (joonis 4).

1.3 Tööandja atraktiivsust mõjutavad väärtusdimensioonid generatsioonide lõikes

Globaliseerumine ja tehnoloogia areng on toonud viimase aastakümne sees suuri muutusi organisatsiooni töökorralduses ning igal põlvkonnal on omad väärtused, vajadused ning ootused, millega tuleb ettevõtte väärtuspakkumise loomisel ja haldamisel arvestada, et tagada eri generatsioonide toimiv sulandumine ettevõttesse – vaid nii saab organisatsioon tagada lojaalse kollektiivi (Nnambooze, Parumasur 2016). Järgnevad alapeatükid defineerivad täpsemalt iga

väärtusdimensiooni sisu ning selgitavad antud väärtusdimensioonide mõju tööandja atraktiivsuse kujunemisele generatsioonide lõikes.

Sotsiaalse väärtusdimensiooni olulisus X- ja Y-generatsiooni puhul

Berthon *et al.* (2005) väitel mõõdetakse sotsiaalset väärtusdimensiooni puhul, kuivõrd köidab inimest tööandja, kes pakub positiivset ja lõbusat töökeskkonda ning häid ning toetavaid kollektiivseid suhteid. Töötajad peavad toetavaks kolleege, kes julgustavad, hoolivad ning on avatud üksteisega teadmisi ja kogemusi jagama (Jaddoe *et al.* 2010).

Schlager *et al.* (2011) leidis, et sotsiaalne väärtus omab tugevaimat positiivset mõju tööandja atraktiivsusele ning ettevõtetel, kes toetavad austavat keskkonda, sõbralikke suhteid kolleegide vahel ning inimkeskset suhtumist, on rohkem tööle pühendunud töötajaid. Lisaks leiti, et sellised tegurid nagu head suhted ülemuste ja kaastöötajatega on organisatoorse pühendumise suurendamisel otsustava tähtsusega (Gaylard *et al.* 2005; Kashyap, Verma 2018). Negatiivne suhtumine, alluvate hirmutamise või avalik alandamine, agressiivse kehakeele kasutamine või vajaliku teabe varjamine mõjub aga töötajate pühendumisele negatiivselt ja soosib seega kõrgemat personali voolavust (Kashyap, Verma 2018).

X-generatsiooni esindajad on üldjuhul skeptilisemad organisatsioonide ja autoriteetide suhtes (Becton *et al.* 2014; Lu, Gursoy 2016), kuid siiski peavad nad häid suhteid kolleegidega ja juhtidega oluliseks (Benson, Brown 2011). Lisaks leidsid Benson ja Brown (2011), et X-generatsioon hindab kõrgelt meeskonna toetust. Sama seisukohta toetavad ka Cennamo ja Gardneri (2008) ja Benson ja Brown (2011) uurimused, lisades juurde, et sotsiaalne väärtus on X-generatsiooni jaoks oluline ja negatiivsed kogemused otseste juhtide või ülemustega mõjutavad X-generatsiooni töötajate lahkumiskavatsust olulisel määral. Y-generatsiooni esindajad on meeskondlikud ja valmis eesmärkide saavutamiseks tegutsema kollektiivselt (Gursoy *et al.* 2008; Gursoy *et al.* 2013). Nende jaoks on sotsiaalne aspekt oluline, seega hindavad nad kõrgelt häid suhteid oma kolleegide ja juhtidega ning eeldavad ka teistelt valmidust meeskonnatöök (Kuron *et al.* 2015; Özelik, 2015).

Huvipakkuva väärtusdimensiooni olulisus X- ja Y-generatsiooni puhul

Berthon *et al.* (2005) on defineerinud huvipakkuva väärtuse atribuudina, mis näitab, mil määral köidab inimest tööandja, kes pakub huvitavat töökeskkonda, uudseid töövõtteid ja mis kasutab oma töötajate loovust kvaliteetsete ja uuenduslike toodete ja teenuste tootmiseks.

Jaskyte *et al.* (2020) sõnul on sellistes organisatsioonides vaba õhkkond, mis toetab töötajate vabadust loovalt mõelda ning julgustab töötajaid katsetama hoolimata võimalikust ebaõnnestumisest.

Reis ja Braga (2016) uuringust selgus, et X-generatsiooni esindajad hindavad kõrgelt tööandjaid, kes pakuvad väljakutseid tööülesannete näol, kasutavad uudseid töövõtteid ning soodustavad innovatiivse ja loova töökeskkonna loomist, kuid oodatust vastupidiselt ei väärtustanud Y-generatsiooni esindajad huvipakkuvat väärtust eriti kõrgelt. Vastupidiseid tulemusi näitavad Gursoy *et al.* (2013) läbiviidud uuringud, kus huviväärtus oli Y-generatsiooni jaoks oluline eelkõige väljakutsete, sisukate tööülesannete ja vahelduse tõttu.

Rakendusliku väärtusdimensiooni olulisus X- ja Y-generatsiooni puhul

Rakendusliku väärtusdimensiooni puhul hinnatakse töötaja võimalust rakendada õpitud teadmisi ja kogemusi, et luua kliendikeskne ettevõtte (Berthon *et al.* 2005). Mukerjee (2013) sõnul on töötajad üha teadlikumad tänapäeva kliendikesksest turust ja seega on kliendikesksed organisatsioonid nende jaoks atraktiivsed. Berthon *et al.* (2005) on antud atribuudi all välja toonud ka humanitaarse aspekti, kuid tuginedes hilisematele tööle (Bakanauskiene *et al.* 2019), on käesoleva töö autor liigitanud selle organisatsiooni keskkonna väärtusdimensiooni alla.

Reis ja Braga (2016) tuvastasid oma uuringus, et kuigi Y-generatsioon väärtustab rakendusväärtust enam kui X-generatsioon, on mõlemad generatsioonid hinnanud antud dimensiooni kõige vähemoluliseks väärtusdimensiooniks.

Arendusliku väärtusdimensiooni olulisus X- ja Y-generatsiooni puhul

Berthon *et al.* (2005) määratlevad arenduslikku väärtusdimensiooni kui ettevõtte võimet pakkuda oma töötajatele tunnustust, eneseväärikust ja -kindlust, aga ka ametikohta, mis on töötaja hüppelauaks tulevasele karjäärile.

Kuna X-põlvkond on kokku puutunud inflatsiooni ja tööpuudusega, panustavad antud generatsiooni esindajad eelkõige enda isiklikule arengule ja kasvule (Benson, Brown 2011; Gursoy *et al.* 2013; Lim *et al.* 2016) Ka Reis'i ja Braga (2016) uuringu tulemused leidsid, et X-generatsioon hindab arenduslikku väärtust kõrgelt, mida võib seletada antud põlvkonna iseseisvusega ja sooviga mitte end ühele organisatsioonile pühendada. Y-generatsiooni puhul on

Gursoy *et al.* (2013) ja Kong *et al.* (2015) leidnud, et antud põlvkonna esindajad hindavad kõrgelt ettevõtteid, kes toetavad oma töötajate karjääri ja pakuvad igakülgset tuge näiteks mentorlus- või koolitusprogrammide näol. Milleenlased soovivad karjääriredelil kiirelt tõusta ning peavad seega oluliseks enda pidevat arendamist ja uute oskuste omandamist (Brack, Kelly 2012).

Majandusliku väärtusdimensiooni olulisus X- ja Y-generatsiooni puhul

Majandusliku väärtusdimensiooni puhul pakub ettevõtte keskmisest kõrgemat palka, kompensatsioonipaketti, töökindlust ning ettevõttesiseseid karjäärivõimalusi (Berthon *et al.* 2005). Antud väärtusdimensiooni alla kuuluvad ka kõik kaudselt rahalised hüved nagu näiteks tervisekindlustus, lisanduvad vabad päevad erinevate sündmuste puhul ning kingitused erinevate elusündmuste puhul. (Molinillo *et al.*, 2015)

Reis ja Braga (2016) uuringu tulemustest selgus, et Y-generatsiooni jaoks on majanduslik väärtusdimensioon olulisem kui X-generatsiooni puhul. X-põlvkonna esindajad on jõudnud ikka, kus finantsiline stabiilsus on kõrgem ning see annab neile võimaluse riskida ja liikuda tööpositsioonidele, kus pakutakse paremat palka ja rohkem hüvesid ning seetõttu ei pea nad nii oluliseks ka töökoha säilimisega kaasnevat turvatunnet (Benson, Brown 2011; Becton *et al.* 2014). Y-generatsiooni puhul võib majandusliku väärtuse tugevat mõju selgitada kasvava elustandardi, materialistliku tarbimiskultuuri ning kiire inflatsiooniga, kuid Axten'i (2015) korraldatud uuring tõestas vastupidist – Y-põlvkond seab esikohale sotsiaalsed ja arenduslikud väärtused ning palk on vaid vahend oma soovitud elustiili saavutamiseks.

Juhtimise väärtusdimensiooni olulisus X- ja Y-generatsiooni puhul

Berthon *et al.* (2005) on juhtimisega seotud väärtused paigutanud nii sotsiaalse kui ka arendusliku väärtusdimensiooni alla, kuid näiteks Dabirian *et al.* (2017) on oma uurimuses välja toonud eraldi juhtimise väärtusdimensiooni – vajadus juhtimise väärtusdimensiooni järgi tekkis Glassdoor platvormile jäetud kommentaaride põhjal, kus selgus, et inimesed ei lahku töölt ettevõtte enda, vaid peamiselt saadud negatiivsete kogemuste tõttu, mis on otsese juhi ebapädevate juhtimisoskustega. Juhtimisväärtus näitab, kas ettevõtte juhid suudavad tajuda oma alluvate soove, vajadusi ja muresid, vajadusel abistada ning anda neile töösoorituste kohta konstruktiivset tagasisidet. (Jaddoe *et al.* 2010).

Bakanauskiene *et al.* (2019) on X-generatsiooni puhul märganud, et kuigi nad hindavad häid suhteid juhtidega, pidevat vahetut tagasisidet ja selgeid juhiseid töökoha atraktiivsuse mõistes kõrgelt, teevad nad seda eelkõige enda isikliku tööedukuse ja -efektiivsuse saavutamiseks, mitte emotsionaalse heaolu tõttu. Ka Y-generatsiooni puhul tuvastati ettevõtte juhtide märkimisväärset mõju tööandja atraktiivsusele, kuid seda ka emotsionaalse rahulolu saavutamiseks – antud põlvkond väärtustab ettevõtteid, kelle juhid annavad selgeid juhiseid, innustavad ja julgustavad töötajaid õppima ja end arendama ning on samal ajal töötajate jaoks ka mentorid ja eeskujud (Gursoy *et al.* 2013; Rigoni, Adkins 2016).

Organisatsiooni keskkonna väärtusdimensiooni olulisus X- ja Y-generatsiooni puhul

Alniacik *et al.* (2011), Zhu *et al.* (2014), ning Bakanauskiene *et al.* (2019) on enda uuringus analüüsinud eraldi väärtusdimensioonina organisatsiooni kuvandit, mis seisneb ettevõtte ühtsuses, juhtimiskultuuris ning maines väljaspool organisatsiooni. Barbados (2020) on nimetanud seda organisatsiooni keskkonna väärtuseks ja toob välja, et sellistes ettevõtetes püüdlevad töötajad ühiste eesmärkide poole, täidavad organisatsiooni missioone ning panustavad ühiste töökspidamiste ja üldise ettevõtte kultuuri kasvatamisse.

X-generatsiooni kohta leidub vähe uuringuid, mis väljendaks antud põlvkonna organisatsiooni keskkonna väärtuse tajumist - selle põlvkonna liikmed keskenduvad eelkõige enda isiklikele eesmärkidele ning on organisatsioonile pühendumise osas skeptilisemad, seega võib eeldada, et X-põlvkond ei pea ettevõtte keskkonna ja üldjuhtimisega seotud väärtuseid võrreldes muude väärtusega rohkem oluliseks (Benson, Brown 2011; Becton *et al.* 2014; Lu, Gursoy 2016; Bakanauskiene *et al.* 2019). Y-generatsiooni jaoks on organisatsiooni keskkonna väärtus oluline aspekt tööandja valimisel ning nad eelistavad töötada ettevõtetes, kes on avalikus ruumis tuntud ning mille puhul saavad nad uhkusega öelda, et nad antud organisatsioonis töötavad (Bakanauskiene *et al.* 2019). Antud põlvkonna jaoks on oluline ühtse eesmärgi nimel tegutsemine, suuremate eesmärkide saavutamine ning sotsiaalselt vastutustundlik tegutsemine ja seega eelistavad nad töökohana organisatsioone, kus on ühiskonda panustamine ja keskkonnasäästlikkus olulisel kohal (Pfau, 2008; Tay, 2011).

Tasakaalu väärtusdimensiooni olulisus X- ja Y-generatsiooni puhul

Dabirian *et al.* (2017) uuringus käsitletud Glassdoor platvormi arvustuste põhjal toodi välja eraldi väärtusdimensioonina tasakaaluväärtus, mis seisneb tasakaalu leidmises töötaja ja teiste,

eraeluliste rollide vahel – töötajad ei soovi end identifitseerida vaid töötajatena, vaid ka isikutena, kellel on eraelus kandev roll ka väljaspool organisatsiooni näiteks lapsevanema, sõbra, reisija või elukaaslase näol.

X-generatsioon peab töö- ja eraelu tasakaalu üheks olulisemaks väärtuseks tööandja atraktiivsuse hindamisel, mainides sealhulgas ära ka võimaluse kaugtöökaks ning vabadust ise oma tööaja üle otsustada (Bristow *et al.* 2011; Reis, Braga 2016). Y-generatsiooni puhul on levinud arvamus, et nad väärtustavad vaba aega rohkem kui teised põlvkonnad ja seega on töö- ja eraelu tasakaal Y-põlvkonna töötajate jaoks üks olulisemaid väärtuseid (Kong *et al.* 2015). Nad hindavad töö ja eraelu tasakaalu kõrgelt ja eeldavad tööandjatelt paindlikkust (Smola, Sutton 2002; Hess, Jepsen 2009).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et kuigi kahte põlvkonda on mõjutanud erinevad ajaloolised sündmused, elukogemused ja nooruspõlves valitsenud tavad ning normid, on väärtusdimensioonide lõikes X- ja Y-generatsiooni vahel palju sarnasusi. Mõlemad põlvkonnad peavad oluliseks häid kollektiivseid suhteid ning ühtekuuluvustunnet, tunnustust, tagasisidet ja juhendamist enda juhi poolt, enesearengut, huvitavat ametikohta ja uudseid töövõtteid ning tasakaalu töö ja eraelu vahel. Peamised erinevused on selgunud aga organisatsiooni keskkonna väärtusdimensiooni puhul, kus Y-generatsioon peab ettevõtte mainet ja suurema eesmärgi olemasolu tähtsamaks võrreldes X-generatsiooniga. Samuti erinevad põlvkonnad majandusliku väärtusdimensiooniga seotud väärtustes, sest X-generatsiooni esindajad on oma ea tõttu suutnud suure tõenäosusega saavutada juba finantsiline stabiilsuse – Y-generatsioon peab töötasu ja muid hüvesid oluliseks elu kalliduse tõttu ja soovitud elustiili lubamiseks.

Kuigi väärtusdimensioonide lõikes leiab mõlema generatsiooni puhul palju sarnasusi, võivad need sarnasused olla siiski ajendatud erinevatest tagamõtetest, kogemustest ja soovidest ning seega on oluline uurida igat väärtusdimensiooni eraldi tegurite kaupa.

1.4 Töötajate lojaalsusteooria

Töötaja lojaalsus on töötajapoolne tugev psühholoogiline ja emotsionaalne side tööandjaga, mis seob töötaja ettevõttesse ka juhul, kui seal töötamine ei pruugi olla tema jaoks majanduslikult kasulik (Logan, 1984; Turkyilmaz *et al.* 2011). Töötaja lojaalsus väljendub lisaks ka usaldusväärses suhtes, kus töötaja on organisatsioonile pühendunud ning eirab oportunistlikku

käitumist näiteks teiste ettevõtete tööpakkumiste peale mitte reageerides – seetõttu kasutatakse paljudes uuringutes töötajate lojaalsuse mõõtmise aluseks nende lahkumiskavatsusi. (Wright, Bonett 2007)

Iga generatsioon toob tööturule saabudes kaasa endaga uusi väärtushinnanguid, motive, ootuseid ning norme, millega tuleb ettevõtte tööandja brändi loomisel ja haldamisel arvestada, et tagada eri generatsioonide toimiv sulandumine ettevõttesse (Nnambooze, Parumasur 2016; Ortega, 2019). Toimiva tööandja brändi üheks tunnuseks on ka vähenenud personali voolavus - lojaalsed töötajad on organisatsioonile pühendunud, mis lisaks pikenenud töösuhetele aitab omakorda tekitada positiivse efekti kogu kollektiivi seas, tekitada sünergia tulemusel kollektiivse produktiivsuse ning teenida seeläbi ka ettevõtte suuremat eesmärki (Elegido, 2012; Madan, 2017). Elegido (2012) leiab, et pikk töösuhe ei tähenda ilmtingimata lojaalsust, vaid töötaja võib ettevõttes pikalt püsida ka muude põhjuste tõttu, kuid psühholoogiliselt lojaalne töötaja panustab ettevõttesse lisaks pikale töösuhetele ka emotsionaalse lojaalsuse näol, mis seisneb tagarääkimise vältimises, uuemate kolleegide juhendamises ja lisapingutuste tegemisel (Hart, Thompson 2007).

Nii X- kui ka Y-generatsiooni puhul on täheldatud madalamat lojaalsust tööandja vastu võrreldes beebibuumerite generatsiooniga, kuid milleenlased paistavad töökohtade sagedaste vahetamisega eriti silma (Cennamo, Gardner 2008; Benson, Brown 2011). Festing *et al.* (2015) on Y-generatsiooni madala lojaalsuse põhjuseks toonud kiire karjääritõusu tähtsustamise üle elukestva töötamise, kuid kõnetava tööandja väärtuspakkumise puhul on nad valmis ka pikemaks töösuhteks (Benson & Brown, 2011).

Davies (2008), Sengupta *et al.* (2015) ning Eger *et al.* (2019) on tuvastanud positiivse seose tööandja atraktiivsuse ja töötaja lojaalsuse vahel – mida rohkem tunnevad töötajad enda väärtuste kokkulangevust tööandja brändi väärtustega, seda lojaalsemad nad tööandjale on. Kuna sellekohased varasemad uuringud ja ülevaade X- ja Y-generatsiooni jaoks olulistest tööandja brändi väärtusdimensionidest Eesti lõikes puuduvad, siis on töö autori arvates käesoleva uurimuse tulemused seda olulisemad Eesti ettevõtetele tööjõuturul konkurentsieelise saavutamiseks.

2. EMPIIRILINE UURING TÖÖANDJA BRÄNDI ATRAKTIIVSUSEST JA LOJAALSUSEST X- JA Y-GENERATSIOONI TÖÖTAJATE SEAS

Uuringu eesmärgiks on välja selgitada ettevõtte Seesam näitel, millised ootused on X- ja Y-generatsiooni esindajatel oma tööandjale, milliseks kujuneb tööandja atraktiivsus generatsioonide lõikes ning millist mõju see töötajate lojaalsusele avaldab. Uurimuse abil leitakse:

1. X- ja Y-generatsiooni töötajate hinnang tööandja brändi väärtusdimensionide olulisusele ning senisele kogemusele, mille tulemusena leitakse Seesami kui tööandja atraktiivsus generatsioonide lõikes;
2. ettevõtte töötajate hinnang enda lojaalsusele ning tuvastatakse erinevuse olemasolu generatsioonide vahel;
3. tööandja atraktiivsuse seos töötajate lojaalsusega ning erinevus esineb generatsioonide lõikes.

Lisaks antakse käesolevas peatükis lühiülevaade Seesamist ning kirjeldatakse kasutatud uurimismetoodikat ja valimit.

2.1 Ettevõtte lühitutvustus

Käesoleva töö uurimisobjektiks on kindlustusselts Seesam, mille põhitegevuseks on kindlustustoodete müük era- ja äriklientidele ning riskialane nõustamine. Ettevõtte asutati 1991. aastal ning kandis esialgu nimetust Seesam Rahvusvaheline Kindlustuse Aktsiaselts ning kui asutamisaastatel jagunesid aktsiad nii Eesti, Soome kui ka USA ettevõtete vahel, siis tänaseks on ettevõtte omanikuks Austria kindlustuskontsern Vienna Insurance Group.

Seesam peab oma väärtusteks usaldusväarsust, uuendusmeelsust, ootuste ületamist ning lihtsust. Usaldusväarsuse puhul peab ettevõtte oluliseks lubadustest kinnihoidmist ja usalduse loomist läbi ausa ja objektiivse käitumise ning läbipaistvate otsuste kaudu. Uuendusmeelsus väljendub

ettevõtte eesmärkides muuta kliendikogemus pideva protsessina aina mugavamaks ja lihtsamaks ning julgustada töötajaid kujundama tulevikutrende, katsetama uusi ideid ja tegutsema proaktiivselt. Ootuste ületamine rakendub kliendi teekonna igas etapis läbi ettevõttepoolse kaasamõtlemise, lahenduste leidmise ja erakordsete tulemuste saavutamise. Samuti on ettevõtte eesmärk muuta kindlustus klientide jaoks lihtsaks ja arusaadavaks, kasutades töötajate kogemusi ja mitmekülgseid teadmisi, et tajuda klientide vajadusi.

Personali motiveerimiseks on ettevõtte loonud erinevatest hüvedest ja kompensatsioonidest koosneva motivatsioonipaketi:

- (1) töötajatele korraldatakse ühisüritusi ning meeskondlikke vabaajäiritusi;
- (2) töötajatel on võimalus soetada Seesami poolt pakutavaid kindlustustooteid soodushinnaga;
- (3) ettevõtte soodustab kodukontoris töötamist;
- (4) töötajatele on lisaks põhipuhkusele ette nähtud ka seitse päeva lisapuhkust talvisel perioodil (oktoobrist märtsini);
- (5) kõikidele töötajatele kehtib tasuta tervisekindlustus, mis kompenseerib eri limiitide ulatuses ambulatoorse ravi, profülaktilise tervisekontrolli, töötervishoiu kontrolli, psühholoogilise nõustamise, haiglaravi, taastusravi või prillide ja/või läätsede soetamisega kaasnevad kulud;
- (6) töötajaid peetakse erinevate tähtpäevade (sünnipäev, tööjuubel, jõulud) puhul meeles rahaliste toetustega või kingitustega;
- (7) töötajatel on võimalik saada vabu päevi pulmade, esimese klassi lapse aktuse, lapse/enda lõpuaktuse või elukoha vahetamise puhul.

Ettevõtte töötaja keskmiseks vanuseks on 46 aastat ning keskmiseks tööstaažiks 11 aastat, mis on märk pigem stabiilsest personalist – kõige pikema staažiga töötajad on ettevõttes viibinud juba 25-30 aastat, kuid viimaste aastate jooksul on lisandunud palju noorema põlvkonna esindajaid ja töö autori arvates on seda huvitavam uurida, kuidas hindavad eri generatsioonide esindajad oma tööandja atraktiivsust ning milline mõju on sellel töötajate lojaalsusele.

2.2 Uuringu metoodika ja valim

Püsitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutati kvantitatiivset uurimismeetodit veebipõhise ankeetküsitluse näol (Lisa 1), mis oli koostatud *Typeform* keskkonnas. Autor otsustas kvantitatiivse uuringu kasuks, sest puhul kasutatakse meetodeid, mis annavad statistiliseks töötamiseks sobilikke ja struktureeritavaid andmeid (Quantitative Research, 2009). Ankeet ehitati üles läbilõikeuuringu (*cross-sectional survey*-tüüpi uuringu) põhjal, sest käesoleva töö eesmärgi saavutamiseks on vaja tuvastada valimi alusel vaadeldavas alas tunnuste seoseid teiste uuritavate tunnustega ning antud tüüpi uuring sobib selliste seoste tuvastamiseks kõige paremini (Õunapuu, 2014).

Küsitluse ankeet koosnes neljast osast, kus esimeses osas paluti vastajatel väidete näol hinnata oma kogemust Seesamiga kui tööandjaga ning teises osas uuriti, milliseid väärtuseid peavad vastajad tööandja atraktiivsuse hindamisel ise oluliseks. Antud osades kasutati vastuste kogumiseks kombineeritud tööandja atraktiivsuse skaalat, mis põhineb Berthon *et al.* (2005) tööandja atraktiivsuse hindamiskaala, Dabirian *et al.* (2017) uuringust selgunud hinnatavate väärtuste ning Bakanauskiene *et al.* (2019) uuringus kasutatud uurimisinstrumenti kombinatsioonil. Hindamiskaala koosneb kaheksast väärtusdimensioonist (sotsiaalne, huvipakkuv, rakenduslik, arenduslik majanduslik, juhtimise, organisatsiooni keskkonna ning tasakaalu väärtusdimensioon) ja jaguneb omakorda 30-ks teguriks, mida küsitlusele vastajad peavad hindama Likert'i viie palli skaalal. Täpsem tegurite jaotus on leitav käesoleva töö Lisast 2.

Küsitluse kolmandas osas soovitakse vastajal hinnata lojaalsuse kohta esitatud väidetega nõustumist – väited on koostatud Moore (2000) neljaosalise skaala baasil, mis põhineb töötaja lahkumiskavatsuste mõõtmisel ning mida on täiendatud vastavalt Noailles'i ja Viot'i uuringu (2021) järeldustes toodud soovitude põhjal. Küsitluse viimases osas koguti analüüsi tarbeks vastanute demograafilisi andmeid (sugu, vanus ning tööstaaž ettevõttes).

Statistilise andmeanalüüsi teostamiseks kontrolliti eelnevalt kogutud andmed üle ja kodeeriti vastused, tulemuste analüüsimiseks ning seoste leidmiseks kasutati programmi MS Excel. Andmete analüüsimisel ja tulemuste väljaselgitamiseks kasutati sagedustabeleid ning kirjeldava statistika näitajaid nagu keskvärtus, mediaan, mood ning standardhälve. Statistiliste erinevuste

väljaselgitamiseks ning seoste leidmiseks kasutati valimite võrdlemisel t-teste ning Pearson'i korrelatsioonikordajat.

Uuringu üldkogumiks oli 01.04.2022 seisuga 162 X- või Y-generatsiooni kuuluvat Seesami töötajat, kogumist välistati lapsehoolduspuhkusel viibivad töötajad. Vastuseid koguti ajavahemikus 01.04-12.04.2022 ning vastuseid laekus 130-lt töötajalt, mis moodustab 80,3% üldkogumist. Vastajate demograafiliste tunnuste sagedus ja nende jagunemine on välja toodud tabelis 1.

Tabel 1. Vastajate demograafiliste tunnuste sagedus ja nende jagunemine.

		n	%
Sugu	Naine	91	70%
	Mees	34	26%
	Ei soovi vastata	5	4%
Generatsioon*	X	81	62%
	Y	49	38%
Tööstaaž	Kuni 5 aastat	43	33%
	5 kuni 10 aastat	27	21%
	11 kuni 20 aastat	43	33%
	Rohkem kui 20 aastat	17	13%

*siin ja edaspidi: generatsiooni X-esindajad on sündinud 1961 – 1981 ning generatsiooni Y-esindajad 1982 – 2000.

Küsitlusele vastas 91 naist ning 34 meest, mis moodustavad vastanutest vastavalt 70% ning 26% – 5 vastajat ei soovinud oma sugu avaldada (4%). Vanuselisel kuuluisid 62% vastanutest X-generatsiooni (n=81) ning 38% Y-generatsiooni (n=49). Tööstaaži lõikes on Seesamis alla viie aasta töötanud 33% vastanutest (n=43), sama palju vastanuid on töötanud Seesamis 11 kuni 20 aastat. 21% vastanutest (n=27) on Seesamis olnud 5 kuni 10 aastat ning 13% vastanutest (n=17) kauem kui 20 aastat.

Tabel 2. Vastajate demograafiliste tunnuste sagedus ja nende jagunemine generatsioonide lõikes

		X-generatsioon		Y-generatsioon	
		n	%	n	%
Sugu	Naine	55	68%	36	73%
	Mees	22	27%	12	25%
	Ei soovi vastata	4	5%	1	2%
Tööstaaž	Kuni 5 aastat	14	17%	29	60%
	5 kuni 10 aastat	15	19%	12	24%
	11 kuni 20 aastat	35	43%	8	16%
	Rohkem kui 20 aastat	17	21%	0	-

Tuginedes tabelile 2, on X-generatsiooni esindaja keskmine vanus 51 aastat ning keskmine tööstaaž 13,4 aastat ja Y-generatsiooni keskmine vanus on 33 aastat ning keskmine tööstaaž 5,3 aastat. Autori arvates sobivad antud tulemused nii X- kui ka Y-generatsiooni keskmise esindaja kirjeldamiseks ja seega võib käesoleva töö valimi alusel teha generatsioonide kohta üldisi järeldusi.

3. TÖÖANDJA BRÄNDI ATRAKTIIVSUSE JA TÖÖTAJATE LOJAALSUSE TULEMUSED X- JA Y-GENERATSIOONI SEAS

Antud peatükk jaguneb kaheks, esimeses osas analüüsitakse töötajate ootuseid tööandja brändile, võrreldakse neid seniste kogemustega ning leitakse seeläbi töötajate hinnang Seesamile kui tööandja brändile. Teises osas vaadeldakse Seesami kollektiivi lojaalsust ning uuritakse seose olemasolu tööandja brändi atraktiivsuse ja töötajate lojaalsusega.

3.1 Töötajate ootused ja kogemused tööandja brändiga

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse, milliseid väärtuseid Seesami töötajad oluliseks peavad ning kuidas nad oma senist kogemust antud väärtusdimensioonidega hindavad. Tulemusi vaadeldakse esmalt väärtusdimensioonide kaupa ja seejärel üldistatult, keskendudes eelkõige generatsioonivahelistele erinevustele. Eeltoodud tulemuste põhjal leitakse hinnang Seesami kui tööandja brändi üleüldisele atraktiivsusele ning analüüsitakse, kas ja kuidas see generatsioonide lõikes erineb.

Sotsiaalsele väärtusdimensioonile seatud ootused ja kogemused

Sotsiaalset väärtusdimensiooni kuuluvate tegurite analüüsimiseks paluti töötajatel hinnata kollektiiviseste positiivsete suhete, abivalmide ja toetavate kolleegide ning ühtekuuluvustunde olulisust ning senist kogemust antud teguritega. Keskmine hinnang sotsiaalse väärtusdimensiooni tegurite olulisusele oli võrreldes teiste väärtusdimensioonidega kõige kõrgem ($\bar{x}=4,73$; $\sigma=0,53$) ning töötajad hindasid oma üldist kogemust antud väärtusdimensiooniga samuti kõrgelt ($\bar{x}=4,61$; $\sigma=0,61$).

Tabelist 3 selgub, et kõige olulisemaks pidasid töötajad antud väärtusdimensiooni puhul head läbisaamist kolleegidega ($\bar{x}=4,84$; $\sigma=0,39$) ja abivalmide ja toetavate töökaaslaste olemasolu

($\bar{x}=4,62$; $\sigma=0,61$) – samuti hinnati antud tegurite puhul oma senist kogemust ka kõige kõrgemalt (vastavalt $\bar{x}=4,81$; $\sigma=0,41$ ja $\bar{x}=4,62$; $\sigma=0,61$).

Tabel 3. Sotsiaalse väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.

Sotsiaalse väärtusdimensiooni tegur	Olulisus		Kogemus	
	Keskvärtus (\bar{x})	Standardhälve (σ)	Keskvärtus (\bar{x})	Standardhälve (σ)
Hea läbisaamine oma kolleegidega	4,84	0,39	4,81	0,41
Abivalmid ja toetavad kolleegid	4,78	0,47	4,62	0,61
Ühtekuuluvustunne ettevõtte ja selle kollektiiviga	4,55	0,66	4,41	0,79

Kollektiivse ühtekuuluvustunde olemasoluga seotud kogemust hinnati ülejäänud sotsiaalse väärtusdimensioonide teguritest veidi madalamalt ($\bar{x}=4,41$; $\sigma=0,79$), kuid antud tegurit peeti antud dimensioonis ka kõige vähemolulisemaks ($\bar{x}=4,55$; $\sigma=0,66$).

Huvipakkuvale väärtusdimensioonile seatud ootused ja kogemused

Huvipakkuva väärtusdimensiooni olulisuse ja saadud kogemuse analüüsimiseks sooviti töötajatelt hinnanguid mitmekesise ja vaheldusrikka ametikoha, uuendusmeelse tööandja, kaasaegse töökeskkonna ning klientidele kvaliteetsete toodete/teenuste pakkumise kohta. Antud väärtusdimensiooni olulisuse üldiseks keskväärtuseks kujunes $\bar{x}=4,54$ ($\sigma=0,65$), kuid töötajate keskmine hinnang oma senisele kogemusele oli märgatavalt madalam ($\bar{x}=4,18$; $\sigma=0,85$).

Tabel 4. Huvipakkuva väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.

Huvipakkuva väärtusdimensiooni tegur	Olulisus		Kogemus	
	Keskvärtus (\bar{x})	Standardhälve (σ)	Keskvärtus (\bar{x})	Standardhälve (σ)
Mitmekesisust ja vaheldust pakkuv ametikoht	4,46	0,70	4,29	0,83
Tööandjana uuendusmeelne ettevõtte	4,45	0,67	3,84	0,93
Kaasaegne töökeskkond	4,52	0,67	4,43	0,75
Kvaliteetsete toodete või/ja teenuste pakkumine klientidele	4,72	0,53	4,16	0,79

Tabeli 4 kohaselt kujunesid antud väärtusdimensiooni puhul töötajate jaoks kõige olulisemaks teguriks kvaliteetsete toodete või/ja teenuste pakkumine klientidele ($\bar{x}=4,72$; $\sigma=0,53$). Kaasaegne töökeskkond ($\bar{x}=4,52$; $\sigma=0,67$), mitmekesisust ja vaheldust pakkuv ametikoht ($\bar{x}=4,46$; $\sigma=0,70$) ning tööandjana uuendusmeelne ettevõtte oli töötajate jaoks sarnase olulisusega ($\bar{x}=4,45$; $\sigma=0,67$).

Kogemuse hindamisel sai kõige madalama hinnangu tegur, mis puudutas tööandjana uuendusmeelset ettevõtet ($\bar{x}=3,84$; $\sigma=0,93$), positiivsema hinnangu sai kvaliteetsete ja uuenduslike toodete ja teenuste pakkumisega ($\bar{x}=4,16$; $\sigma=0,79$) ning ametikoha mitmekesisuse ja vaheldusega seotud kogemus ($\bar{x}=4,29$; $\sigma=0,83$). Kõige kõrgemalt hindasid töötajad kaasaegse töökeskkonnaga seotud saadud kogemust ($\bar{x}=4,43$; $\sigma=0,75$).

Rakenduslikule väärtusdimensioonile seatud ootused ja kogemused

Hindamaks rakendusliku väärtusdimensiooniga seatud ootuseid ja kogemusi, paluti töötajatel hinnata tööülesannetega seonduva otsustusvabaduse, kliendikeskse ettevõtte, teadmiste ja oskuste jagamisvõimaluste ning kindlas ettevõttes töötamisega seotud uhkustunde olulisust ja kogemust antud teguritega. Antud väärtusdimensiooni olulisuse keskväärtuseks kujunes $\bar{x}=4,50$ ($\sigma=0,69$) ning kogemuse keskväärtuseks $\bar{x}=4,29$ ($\sigma=0,79$).

Tabel 5. Rakendusliku väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.

Rakendusliku väärtusdimensiooni tegur	Olulisus		Kogemus	
	Keskvärtus (\bar{x})	Standardhälve (σ)	Keskvärtus (\bar{x})	Standardhälve (σ)
Vabadus tööülesannete täitmisel ise otsuseid langetada	4,55	0,64	4,24	0,84
Kliendikeskne ettevõtte	4,51	0,72	4,19	0,86
Võimalus jagada kolleegidega oma teadmisi ning neid toetada	4,60	0,69	4,45	0,73
Võimalus tunda uhkust kindlas ettevõttes töötamise üle	4,33	0,69	4,29	0,70

Tabeli 5 tulemustest selgub, et töötajate jaoks on sarnase olulisusega nii otsustusvabadus ($\bar{x}=4,55$; $\sigma=0,64$), kliendikeskne ettevõtte ($\bar{x}=4,51$; $\sigma=0,72$) kui ka võimalus jagada töökaaslastega oma teadmisi ja kogemusi ($\bar{x}=4,60$; $\sigma=0,69$) – kindlas ettevõttes töötamisega seonduva uhkustunde olulisust hinnati veidi madalamalt ($\bar{x}=4,33$; $\sigma=0,69$). Töötajate senine kogemus on rakendusliku väärtusdimensiooni tegurite puhul olnud madalam võrreldes ootustega – suurim vahe tekkis

kliendikeskse ettevõtte ($\bar{x}=4,19$; $\sigma=0,86$) ning otsustusvabadusega ($\bar{x}=4,24$; $\sigma=0,84$) seotud kogemuste ja antud tegurite olulisuse vahel, kuid näiteks teadmiste ja toetuse jagamise ($\bar{x}=4,45$; $\sigma=0,73$) ning uhkustundega ($\bar{x}=4,29$; $\sigma=0,70$) seotud kogemused erinesid töötajate ootustest marginaalselt.

Arenduslikule väärtusdimensioonile seotud ootused ja kogemused

Arendusliku väärtusdimensiooniga seotud ootuste ja kogemuste analüüsimiseks tuli töötajatel hinnata enesearengut soosiva ametikoha, arendavate koolitusvõimaluste, töökogemuse abil suurenenud karjäärivõimaluste ning isikliku enesekindluse kasvuga seotud tegureid. Antud väärtusdimensiooni olulisus on dimensioonide üldises võrdluses viimasel kohal ($\bar{x}=4,39$; $\sigma=0,76$) ning töötajad hindasid oma senist kogemust eelnimetatud teguritega samuti võrreldes teise dimensioonidega pigem madalaks ($\bar{x}=4,11$; $\sigma=0,92$).

Tabel 6. Arendusliku väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.

Arendusliku väärtusdimensiooni tegur	Olulisus		Kogemus	
	Keskvärtus (\bar{x})	Standardhälve (σ)	Keskvärtus (\bar{x})	Standardhälve (σ)
Enesearengut toetav ametikoht	4,33	0,65	4,15	0,87
Enesearengut toetavad koolitusvõimalused tööandja poolt	4,37	0,76	3,99	0,97
Suurenenud karjäärivõimalused tänu ettevõttest saadud töökogemusele	4,31	0,81	4,18	0,92
Isikliku enesekindluse kasv tänu ametikohale	4,36	0,79	4,11	0,92

Tabelist 6 selgub, et olulisuse võrdluses ei eristu ükski tegur teiste seast, kuid kogemuse võrdluses hindasid töötajad tööandja poolt pakutavate koolitusvõimalustega seotud senist kogemust märgatavalt madalamalt ($\bar{x}=3,99$; $\sigma=0,97$) võrreldes teiste teguritega.

Majanduslikule väärtusdimensioonile seotud ootused ja kogemused

Majandusliku väärtusdimensiooni olulisuse ja sellega seotud kogemuste analüüsimiseks paluti töötajatel hinnata konkurentsivõimelise palga, atraktiivse ja motiveeriva kompensatsioonipaketi, kaasaegse ja ausa palgapoliitika ja töökoha säilimisega kaasneva kindlustundega seotud tegureid. Antud väärtusdimensiooni

olulisuse keskvaartuseks kujunes $\bar{x}=4,56$ ($\sigma=0,70$), kuid dimensiooniga seotud senist kogemust hindasid töötajad keskmiselt ühe palli võrra madalamalt ($\bar{x}=3,52$; $\sigma=1,06$) – samas näitab kõrge standardhälve, et vastajate hinnangud kogemusele varieeruvad pigem rohkem.

Tabel 7. Majandusliku väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskvaartused ja standardhälbed.

Majandusliku väärtusdimensiooni tegur	Olulisus		Kogemus	
	Keskvaartus (\bar{x})	Standardhälve (σ)	Keskvaartus (\bar{x})	Standardhälve (σ)
Konkurentsivõimeline palk	4,54	0,79	3,27	1,09
Atraktiivne ja motiveeriv kompensatsioonipakett	4,38	0,75	3,54	1,09
Ausa ja kaasaegse kaasaskäiv palgapoliitika	4,69	0,57	3,20	1,10
Ametikoha säilimisega seotud kindlustunne	4,62	0,69	4,08	0,76

Tabelist 7 nähtub, et kui konkurentsivõimelise palga ($\bar{x}=4,54$; $\sigma=0,79$), ausa ja kaasaegse palgapoliitika ($\bar{x}=4,69$; $\sigma=0,57$) ning ametikoha säilimisega seotud kindlustunde olulisus ($\bar{x}=4,62$; $\sigma=0,69$) on kõrge, siis atraktiivse ja motiveeriva kompensatsioonipaketi olemasolu hinnatakse vähem ($\bar{x}=4,38$; $\sigma=0,75$).

Töötajad hindavad oma senist kogemust nii konkurentsivõimelise palga ($\bar{x}=3,27$; $\sigma=1,09$) kui ka ausa ja kaasaegse palgapoliitikaga ($\bar{x}=3,20$; $\sigma=1,10$) pigem kesiseks, veidi kõrgema tulemusega on kompensatsioonipaketiga seotud kogemus ning pigem heaks hindavad töötajad ametikoha säilimisega seotud turvatunde kogemust ($\bar{x}=4,08$; $\sigma=0,76$).

Juhtimisega seotud väärtusdimensioonile seatud ootused ja kogemused

Juhtimisega seotud väärtusdimensiooni analüüsimiseks paluti töötajatel hinnata üleüldiste positiivsete juhi-alluva suhete, juhipoelse toetuse ja innustuse, ootuste ja tagasiside olulisust ning antud teguritega seotud kogemusi. Antud väärtusdimensioon on sotsiaalse väärtusdimensiooni järel olulisuselt teisel kohal ($\bar{x}=4,70$; $\sigma=0,54$) ning töötajad on hinnanud oma kogemust antud teguritega samuti vägagi kõrgelt ($\bar{x}=4,57$; $\sigma=0,71$).

Tabel 8. Juhtimisega seotud väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.

Juhtimisega seotud väärtusdimensiooni tegur	Olulisus		Kogemus	
	Keskvärtus (\bar{x})	Standardhälve (σ)	Keskvärtus (\bar{x})	Standardhälve (σ)
Hea läbisaamine oma otsese juhiga	4,85	0,35	4,72	0,58
Toetus ja innustus oma otsese juhi poolt	4,72	0,53	4,57	0,71
Selge arusaam otsese juhi ootustest minu töötulemustele	4,81	0,40	4,68	0,63
Piisavalt sage tagasiside oma otsese juhi poolt	4,42	0,71	4,29	0,81

Kui tabeli 8 järgi on näha, et nii positiivsed suhted oma juhiga ($\bar{x}=4,85$; $\sigma=0,35$), juhipoolne toetus ($\bar{x}=4,72$; $\sigma=0,53$) ning selge arusaam juhi ootustest ($\bar{x}=4,81$; $\sigma=0,40$) on töötajate jaoks väga olulised, siis sagedast tagasisidet oma juhi poolt peetakse veidi vähemoluliseks ($\bar{x}=4,42$; $\sigma=0,71$). Sarnane tendents joonistub välja ka kogemuste puhul – kui ülejäänud tegurite puhul on hinnang oma senisele kogemusele kõrge, siis piisava sagedusega tagasiside puhul on hinnang kogemusele madalam ($\bar{x}=4,29$; $\sigma=0,81$).

Organisatsiooni keskkonna väärtusdimensioonile seatud ootused ja kogemused

Organisatsiooni keskkonnaga seotud väärtusdimensiooni ootuste ja kogemuste analüüsimiseks paluti töötajatel hinnata ühise eesmärgi nimel tegutseva meeskonna/osakonna, juhtkonnapoolse tunnustuse, ettevõtte hea maine ning sotsiaalselt vastutustundliku tegevusega seotud tegurite olulisust ja senist kogemust. Antud väärtusdimensiooni olulise keskväärtuseks kujunes $\bar{x}=4,58$ ($\sigma=0,66$) ning oma senist kogemust hindasid töötajad madalamalt ($\bar{x}=4,27$; $\sigma=0,88$).

Tabelist 9 selgub, et kui kollektiivi ühise eesmärgi nimel tegutsemist ($\bar{x}=4,85$; $\sigma=0,35$), juhtkonnapoolset tunnustust ($\bar{x}=4,72$; $\sigma=0,53$) ja ettevõtte positiivset kuvandit laiemas üldsuses ($\bar{x}=4,81$; $\sigma=0,40$) peeti vägagi oluliseks, siis ettevõtte sotsiaalselt vastutustundlikult käitumise olulisust hinnati madalamalt ($\bar{x}=4,42$; $\sigma=0,71$).

Tabel 9. Organisatsiooni keskkonnaga seotud väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.

Organisatsiooni keskkonna väärtusdimensiooni tegur	Olulisus		Kogemus	
	Keskväärtsus (\bar{x})	Standardhälve (σ)	Keskväärtsus (\bar{x})	Standardhälve (σ)
Ühise eesmärgi saavutamise nimel tegutsev osakond/meeskond	4,85	0,35	4,72	0,58
Juhtkonnapoolne töötajate tunnustamine	4,72	0,53	4,57	0,71
Ettevõtte hea maine laiemas üldsuses	4,81	0,40	4,68	0,63
Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte	4,42	0,71	4,29	0,81

Antud tulemused sarnanevad ka seniste kogemuste hindamisel – kui ülejäänud teguritega seotud kogemusi hinnati keskmisest paremaks, siis sotsiaalselt vastutustundlik käitumine sai kogemuste hindamisel töötajatelt madalama hinnangu ($\bar{x}=4,29$; $\sigma=0,81$).

Tasakaalu väärtusdimensioonile seatud ootused ja kogemused

Tasakaalu väärtusdimensiooni puhul paluti töötajatel hinnata mõistliku töökoormuse, paindliku tööaja ning era- ja tööelu tasakaalu olulisust ning oma senist kogemust antud teguritega. Antud väärtusdimensiooni teguritega seonduv töötajate kogemus oli tunduvalt madalam ($\bar{x}=4,01$; $\sigma=1,06$) kui töötajate ootused tööandjale ($\bar{x}=4,63$; $\sigma=0,63$).

Tabel 10. Tasakaalu väärtusdimensiooni tegurite olulisuse ning seniste kogemuste keskväärtused ja standardhälbed.

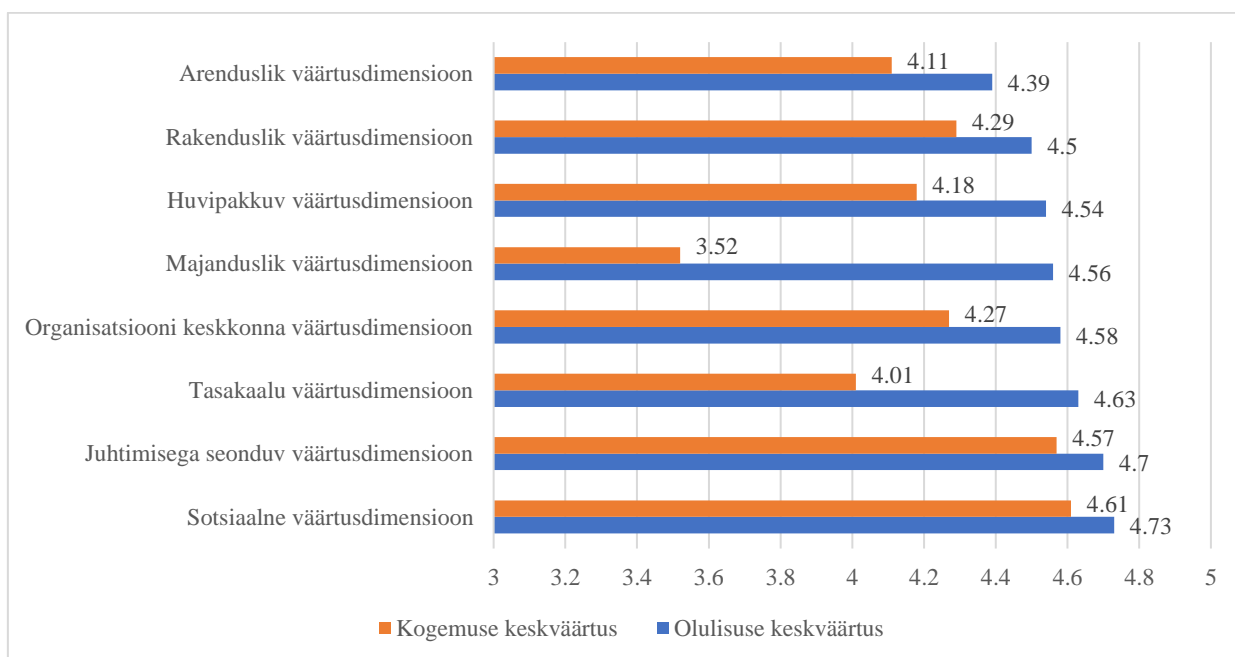
Tasakaalu väärtusdimensiooni tegur	Olulisus		Kogemus	
	Keskväärtsus (\bar{x})	Standardhälve (σ)	Keskväärtsus (\bar{x})	Standardhälve (σ)
Mõistlik töökoormus	4,62	0,63	3,68	1,13
Paindlik tööaeg	4,61	0,69	4,31	0,99
Tasakaal minu töö ja eraelu vahel	4,66	0,58	4,03	0,97

Tabeli 10 analüüsist selgub, et suurim vahe tekib töötajate ootuse ($\bar{x}=4,62$; $\sigma=0,63$) ja seniste kogemuste ($\bar{x}=3,68$; $\sigma=1,13$) vahel mõistliku töökoormuse osas ning märgatav vahe on ka era- ja tööelu tasakaalu teguri olulisuse ($\bar{x}=4,66$; $\sigma=0,58$) ning senise

kogemuse vahel ($\bar{x}=4,03$; $\sigma=0,97$). Paindliku tööaja osas on teguri olulisuse ($\bar{x}=4,61$; $\sigma=0,69$) ja töötajate kogemuste ($\bar{x}=4,31$; $\sigma=0,99$) vahe väiksem.

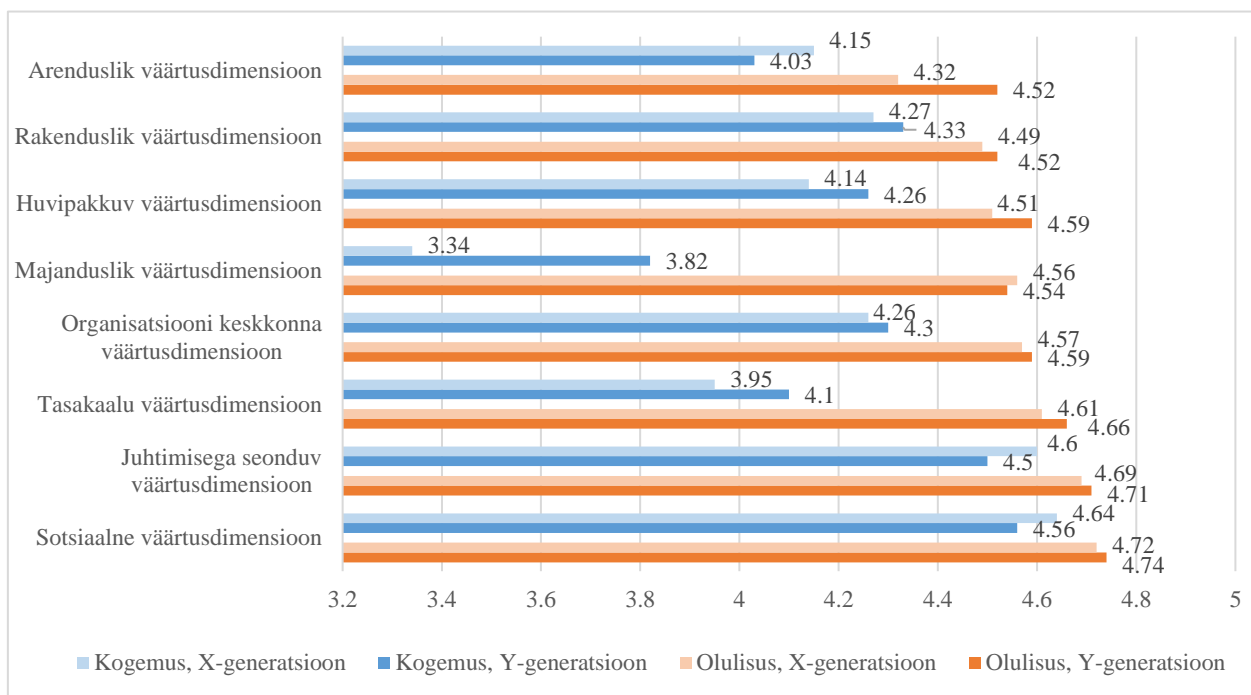
3.1.1 Väärtusdimensioonidele seatud ootuste ja saadud kogemuste koondtulemused ning X- ja Y-generatsiooni võrdlus

Küsitluse koondtulemustest (joonis 3) selgus, et Seesami töötajad peavad väärtusdimensioonidest kõige olulisemaks sotsiaalseid ($\bar{x}=4,73$; $\sigma=0,53$) ning juhtimisega seotud väärtuseid ($\bar{x}=4,70$; $\sigma=0,54$), samuti on antud dimensioonidega seotud kogemusi hinnatud kõige kõrgemalt (vastavalt $\bar{x}=4,61$; $\sigma=0,65$ ja $\bar{x}=4,57$; $\sigma=0,71$). Kõige vähemolulisemaks väärtusteks peeti tööandja puhul rakenduslikke ($\bar{x}=4,50$; $\sigma=0,69$) ja arenduslikke väärtuseid (vastavalt $\bar{x}=4,39$; $\sigma=0,92$), kuid kogemuste lõikes said kõige madalama hinnangu majanduslik ($\bar{x}=3,52$; $\sigma=1,04$) ning tasakaalu väärtusdimensioon ($\bar{x}=4,01$; $\sigma=1,06$).



Joonis 3. Väärtusdimensioonide olulisuse ning senise tajutud kogemuse keskvärtuste üldtulemused

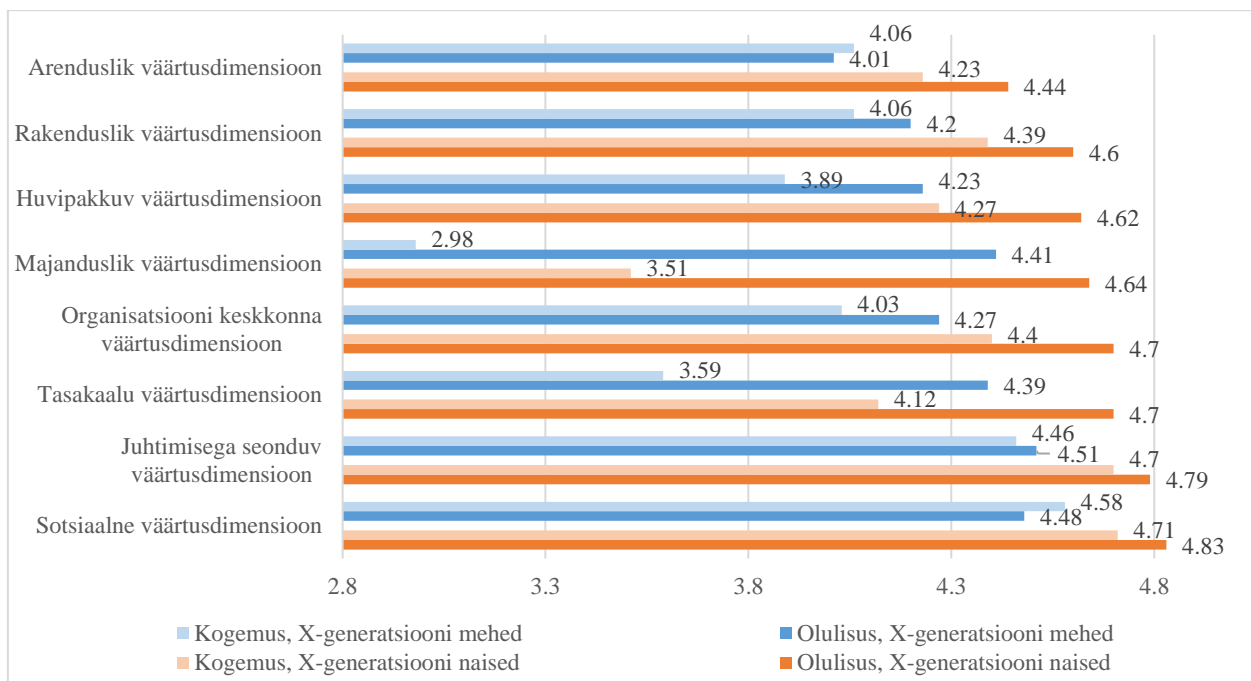
Põlvkondade lõikes (joonis 4) ei esinenud X- ja Y-generatsiooni väärtusdimensioonide olulisuse hinnangutes ühtegi olulist erinevust peale arendusliku väärtusdimensiooni, mille puhul pidasid Y-generatsiooni esindajad antud dimensiooni märgatavamalt olulisemaks ($\bar{x}=4,52$; $\sigma=0,73$) võrreldes eelneva põlvkonnaga ($\bar{x}=4,32$; $\sigma=0,76$). Ka standardhälve on mõlema tulemuse puhul sarnane, mis näitab, et vastustes olulisi kõikumisi ei esinenud.



Joonis 4. Väärtusdimensioonide olulisuse ning senise tajutud kogemuse keskvaartuste tulemused X- ja Y-generatsiooni lõikes

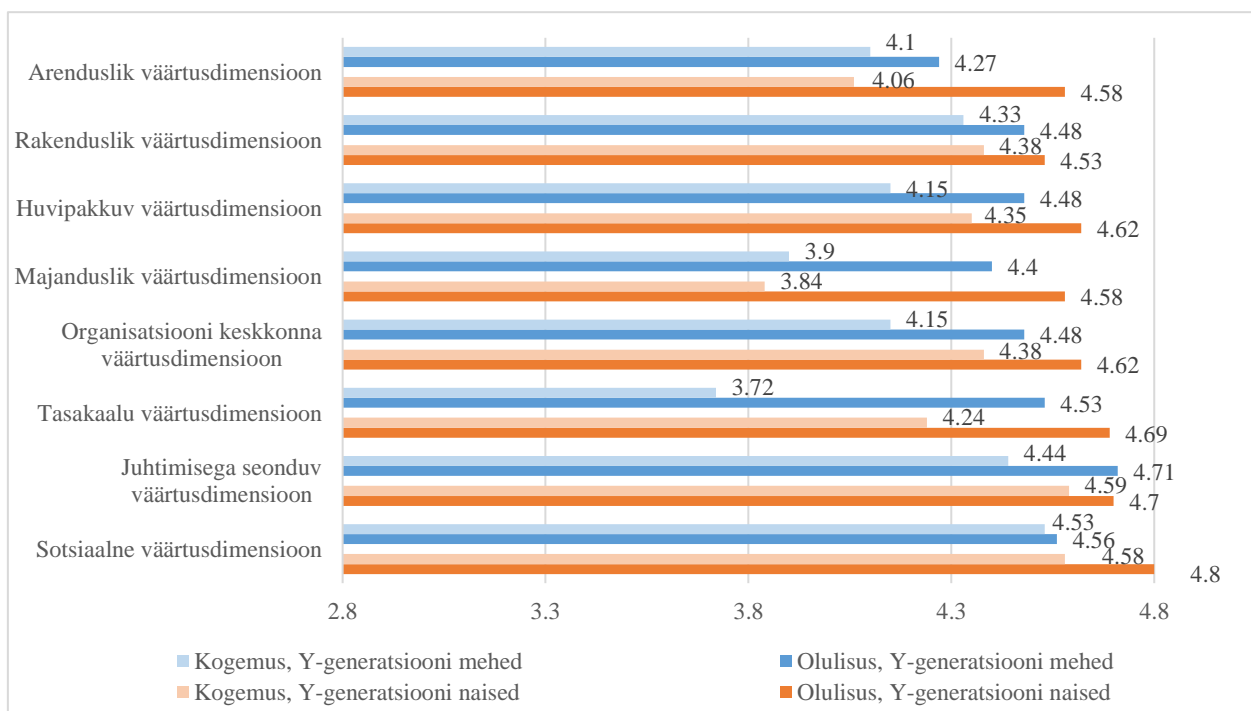
Milleenlaste keskmine hinnang oma senisele kogemusele on veidi kõrgem ($\bar{x}=4,23$; $\sigma=0,85$) võrreldes X-generatsiooni esindajatega ($\bar{x}=4,17$; $\sigma=0,86$), kuid üldjoontes hindavad mõlema põlvkonna esindajad oma kogemust üsnagi sarnaselt. Seniste kogemuste raames esines statistiliselt oluline erinevus vaid majandusliku väärtusdimensiooni puhul, kus Y-generatsioon hindas oma kogemust kõrgemalt ($\bar{x}=3,82$; $\sigma=0,90$) võrreldes X-generatsiooniga ($\bar{x}=3,34$; $\sigma=1,11$).

Samuti analüüsiti generatsioonisiseseid erinevusi naiste ja meeste lõikes (joonis 5). Väärtusdimensioonide olulisuse hindamisel selgus X-generatsiooni meeste ja naiste vahel suur erinevus kõikide dimensioonide puhul – naiste puhul oli töandja puhul oluliseks hinnatavate väärtusdimensioonide keskvaartus tunduvalt kõrgem ($\bar{x}=4,67$) kui meestel ($\bar{x}=4,31$), millest võib järeldada, et X-põlvkonna mehed seavad töandjale madalamaid ootuseid võrreldes naistega. Ka hinnang oma senisele kogemusele oli X-generatsiooni naissoost töötajate puhul märgatavalt kõrgem ($\bar{x}=4,29$) kui meessoost töötajate puhul ($\bar{x}=3,96$) – väärtusdimensioonide lõikes oli naiste hinnang oma senisele kogemusele oluliselt kõrgem pea kõikide dimensioonide puhul, oluline erinevus puudus vaid sotsiaalse ja arendusliku väärtusdimensiooni korral.



Joonis 5. Väärtusdimensioonide olulisuse ning senise tajutud kogemuse keskvaartuste tulemused X-generatsiooni meeste ja naiste lõikes

Y-generatsiooni soolisest võrdlusest (joonis 6) selgus, et sarnaselt X-generatsioonile peavad nii nais- kui ka meessoost töötajad kõige olulisemaks sotsiaalset (vastavalt $\bar{x}=4,8$ ja $\bar{x}=4,56$) ja juhtimisega seonduvat väärtusdimensiooni (vastavalt $\bar{x}=4,7$ ja $\bar{x}=4,71$).



Joonis 6. Väärtusdimensioonide olulisuse ning senise tajutud kogemuse keskvaartuste tulemused Y-generatsiooni meeste ja naiste lõikes

Y-generatsiooni soovahelises võrdluses esines statistiliselt olulisi erinevusi vaid sotsiaalse ja arendusliku väärtusdimensiooni puhul, kus naised pidasid antud väärtuseid märkimisväärselt olulisemaks võrreldes meestega. Senise kogemuse võrdluses erinesid oluliselt vaid tasakaalu väärtusdimensiooniga soetud tegurite hinnangud, kus Y-generatsiooni naistöötajate hinnang oma kogemustele ($\bar{x}=4,24$) oli tunduvalt kõrgem võrreldes meestöötajatega ($\bar{x}=3,72$).

Viimasena võrreldi küsitluse tulemusi tööstaaživahemike lõikes. X-generatsiooni lõikes selgus statistiliselt oluline erinevus pea kõikides väärtusdimensioonides – kuni viieaastaste töökogemusega töötajatel oli oluliseks hinnatavate väärtusdimensioonide keskvärtus kõige kõrgem ($\bar{x}=4,75$), 5- kuni 10-aastase ning 11- kuni 20-aastase tööstaažiga samaväärne ($\bar{x}=4,57$) ning

madalaim töötajatel, kes olid vastamise hetkel töötanud Seesamis rohkem kui 20 aastat ($\bar{x}=4,35$). Seega võib tulemustest järeldada, et mida pikemalt X-generatsiooni töötaja ettevõttes töötab, seda madalamad tema ootused tööandja suhtes on. Ka senise kogemuse hindamisel puhul tekkis oluline erinevus eri staažiga X-generatsioonide seas, ainus sarnaselt hinnatud kogemus oli kõikide tööstaaživahemike lõikes majanduslik väärtusdimensioon, mis oli ühtlasi ka X-generatsiooni poolt kõige madalamalt hinnatud tajutud kogemus väärtusdimensioonide lõikes ($\bar{x}=3,38$). Y-generatsiooni puhul olid tööstaaživahemike lõikes töötajate kogemused sarnased, ainus erinevus esines arendusliku väärtusdimensiooniga seotud kogemuste hindamises, kus pikema staažiga töötajad hindasid seniseid kogemusi arendusliku dimensiooniga madalamalt.

3.1.2 Töötajate hinnang Seesami kui tööandja atraktiivsusele ning X- ja Y-generatsiooni võrdlus

Tööandja atraktiivsuse analüüsimiseks leiti iga vastanu puhul töötaja ootuste (\bar{x}^1) ja kogemuste keskvärtuste (\bar{x}^2) vahe nii üldises vaates kui ka väärtusdimensioonide lõikes – autor on käesoleva töö teoreetilistele allikatele tuginedes tulemuste analüüsis eeldanud, et mida madalam on vahe töötajate ootuste ja kogemuste vahel, seda atraktiivsem on tööandja töötaja jaoks.

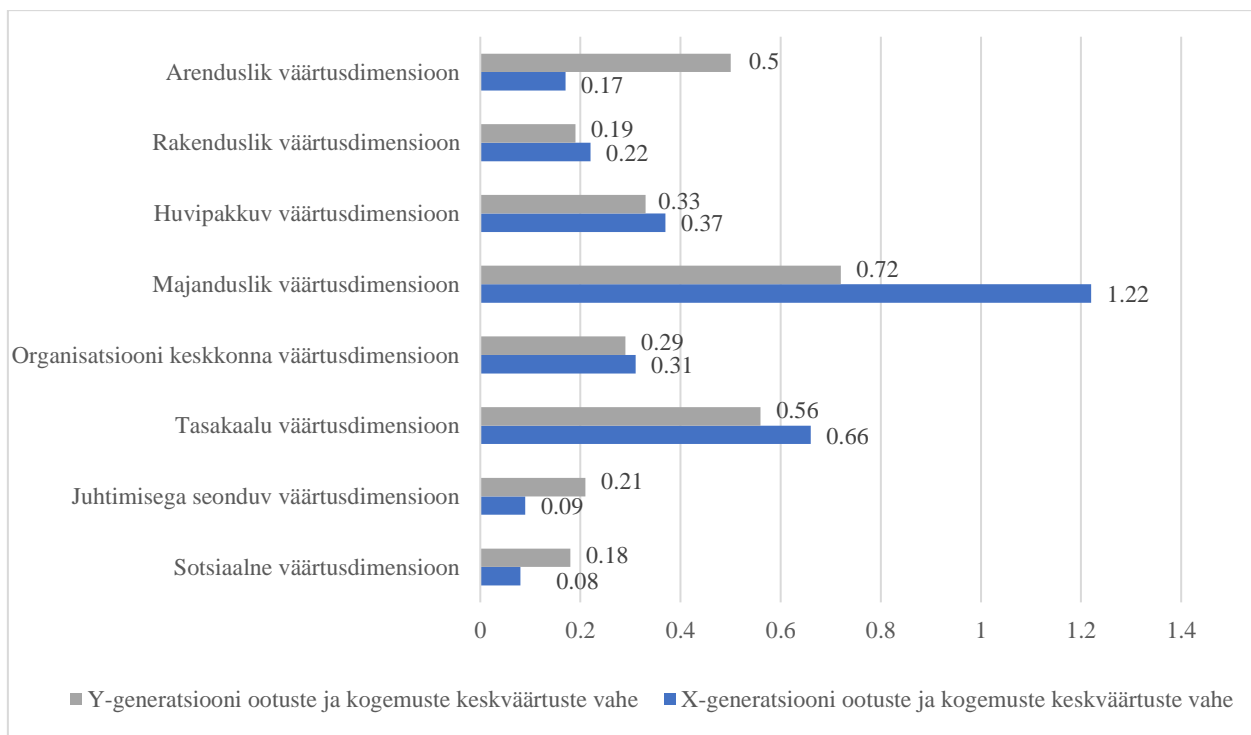
Tabel 11. Seesami töötajate ootuste ja kogemuste keskväärtuste vahede koondtulemused

Väärtusdimensioon	Töötajate ootused		Töötajate kogemused		Keskväertuste vahe ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2$)
	Keskväertus (\bar{x}^1)	Standardhälve (σ)	Keskväertus (\bar{x}^2)	Standardhälve (σ)	
Sotsiaalne väärtusdimensioon	4,73	0,53	4,61	0,65	0,12
Juhtimisega seotud väärtusdimensioon	4,70	0,54	4,57	0,71	0,13
Tasakaalu väärtusdimensioon	4,63	0,63	4,01	1,06	0,62
Organisatsiooni keskkonnaga seotud väärtusdimensioon	4,58	0,66	4,27	0,84	0,31
Majanduslik väärtusdimensioon	4,56	0,70	3,52	1,06	1,04
Huvipakkuv väärtusdimensioon	4,54	0,65	4,18	0,85	0,36
Rakenduslik väärtusdimensioon	4,50	0,69	4,29	0,79	0,21
Arenduslik väärtusdimensioon	4,39	0,76	4,11	0,92	0,28

* Keskväertuste vahe ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2$) tähistab töötajate ootuste ja kogemuste keskväärtuste vahet

Tabelis 11 kuvatud tulemuste põhjal oli keskmine vahe töötaja jaoks oluliste väärtuste ning Seesamis kogetu vahel pigem madal ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,39$). Kõige väiksem vahe ootuste ja kogemuste vahel esines sotsiaalse ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,12$) ning juhtimise väärtusdimensiooni ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,13$) puhul – võttes arvesse seda, et antud väärtusdimensioonid on töötajate jaoks ka kõige olulisemad, võib hinnata Seesami töötaja brändi atraktiivsust nende dimensioonide osas tugevaks. Pigem madal vahe töötaja jaoks oluliste väärtuste ja Seesamis kogetu vahel oli ka rakendusliku ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,21$), arendusliku ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,28$), organisatsiooni keskkonna ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,31$) ning huvipakkuva väärtusdimensiooni ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,36$) osas, kuid kõige suurem vahe töötajate ootuste ja kogemuste vahel esines tasakaalu ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,62$) ja majandusliku väärtusdimensiooni ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 1,04$) puhul.

X- ja Y-generatsiooni tulemuste võrdlemisel (joonis 7) selgus, et X-generatsioon näeb juhtimisega seotud ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,09$) ning sotsiaalse väärtusdimensiooni ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,08$) puhul Seesamit veidi atraktiivsemana võrreldes Y-generatsiooniga (vastavalt $\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,21$ ja $\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,18$).



Joonis 7. X- ja Y-generatsiooni ootuste ja kogemuste keskväärtuste vahed väärtusdimensioonide lõikes (mida suurem väärtus, seda suurem vahe ootuste ja kogemuste keskväärtuste vahel esineb)

Märgatav erinevus esineb arendusliku väärtusdimensiooni puhul, kus X-generatsiooni esindajad on siiani kogetu ja seatud ootuste vahe põhjal ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,17$) Seesamiga rohkem rahul võrreldes Y-generatsiooniga ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,5$). Vastupidine nähtus esineb aga majandusliku väärtusdimensiooni puhul, kus milleenlased on hinnanud Seesami kui töandja atraktiivsust antud dimensiooni lõikes tunduvalt kõrgemalt ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,72$) võrreldes vanema põlvkonnaga ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 1,22$). Ka tasakaalu väärtusdimensiooni puhul sobib Seesami väärtuspakkumine Y-generatsiooni esindajatele veidi rohkem ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,56$) kui X-generatsioonile ($\bar{x}^1 - \bar{x}^2 = 0,66$). Ülejäänud väärtusdimensioonide puhul hindavad mõlema generatsiooni esindajad Seesami atraktiivsust töandjana sarnaselt.

3.2 X- ja Y-generatsiooni töötajate lojaalsus ja selle seos töandja atraktiivsusega

Antud alapeatükis hinnatakse Seesami töötajate lojaalsust ning võrreldakse tulemusi generatsioonide lõikes. Töö eesmärgi saavutamiseks kõrvutatakse töötaja hinnangud töandja atraktiivsusele lojaalsushinnangutega ning tuvastatakse Pearson'i korrelatsioonikordaja abil seose olemasolu kahe näitaja vahel.

3.2.1 Töötajate lojaalsus X- ja Y-generatsiooni seas

Töötajate lojaalsuse hindamiseks esitati ankeetküsitluse kolmandas osas seitse väidet. Esimesed neli väidet puudutasid vastajate edasisi plaane karjääri jätkamise osas, viies ja kuues väide uuris töötaja emotsionaalset seotust Seesamiga ning viimase väite eesmärgiks oli teada saada, kuivõrd soovitaksid töötajad Seesamit tööandjana ka oma tuttavatele.

Tabel 12. Lojaalsusväidetega nõustumise keskväärtuste ja standardhälvete üldtulemused

Lojaalsust puudutav väide	Nõustumise keskväärtus (\bar{x})	Standardhälve (σ)
Ma näen end ka paar aastat hiljem veel Seesamis töötamas	4,23	0,87
Mul on kavatsus järgneva paari aasta jooksul otsida endale uus töökoht teises ettevõttes	2,15*	1,02
Mul on plaanis end arendada järgneva paari aasta jooksul, et kindlustada endale tulevikus töökoht teises ettevõttes	2,61*	1,12
Minu otsus töötada Seesamis tuleneb lisaks majanduslikule vajadusele ka minu enda vabast soovist	4,52	0,75
Ma tunnen, et ma olen Seesamisse kiindunud	3,95	1,04
Mulle meeldiks, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri Seesamis	4,05	0,88
Soovitaksin Seesamit kui tööandjat ka tuttavale	4,23	0,80

*lojaalsuse keskväärtuse arvutamisel on antud tegurite puhul kasutatud pöördväärtusi

Seesami töötajate lojaalsuse üldiseks keskväärtuseks kujunes $\bar{x}=4,03$ ($\sigma=0,97$), mida võib hinnata pigem heaks tulemuseks (tabel 12). Soolises võrdluses ilmnes oluline vahe naiste ja meeste lojaalsuse keskväärtuste vahel – naissoost töötajad on hinnanud oma lojaalsust märgatavalt kõrgemalt ($\bar{x}=4,18$) kui meestöötajad ($\bar{x}=3,71$). Kuigi võiks eeldada, et pikema tööstaaziga töötajate seas on välja kujunenud suurem lojaalsus, siis käesoleva uuringu tulemused seda aga ei kinnitanud – kõikide staaživahemike puhul jäi hinnangute keskväärtus enda lojaalsusele vahemikku $\bar{x}=4,02$ kuni $\bar{x}=4,06$ ning standardhälve vahemikku $\sigma=0,94$ kuni $\sigma=1,03$.

Generatsioonide võrdluses (tabel 13) kujunes X-generatsiooni lojaalsuse üldiseks keskväärtuseks $\bar{x}=4,08$ ($\sigma=0,98$), Y-generatsiooni puhul oli antud näitaja veidi madalam ($\bar{x}=3,98$; $\sigma=0,97$). Kuigi kumbki põlvkond ei nõustu eriti väitega, mis uuris töötajate kavatsust paari järgneva aasta jooksul endale uus töökoht otsida, oli Y-generatsiooni esindajate seas väitega nõustumise keskväärtus märgatavalt kõrgem ($\bar{x}=2,31$) võrreldes X-generatsiooniga ($\bar{x}=2,05$) – ka väite puhul, kus paluti hinnata tõenäosust end ka paar aastat hiljem Seesamis töötamas näha, oli X-generatsiooni puhul väitega nõustumise keskväärtus ($\bar{x}=4,35$) kõrgem võrreldes millenlastega ($\bar{x}=4,04$).

Tabel 13. Lojaalsusväidetega nõustumise keskväärtused ja standardhälbed X- ja Y-generatsiooni lõikes.

Lojaalsust puudutav väide	X-generatsioon		Y-generatsioon	
	Kesk- väärtus (\bar{x})	Standard- hälve (σ)	Kesk- väärtus (\bar{x})	Standard- hälve (σ)
Ma näen end ka paar aastat hiljem veel Seesamis töötamas	4,35	0,81	4,04	0,93
Mul on kavatsus järgneva paari aasta jooksul otsida endale uus töökoht teises ettevõttes	2,05*	0,97	2,31*	1,08
Mul on plaanis end arendada järgneva paari aasta jooksul, et kindlustada endale tulevikus töökoht teises ettevõttes	2,58*	1,13	2,65*	1,11
Minu otsus töötada Seesamis tuleneb lisaks majanduslikule vajadusele ka minu enda vabast soovist	4,51	0,82	4,53	0,62
Ma tunnen, et ma olen Seesamisse kiindunud	4,00	1,08	3,86	0,96
Mulle meeldiks, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri Seesamis	4,07	0,89	4,00	0,87
Soovitaksin Seesamit kui tööandjat ka tuttavale	4,15	0,87	4,37	0,67

*Lojaalsuse keskväärtuse arvutamisel on antud tegurite puhul kasutatud pöördväärtusi

X-generatsioon tunneb ka kõrgemat kiindumust Seesami vastu ($\bar{x}=4,00$) kui Y-generatsioon ($\bar{x}=3,86$), samas on noorem põlvkond veidi suurema tõenäosusega valmis soovitama Seesamit kui tööandjat oma tuttavatele ($\bar{x}=4,37$) võrreldes X-generatsiooni esindajatega ($\bar{x}=4,15$).

3.1.3 Seesami kui tööandja atraktiivsuse seos töötajate lojaalsusega X- ja Y-generatsiooni seas

Käesoleva töö eesmärgiks oli analüüsida tööandja atraktiivsuse mõju töötaja lojaalsusele nii üldiselt kui ka generatsioonide lõikes. Töö autor kasutas seose leidmiseks Pearson'i korrelatsioonikordajat, mis näitab tunnuste vahelist tugevust – kui korrelatsioonikordaja on $r > 0$, on tunnusevahel positiivne seos ehk ühe tunnuse suurenedes kasvab ka võrreldav tunnus, negatiivse korrelatsioonikordaja $r < 0$ korral kahaneb võrreldav tunnus esimese tunnuse kasvades. Seoste tugevuse hindamiseks kasutati tabelis 14 kuvatud skaalat.

Pearson'i korrelatsioonikordaja tuvastas nõrga negatiivse seose ootuste ja kogemuste vahe ning lojaalsuse vahel ($r = -0,343$), mis toetab antud töö teoreetilises osas väljatoodud seost tööandja atraktiivsuse ja töötaja lojaalsuse vahel – mida suurem on töötaja ootuste ja kogemuste vahe, seda madalam on tema lojaalsus. X-generatsiooni ($r = -0,374$) ja

Y-generatsiooni lõikes ($r = -0,301$) näitas Pearson'i korrelatsioonikordaja samuti nõrka negatiivset seost ootuste ja kogemuste vahe ning lojaalsuse vahel.

Tabel 14. Pearson'i korrelatsioonikordaja skaala. Allikas: Field, 2000.

Korrelatsioonikordaja r absoluutväärtus	Hinnang seose tugevusele
$r < 0,2$	Väga nõrk
$0,3 < r < 0,5$	Nõrk
$0,5 < r < 0,7$	Märgatav
$r > 0,7$	Tugev

Töö autor teostas eraldi korrelatsioonianalüüsid ka väärtusdimensioonide kaupa, kuid ükski väärtusdimensiooni ootuste ja kogemuste vahe ei omanud oluliselt rohkem mõju töötajate lojaalsusele võrreldes teiste dimensioonidega – seega tuleks ettevõtetel keskenduda tööandja brändi arendamisel üldisele atraktiivsusele.

3.3 Uuringust tehtud järeldused ja ettepanekud Seesamile

Käesolevas alapeatükis tehakse küsitluste tulemustest üldised järeldused ning võrreldakse neid töö teoreetilises osas toodud uuringute tulemustega. Lisaks antakse tööandjale soovitusi tööandja brändi tugevdamiseks ja töötajate lojaalsuse kasvatamiseks.

Uuringu esimeseks eesmärgiks oli analüüsida ettevõtte tööandja brändi atraktiivsust, leides selleks erinevused tööandja brändi väärtusdimensioonide olulisushinnangute ning seni kogetu vahel nii üldises vaates kui ka generatsioonide lõikes. Küsitluse tulemustest selgus, et ettevõtte töötajad peavad väärtusdimensioonidest kõige olulisemaks sotsiaalseid ning juhtimisega seotud väärtuseid ning kõige vähemoluliseks rakenduslikke ja arenduslikke väärtuseid. Antud tulemused ühtivad osaliselt varasemalt läbiviidud uuringute tulemustega, kus on sotsiaalset väärtusdimensiooni hinnatud kõige olulisemaks aspektiks tööandja juures ning rakenduslikku väärtusdimensiooni kõige vähemoluliseks (Alniackik *et al.* 2012; Eger *et al.* 2019). Seniste kogemuste hindamisel said kõrgeima tulemuse tegurid, mis puudutasid sotsiaalset ning juhtimisega seotud väärtusdimensiooni, madalaima hinnangu said aga kogemuste lõikes majandusliku ning tasakaalu väärtusdimensiooniga seotud tegurid – seega tuleks ettevõtetel rohkem

tähelepanu pöörata nii õiglasele palgapoliitika, konkurentsivõimelisele palga, motiveeriva kompensatsioonipaketi kui ka töö- ja eraelu tasakaalu ning mõistliku töökoormuse arendamisele.

X- ja Y-generatsiooni väärtusdimensioonide olulisushinnangute võrdluses joonistus välja ainus erinevus arendusliku väärtusdimensiooni puhul, mille olulisust hindasid millenlased tunduvalt kõrgemaks võrreldes vanema põlvkonnaga – töö teoreetilises osas käsitletud uuringute tulemused tõmbavad tugeva seose tööandja atraktiivsuse ning arenduslike väärtuste vahele mõlema generatsiooni puhul, kuid antud töö puhul tulemus seda ei kinnitanud. Benson'i ja Brown'i (2011), Becton *et al.* (2014) ja Bakanauskiene *et al.* (2019) uuringute tulemuste põhjal oleks pidanud esinema olulised erinevused põlvkondade vahel ka majandusliku ja organisatsiooni keskkonna väärtusdimensioonide puhul, kuid käesolev töö antud erinevusi X- ja Y-generatsiooni lõikes ei leidnud.

Generatsioonivahelise väärtusdimensioonidega seotud kogemuste võrdlemisel selgus, et X- ja Y-generatsiooni vahel on oluline erinevus majandusliku väärtusdimensiooniga seotud kogemustes, ülejäänud dimensioonide lõikes märgatavaid erinevusi põlvkondade vahel ei esinenud. Töö autori hinnangul võib antud erinevus tekkida vanuse ja elukogemuse tõttu – nooremal põlvkonnal on vähem töökogemust ning seega võib ettevõtte poolt pakutav palk ning kompensatsioonipakett tunduda piisavana võrdlusmomendi puudumise tõttu.

Seesami tööandja brändi atraktiivsust võib olemasolevate töötajate seas pidada pigem kõrgeks – kõige väiksem vahe ootuste ja kogemuste vahel esines sotsiaalse ning juhtimise väärtusdimensiooni puhul – võttes arvesse seda, et antud väärtusdimensioonid on töötajate jaoks ka kõige olulisemad, võib hinnata Seesami tööandja brändi atraktiivsust nende dimensioonide osas tugevaks. Suur vahe tekkis töötajate ootuste ning seniste kogemuste võrdlemisel aga tasakaalu ja majandusliku väärtusdimensiooni puhul. X- ja Y-generatsiooni tulemuste võrdlemisel selgus, et Seesami praegune väärtuspakkumine, mis puudutab juhtimisega seotud, sotsiaalse ning arendusliku väärtusdimensiooni tegureid, on X-generatsiooni jaoks atraktiivsem võrreldes Y-generatsiooniga. Vastupidine nähtus esineb aga majandusliku väärtusdimensiooni puhul, kus millenlased on hinnanud Seesami kui tööandja atraktiivsust antud dimensiooni lõikes tunduvalt kõrgemalt võrreldes X-generatsiooniga. Ka tasakaalu väärtusdimensiooni puhul sobitub Seesami praegune väärtuspakkumine Y-generatsiooni ootustega rohkem kui X-generatsiooniga.

Töötaja lojaalsust saab defineerida kui sihilikku ja läbimõeldud pühendumist tööandjale – peale uute töötajate värbamis- ja koolituskulude kokkuhoiule aitab väiksem personali voolavus tekitada

kollektiivse ühtekuuluvustunde ning tõsta sünenergia tulemusel ettevõtte üldist produktiivsust (Elegido, 2012). Nii X- kui ka Y-generatsiooni puhul on täheldatud madalamat lojaalsust tööandja vastu võrreldes beebibuumerite generatsiooniga, kuid milleenlased paistavad töökohtade sagedaste vahetamistega eriti silma (Benson, Brown 2011) ja seega oli **uuringu teiseks eesmärgiks** hinnata töötajate lojaalsustaset ning tuvastada, kas generatsioonide vahel esineb erinevust.

Küsitluse tulemuste põhjal võib hinnata Seesami töötajate üldist lojaalsust pigem heaks, kuid X-generatsiooni esindajate lojaalsus oli võrreldes Y-generatsiooniga veidi kõrgem. Kuigi kumbki põlvkond ei nõustu eriti väitega, mis uuris töötajate kavatsust paari järgneva aasta jooksul endale uus töökoht otsida, oli Y-generatsiooni esindajate seas väitega nõustumise keskvärtus märgatavalt kõrgem võrreldes X-generatsiooniga. Väite puhul, kus paluti hinnata tõenäosust end ka paar aastat hiljem Seesamis töötamas näha, oli X-generatsiooni puhul väitega nõustumise keskvärtus kõrgem võrreldes milleenlastega, seega nõustub töö autor Benson'i ja Brown'i (2011) väitega Y-generatsiooni madalama lojaalsuse kohta.

Nii Davies (2008), Sengupta *et al.* (2015) kui ka Eger *et al.* (2019) on tuvastanud positiivse seose tööandja atraktiivsuse ja töötaja lojaalsuse vahel – mida rohkem tunnevad töötajad enda väärtuste kokkulangevust tööandja brändi väärtustega, seda lojaalsemad nad tööandjale on. Antud väite analüüsimiseks püstitati **uuringu kolmas eesmärk** leida seos tööandja atraktiivsuse ja töötajate lojaalsuse vahel ning hinnata, kas generatsioonide lõikes esineb erinevusi.

Pearson'i korrelatsioonikordaja tuvastas nõrga negatiivse seose ootuste ja kogemuste vahe ning lojaalsuse vahel, mis toetab töö teoreetilises osas käsitletud seost tööandja atraktiivsuse ja töötaja lojaalsuse vahel – mida suurem on töötaja ootuste ja kogemuste vahe, seda madalam on tema lojaalsus. Generatsioonide vahel ei esinenud üldistes tulemustes olulisi erinevusi, seega mõjutab tööandja atraktiivsus töötajate lojaalsust sarnaselt mõlema põlvkonna puhul.

Personali volavuse vähendamiseks tuleks ettevõttel hoolitseda selle eest, et tööandja brändi väärtuspakkumine vastaks mõlema põlvkonna ootustele – tuginedes analüüsi tulemustele annab töö autor Seesamile soovitusi ja võimalusi, kuidas tugevdada oma tööandja brändi atraktiivsust X- ja Y-generatsiooni seas:

- (1) Ettevõttel tuleks üle vaadata hetkel kehtiv palgapoliitika ning hinnata praeguste töötasude konkurentsivõimelisust. Kuigi kumbki generatsioon ei hinnanud majanduslikku

väärtusdimensiooni kõige olulisemaks, on sellel siiski oluline mõju töötaja rahulolule ning lojaalsusele – töötajad eelistavad töötada ettevõtetes, kus on töötajate tasustamine piisav ning pakutav motivatsioonipakett atraktiivne.

- (2) Mõlema generatsiooni puhul tuleks pöörata rohkem tähelepanu töö ja eraelu tasakaalule ning töökoormusele. Kui töötaja tunneb, et tal pole võimalik enam eraeluliste asjadega tegeleda ning tööülesanded koormavad teda liigselt, võib see oluliselt mõjutada tema otsust töösuhte jätkamise osas.
- (3) Y-generatsiooni töötajate tulemustest selgus, et tööandja võiks pakkuda nooremale põlvkonnale rohkem erinevaid koolitusvõimalusi. Antud generatsioon väärtustab enda pidevat arendamist ja uute oskuste omandamist, seega tuleks atraktiivsuse tõstmiseks mõelda näiteks mentorlus- või koolitusprogrammide väljatöötamisele.
- (4) Uuringu tulemustest selgus, et sotsiaalse ja juhtimisega seotud väärtusdimensiooni osas on Seesam väga atraktiivne tööandja mõlema generatsiooni puhul – tööjõuturul konkurentsieelise saavutamiseks oleks ettevõttele kasulik seda laiemalt välja reklaamida ka potentsiaalsete töötajatele.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärgiks oli välja selgitada ettevõtte Seesam näitel, millised ootused on X- ja Y-generatsiooni esindajatel oma tööandjale, milliseks kujuneb tööandja atraktiivsus generatsioonide lõikes ning millist mõju see töötajate lojaalsusele avaldab. Eesmärgi saavutamiseks esitati kolm uurimisküsimust:

1. Kuidas hindavad X- ja Y-generatsiooni töötajad tööandja brändi väärtusdimensioonide olulisust ning oma senist kogemust nendega? Milliseks kujuneb Seesami kui tööandja atraktiivsus generatsioonide võrdluses?
2. Kuidas hindavad ettevõtte töötajad enda lojaalsust ning milline erinevus esineb generatsioonide vahel?
3. Kuivõrd on tööandja atraktiivsus ja töötajate lojaalsus omavahel seotud ning milline erinevus esineb generatsioonide lõikes?

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi veebipõhine kvantitatiivuuring 162 X- või Y-generatsiooni kuuluva Seesami töötaja seas, küsitluse koostamisel tugineti peamiselt Berthon *et al.* (2005) tööandja atraktiivsuse hindamiskaala, Dabirian *et al.* (2017) uuringust selgunud hinnatavate väärtuste ning Bakanauskiene *et al.* (2019) uuringus kasutatud uurimisinstrumendile. Lojaalsuse hindamiseks kasutati Moore (2000) koostatud neljaosalist skaalat, mida täiendati Noailles'i ja Viot'i uuringu (2021) järeldest toodud soovitude põhjal.

Uuringu tulemustest selgus, et Seesami töötajad peavad väärtusdimensioonidest kõige olulisemaks sotsiaalseid ning juhtimisega seotud väärtuseid ning kõige vähemoluliseks rakenduslikke ja arenduslikke väärtuseid. Seniste kogemuste hindamisel said kõrgeima tulemuse tegurid, mis puudutasid sotsiaalset ning juhtimisega seotud väärtusdimensiooni, madalaima hinnangu said aga kogemuste lõikes majandusliku ning tasakaalu väärtusdimensiooniga seotud tegurid.

Generatsioonide lõikes tuvastati väärtusdimensioonide olulisuste hindamises ainuke erinevus vaid arendusliku väärtusdimensiooni puhul, mille puhul hindasid Y-generatsiooni esindajad antud dimensiooni vanema põlvkonnaga võrreldes tunduvalt olulisemaks. Kõrvutades tulemusi teoreetilise kirjandusega, erinesid tulemused ka majandusliku ja organisatsiooni keskkonna

väärtusdimensiooni puhul, kus oodati olulist erinevust X- ja Y-generatsiooni tulemustes – käesoleva töö uuring seda aga ei kinnitanud.

Seesami tööandja brändi atraktiivsust võib töötajate seas pidada pigem kõrgeks, tulemuste kohaselt on ettevõtte tööandja brändi kõige tugevamateks külgedeks sotsiaalse ning juhtimise väärtusdimensiooniga seotud tegurid, kuid suur vahe tekkis töötajate ootuste ning seniste kogemuste võrdlemisel tasakaalu ja majandusliku väärtusdimensiooni puhul. X-generatsiooni esindajad pidasid võrreldes milleenlastega Seesami poolt pakutavaid juhtimise, sotsiaalse ning arendusliku väärtusdimensiooniga seotud tegureid atraktiivsemaks, kuid vastupidine nähtus esines aga majandusliku ja tasakaalu väärtusdimensiooni puhul, kus milleenlased hindasid Seesami kui tööandja atraktiivsust antud dimensioonide lõikes tunduvalt kõrgemalt võrreldes X-generatsiooniga.

Küsitluse tulemuste põhjal võib hinnata Seesami töötajate lojaalsust üldises joones pigem heaks, kuid X-generatsiooni esindajate lojaalsus oli võrreldes Y-generatsiooniga veidi kõrgem. Samuti kinnitas Pearson'i korrelatsioonikordaja käesoleva töö teoreetilises osas väljatoodud seost tööandja atraktiivsuse ja töötaja lojaalsuse vahel – mida suurem on töötaja ootuste ja kogemuste vahe, seda madalam on tema lojaalsus. X- ja Y-generatsiooni lõikes leiti korrelatsioonianalüüsi tulemusena sarnane seos ning seoste tugevused üksteisest märkimisväärselt ei erinenud.

Kokkuvõttes võib väita, et uurimistöö täitis oma eesmärgi ning tulemuste analüüsina tuvastati seos tööandja atraktiivsuse ning töötaja lojaalsuse vahel nii X- kui ka Y-generatsiooni lõikes. Seesam on tööandjana atraktiivne eelkõige sotsiaalse ja juhtimisega seotud väärtusdimensioonide lõikes, kuid palgapoliitika, õiglase töötasu, töö- ja eraelu tasakaalu ning mõistliku töökoormuse arendamisega tuleks ettevõttel tööandja brändi atraktiivsuse tõstmiseks enam tegeleda.

SUMMARY

The goal of this study, which used the insurance business Seesam as an example, was to determine what X- and Y-generation representatives anticipate from their job, how appealing the employer is seen to be across generations, and how this view affects employee loyalty. Three research questions were posed to achieve this goal:

1. How do workers from the X and Y generations perceive the employer's brand value aspects and prior interactions with them? How desirable is Seesam as an employer in terms of employer brand attractiveness?
2. How do employees regard their job loyalty, and how do generations differ?
3. What is the link between an employer's attractiveness and employee loyalty, and how do generations differ?

To accomplish the goal of this study, a web-based quantitative survey of 162 Seesam employees was conducted with the research instrument primarily based on Berthon et al. (2005) Employer Attractiveness Rating Scale, Dabirian et al. (2017), and Bakanauskiene et al. (2019) research finds. When measuring loyalty of the employees, Moore's (2000) developed four-point scale to assess loyalty were used, which was supplemented by recommendations from the Noailles and Viot study (2021).

According to the survey's findings, Seesam workers value social and management values the most, while application and development values are the least important. Variables connected to the social and management value dimensions obtained the greatest score in terms of past experience, while factors related to the economic and balance value dimensions received the lowest score.

The sole generational variation in the relevance of value dimensions was discovered in the case of the developmental value dimension, which the Y-generation valued much higher than the older generation. A considerable difference in the outcomes of the X and Y generations was predicted in the value dimension of the economic and organizational environment, but the current study did not corroborate this; the results also differed from the theoretical literature.

The only difference in the importance of value dimensions across generations was found in the case of the developmental value dimension, which the Y-generation rated much higher than the older generation. In the value dimension of the economic and organizational environment, a significant difference in the results of the X and Y generations was expected - but the study of the present work did not confirm this - the results also differed from the theoretical literature.

Seesam's employer brand is appealing to employees; according to the data, the strongest features of the company's employer brand are variables connected to the social and management value dimensions. Seesam's managerial, social, and developmental value dimensions were more appealing to the X-generation than to the Y-generation, while the converse was true for the economic and balance value dimensions, where Seesam's attractiveness was perceived higher across Y-generation employees.

The research results show that Seesam's employees are typically loyal, with the X-loyalty generation's somewhat greater than the Y-generation's. Pearson's correlation coefficient also verified the link between employer attractiveness and employee loyalty in the theoretical portion of this work - the wider the gap between an employee's expectations and experience, the weaker his or her loyalty. The correlation study found that the correlation between the X and Y generations was the same, with correlation strengths that were not statistically different.

Finally, the study met its objectives, and the data demonstrated a correlation between an employer's attractiveness and employee loyalty in both the X and Y generations. Seesam is an appealing employer, particularly in terms of social and managerial value dimensions; nevertheless, in order to strengthen the attractiveness of the employer's brand, the firm should focus more on creating more appealing wage policy, fair compensation, work-life balance, and an acceptable workload.

KASUTATUD ALLIKAD

- Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K., Bayram, O. (2011). Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia – Social Behavioral Sciences*, 24, 1177-1189. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.139
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. DOI: 10.1057/bm.1996.42
- Axten, C. (2015). Millenials at Work: The Advice of Great Leaders. Kättesaadav: <https://www.semanticscholar.org/paper/Millennials-at-Work%3A-The-Advice-of-Great-Leaders-Axten/3fe5f0872d19d9441f1d32a905e40cebf6cb040f>, 12.04.2022.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. DOI: 10.1108/13620430410550754
- Bakanauskiene, I., Bendaraviciene, R., Barkauske, L. (2017). Organizational attractiveness: An empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 4-18. DOI: 10.21511/ppm.15(2).2017.01
- Bakanauskiene, I., Kyguoliene, A., Siumete, L. (2019). Discovering Generational Differences in Employer Attractiveness: The Case of Financial Organization. *The Impact of Industry 4.0 on Job Creation 2019*. Kättesaadav: <https://ssrn.com/abstract=3576499>, 14.04.2022.
- Banerjee, R., Hofmann, B. (2020). Corporate zombies: Anatomy and life cycle. *Monetary and Economic Department*, 882. DOI: 10.2139/ssrn.3783166
- Becton, J. B., Harvell, J. W., Allison, J.-F. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189. DOI: 10.1111/jasp.12208

- Benraïss-Noailles, L., Viot, C. (2021). Employer brand equity-effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605–613. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.02.002
- Benson, J., Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865. DOI: 10.1080/09585192.2011.573966
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabaday, S., Gruber, T., Luereiro, Y. K., Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267. DOI: 10.1108/09564231311326987
- Brack, J., Kip, K. (2012). Maximizing millennials in the workplace. UNC Executive Development: North Carolina.
- Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S., Cochran, J. J. (2011). A cross-generational comparison of motivational factors in a sales career among gen-X and gen-Y college students. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 31(1), 77-85. DOI: 10.2307/25765020
- Brodin, V., Forkman, A. (2019). Employer Brand Loyalty Revisited - Adapting to a Changing Reality - A qualitative article on how companies, engaging in Employer Branding efforts, need to adapt to a constantly changing context. Kättesaadav: <http://hdl.handle.net/2077/60920>, 12.01.2022.
- Brosdahl, D. J. C., Carpenter, J. M. (2011). Shopping orientations of US males: A generational cohort comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 548-554. DOI: 10.1016/j.jretconser.2011.07.005
- Bush, C. (2017). Leading and Motivating Generation Y Employees. *The Journal of AHRA: The Association for Medical Imaging Management*. 39(2), 19-22. Kättesaadav:

<http://metodonline.ir/wp-content/uploads/2017/11/radiologymanagement20170304-dl.pdf#page=21>, 13.04.2022.

- Cennamo, L., Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organization Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. DOI: 10.1108/02683940810904385
- Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.11.005
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5-6), 667-681. DOI: 10.1108/03090560810862570
- De Vos, A., Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38, 45-60. DOI: 10.1108/00483480910920705
- Edwards, J. R. (2010). Reconsidering Theoretical Progress in Organizational and Management Research. *Organizational Research Methods*, 13(4), 615–619. DOI: 10.1177/1094428110380468
- Eger, L., Micik, M., Gangur, M., Rehor, P. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541. DOI: 10.3846/tede.2019.9387
- Elegido, J. M. (2012). Does It Make Sense to Be a Loyal Employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495–511. DOI: 10.1007/s10551-012-1482-4
- Eshoj, P. A. N. (2012). The impact of employer branding on the formation of the psychological contract. (Master's Thesis, Aarhus University).
- Eshoj, P. A. N. (2012). The Impact of Employer Branding on The Formation of The Psychological Contract. Kättesaadav: <http://docplayer.net/41631030-Pernille-a-n-eshoj-macc-master-thesis-the-impact-of-employer-branding-on-the-formation-of-the-psychological-contract.html>, 24.03.2022.

- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22. DOI: 10.1080/02650487.2002.11104914
- Festing, M., Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271. DOI: 10.1016/j.jwb.2013.11.010
- Field, A. P. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows: advanced techniques for the beginner*. London: Sage.
- Franca, V., Pahor, M. (2012). Influence of management attitudes on the implementation of employee participation. *Economic and Industrial Democracy*, 35(1), 115–142. DOI: 10.1177/0143831x12464070
- Gaylard, M., Sutherland, M., Viedge, C. (2005). The factors perceived to influence the retention of information technology workers. *South African Journal of Business Management*, 36(3), 87-97. DOI: 10.4102/sajbm.v36i3.638
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., Karadag, C. G. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40-48. DOI: 10.1016/j.ijhm.2012.04.002
- Gursoy, D., Maier, T., Chi, C. G.-Q. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. DOI: 10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, 46(2), 60. DOI: 10.2307/3203341
- Hart, D. W., Thompson, J. A. (2007). Untangling Employee Loyalty: A Psychological Contract Perspective. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 297–323. DOI: 10.5840/beq200717233
- Hess, N., Jepsen, D. M. (2009). Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts. *Career Development International*, 14, 261-283. DOI: 10.1108/13620430910966433

- Holbrook, M. B. (1987). Mirror, Mirror, on the Wall, What's Unfair in the Reflections on Advertising? *Journal of Marketing*, 51(3), 95–103. DOI: 10.1177/002224298705100307
- Jaddoe, V. W. V., van Duijn, C. M., van der Heijden, A. J. (2010). The Generation R Study: design and cohort update 2010. *Eur J Epidemiol*, 25, 823-841. DOI: 10.1007/s10654-010-9516-7
- Jaskyte, K., Butkeviciene, R., Danuseviciene, L., Jurkuvienė, R. (2020). Employees' Attitudes and Values toward Creativity, Work Environment, and Job Satisfaction in Human Service Employees. *Creativity Research Journal*, 32, 394-402. DOI: 10.1080/10400419.2020.1821160
- Jiang, T., Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technological Management in China*, 6(1), 97-110. DOI: 10.1108/17468771111105686
- Kashyap, V., Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295. DOI: 10.1108/IJOA-03-2017-1134
- Kong, F., Ding, K., Zhao, J. (2015). The Relationships Among Gratitude, Self-esteem, Social Support and Life Satisfaction Among Undergraduate Students. *Journal of Happiness Studies*, 16(2), 477-489. DOI: 10.1007/s10902-014-9519-2
- Kuron, L., Lyons, S., Schweitzer, L., Ng, E. S. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009. DOI: 10.1108/PR-01-2014-0024
- Lievens, F., Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x
- Lilleoja, L., Raudsepp, M. (2016). The generational kaleidoscope: Cohort-specific value patterns in the new millennium. *Generations in Estonia: Contemporary Perspectives on Turbulent Times*, 5, 36-69. DOI: 10.26530/OAPEN_606515

- Lim, Y. S., Heng, P. C., Ng, T. H., Cheah, C. S. (2016). Customers' online website satisfaction in online apparel purchase: A study of Generation Y in Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 21(2), 74-78. DOI: 10.1016/j.apmr.2015.10.002
- Liu, Z., Park, S. (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. *Tourism Management*, 47, 140–151. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.09.020
- Logan, G. D., Cowan, W. B. (1984). On the ability to inhibit thought and action: A theory of an act of control. *Psychological Review*, 91(3), 295–327. DOI: 10.1037/0033-295x.91.3.295
- Lu, A. C. C., Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235. DOI: 10.1177/1096348013495696
- Madan, C. R. (2017). Motivated Cognition: Effects of Reward, Emotion, and Other Motivational Factors Across a Variety of Cognitive Domains. *Collabra: Psychology*, 3(1). DOI: 10.1525/collabra.111
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761. DOI: 10.1108/IJOA-03-2017-1136
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge* (pp. 276-320).
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. DOI: 10.1037/h0054346
- Mason, M. W., Wolfinger, N. H. (2001). Cohort Analysis. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 2189-2194. DOI: 10.1016/B0-08-043076-7/00401-0
- Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating employees to „live the brand“: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Academy of Marketing Conference 2009*, 25(9-10), 893-907. DOI: 10.1362/026725709X479282

- McCrindle, M. (2014). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. Kättesaadav: http://www.saspa.com.au/wp-content/uploads/2016/02/The-ABC-of-XYZ_Chapter-1.pdf, 12.04.2022.
- McCrindle, M. (2018). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations. McCrindle Research. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations, 13.04.2022.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). The War for Talent. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Miller, J. D. (2011). Active, Balanced, and Happy: These young Americans are not bowling alone. A Quarterly Research Report from the Longitudinal Study of American Youth. 1(1). Kättesaadav: https://lsay.org/GenX_Rept_Iss1.pdf, 13.04.2022.
- Minchington, B., Morris, L. G. (2015). In Employer Branding, EXPERIENCE is Everything! Global Trends Whitepaper Series. Kättesaadav: <https://www.employerbrandinternational.com/post/2015/04/22/in-employer-branding-experience-is-everything>, 02.04.2022.
- Molinillo, S., Japutra, A., Nguyen, B., Chen, C. H. S. (2017). Responsible brands vs active brands? An examination of brand personality on brand awareness, brand trust, and brand loyalty. Marketing Intelligence & Planning, 35(2), 166-179. DOI: 10.1108/MIP-04-2016-0064
- Mosley, R. (2014). Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. Chichester: Wiley.
- Mosley, R., Schmidt, L. (2017). Employer Branding for Dummies. Wiley. Kättesaadav: <https://www.perlego.com/book/997762/employer-branding-for-dummies-pdf>, 23.03.2022.
- Mukerjee, K. (2013). Customer-oriented organization: A framework for innovation. Journal of Business Strategy, 34(3). DOI: 10.1108/JBS-Jun-2012-0013

- Nnambooze, B. E., Parumasur, S. B. (2016). Understanding the multigenerational workforce: Are the generations significantly different or similar? *Corporate Ownership and Control*, 13(2), 224-237. DOI: 10.22495/cocv13i2c1p4
- Ortega, D. C. Z., Garcia, D. A., Rodriguez, J. B., Calvo, J. M. de M. (2019). Work Ethic in Ecuador: An Analysis of the Differences in Four Generational Cohorts. *Annals of Psychology*, 35(3), 496-505. DOI: 10.6018/analesps.35.3.342671
- Pfau, M., Haigh, M. M., Sims, J., Wigley, S. (2008). The Influence of Corporate Social Responsibility Campaigns on Public Opinion. *Corporate Reputation Review*, 11(2), 145-154. DOI: 10.1057/crr.2008.14
- Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522. Kättesaadav: <http://www.jstor.org/stable/41149467>, 23.03.2022.
- Quantitative Research. (2009). DJS Research Ltd. Kättesaadav: <http://quantitativeresearch.org.uk/>, 17.05.2022.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 52-63.
- Rampl, L. V. Z. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504. DOI: 10.1080/0267257X.2014.934903
- Reis, G. G., Braga, B. M. L. (2016). Employer attractiveness from generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administracao*, 51(1), 103-116. DOI: 10.5700/rausp1226
- Rigoni, B., Adkins, A. (2016). What Millennials Want from a New Job. Kättesaadav: <https://hbr.org/2016/05/what-millennials-want-from-a-new-job>, 12.04.2022.
- Ritson, M. (2002). *Marketing and HR collaborate to harness employer brand power*. Marketing: London.

- Rosethorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal* (1st ed.). Routledge.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., Gerhart, B. (1991). Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call For New Research Directions. *CAHRS Working Papers*. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1991.tb02402.x
- Saini, G., Gopal, A., Kumari, N. (2015). Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers. *Management and Labour Studies*, 40(1-2), 34-51. DOI: 10.1177/0258042X15601532
- Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder. *Human Resource Management*, 44(1), 89–93. DOI: 10.1002/hrm.20045
- Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder. *Human Resource Management* 44(1), 89-93. DOI: 10.1002/hrm.20045
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508. DOI: 10.1108/08876041111173624
- Sengupta, A. (2015). Optimal Employment Strategy for a Developing Country. *Emerging Economy Studies*, 1(1), 108–113. DOI: 10.1177/2394901514562306
- Sengupta, A., Bamel, U., Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding, *DECISION*. 42(3). DOI: 10.1007/s40622-015-0097-x
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. DOI: 10.1108/jpbm-09-2013-0393
- Smola, K. W., Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382. DOI: 10.1002/job.147
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., Olshavsky, R. W. (1996). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15. DOI: 10.2307/1251839

- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Dr John Sullivan. Kättesaadav: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>, 10.01.2022.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. DOI: 10.1177/002224298805200302
- Zhu, F., Wang, Z., Yu, Q., Hu, T., Wen, L., Liu, Y. (2014). Reconsidering the Dimensionality and Measurement of Employer Brand in the Chinese Context. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(6), 933-948. DOI: 10.2224/sbp.2014.42.6.933
- Tanwar, K., Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(2). DOI: 10.1108/PR-10-2017-0299
- Tanwar, K., Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), DOI: 10.1177/0972150916631214.
- Tanwar, K., Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. DOI: 10.1108/pr-03-2015-0065
- Tay, L., Diener, E. (2011). Need and Subjective Well-Being Around the World. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(2), 354-365.
- Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675–696. DOI: 10.1108/02635571111137250
- Uppal, M. A., Ali, S., Gulliver, S. R. (2017). Factors determining e-learning service quality. *British Journal of Educational Technology*, 49(3), 412-426. DOI: 10.1111/bjet.12552
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. DOI: 10.1007/bf02894350

- Vos, A., Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective.. *Personnel Review*. 38. 45-60.
- Vriens, Marco & Hofstede, F.T. (2000). Linking attributes benefits and consumer values a powerful approach to market segmentation, brand positioning, and advertising strategy. *marketing research magazine*. 12. 5-10.
- Wright, T. A., Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160. DOI: 10.1177/0149206306297582
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikool.
- Özcelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3). DOI: 10.5539/ijbm.v10n3p99
- Yusoff, Y. M. (2011). Self-Efficacy, Perceived Social Support, and Psychological Adjustment in International Undergraduate Students in a Public Higher Education Institution in Malaysia. *Journal of Studies in International Education*, 16(4), 353-371. DOI: 10.1177/1028315311408914

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsitlus

Hea Seesami töötaja!

Antud uuring on koostatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomitöö raames ning uuringu eesmärgiks on kaardistada Seesami kui tööandja brändi sisemist kuvandit ning välja selgitada, milliseid väärtuseid peavad Seesami töötajad tööandja juures ise kõige olulisemaks.

Teie antud vastused on konfidentsiaalsed ning Teie isikut ei seota antud vastustega, kogutud andmeid kasutatakse vaid summeerituna üldises andmebaasis. Instruktsioonid küsimusele vastamiseks on antud iga küsimuse juures, küsimustikule vastamiseks kulub 10 kuni 15 minutit.

Ette tänades

Sandra Smirnova

Järgnevalt on loetletud väited, mis käivad Seesami kui tööandja kohta. Palun märkige skaalal 1 kuni 5 (1 – ei nõustu üldse; 5 – nõustun täielikult) alltoodud väidete puhul ära, kuivõrd Te antud väidetega nõustute.

1. Seesami poolt pakutav palk on minu ametikoha puhul konkurentsivõimeline.
2. Seesami poolt pakutav kompensatsioonipakett on minu jaoks atraktiivne ja motiveeriv.
3. Olen rahul Seesami palgapoliitikaga.
4. Minu töökoormus on mõistlik.
5. Minu tööaeg on paindlik.
6. Tasakaal minu töö ja eraelu vahel on paigas.
7. Ma saan oma kolleegidega hästi läbi.
8. Minu kolleegid on toetavad ja abivalmid.
9. Minu osakond/meeskond tegutseb ühise eesmärgi nimel.
10. Ma saan oma otsese juhiga hästi läbi.
11. Minu otsene juht toetab ja innustab mind.

12. Ma saan aru, milliseid tööalaseid tulemusi minu otsene juht minult ootab.
13. Ma saan oma otseselt juhilt piisavalt tagasisidet oma töötulemuste kohta.
14. Seesami juhtkond tunnustab ettevõtte töötajaid piisavalt.
15. Minu ametikoht Seesamis toetab minu enesearengut.
16. Minu ametikoht Seesamis pakub mulle mitmekesisust ja vaheldust.
17. Mul on võimalus jagada kolleegidega oma teadmisi ning neid toetada.
18. Seesam pakub mulle piisavalt erinevaid koolitusvõimalusi, et toetada minu enesearengut.
19. Seesamist saadud töökogemus suurendab minu edasisi karjäärivõimalusi.
20. Seesamis töötamine on aja jooksul minu enesekindluse tõusmisele kaasa aidanud.
21. Seesam võimaldab mulle otsustusvabadust oma tööülesannete täitmisel.
22. Seesam on tööandjana uuendusmeelne.
23. Minu töökeskkond on kaasaegne.
24. Seesam pakub oma klientidele kvaliteetseid ja uudseid kindlustuslahendusi.
25. Seesam on kliendikeskne ettevõte.
26. Seesami maine on laiemas üldsuses heal tasemel.
27. Seesam on sotsiaalselt vastutustundlik ettevõte.
28. Ma ei karda oma tuleviku ja ametikoha säilimise pärast Seesamis.
29. Ma tunnen, et ma kuulun Seesamisse.
30. Tunnen uhkust selle üle, et töötan Seesamis.

Järgnevalt on välja toodud erinevad omadused ja hüved, mis võivad mõjutada Teie otsust tööandja valikul. Palun märkige skaalal 1 kuni 5 (1 - täiesti ebaoluline; 5 - väga oluline) alltoodud hüvede puhul ära, kui oluliseks Te enda jaoks antud omadust tööandja puhul peate.

31. Konkurentsivõimeline palk
32. Atraktiivne ja motiveeriv kompensatsioonipakett
33. Aus ja ajaga kaasaskäiv palgapoliitika
34. Mõistlik töökoormus
35. Paindlik tööaeg
36. Tasakaal minu töö ja eraelu vahel
37. Hea läbisaamine oma kolleegidega
38. Abivalmid ja toetavad kolleegid
39. Ühise eesmärgi saavutamise nimel tegutsev osakond/meeskond
40. Hea läbisaamine oma otsese juhiga

41. Toetus ja innustus oma otsese juhi poolt
42. Selge arusaam otsese juhi ootustest minu töötulemustele
43. Piisavalt sage tagasiside oma otsese juhi poolt
44. Juhtkonnapoolne töötajate tunnustamine
45. Võimalus jagada kolleegidega oma teadmisi ning neid toetada
46. Enesearengut toetav ametikoht
47. Mitmekesisust ja vaheldust pakkuv ametikoht
48. Enesearengut toetavad koolitusvõimalused tööandja poolt
49. Suurenenud karjääri võimalused tänu ettevõttest saadud töökogemusele
50. Isikliku enesekindluse kasv tänu ametikohale
51. Vabadus tööülesannete täitmisel ise otsuseid langetada
52. Tööandjana uuendusmeelne ettevõtte
53. Kaasaegne töökeskkond
54. Kvaliteetsete toodete ja/või teenuste pakkumine klientidele
55. Kliendikeskne ettevõtte
56. Ettevõtte hea maine laiemas üldsuses
57. Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte
58. Ametikoha säilimisega seotud kindlustunne
59. Võimalus tunda uhkus kindlas ettevõttes töötamise üle
60. Ühtekuuluvustunne ettevõtte ja selle kollektiiviga

Palun hinnake skaalal 1 kuni 5 (1 - ei nõustu üldse; 5 - nõustun täielikult), kuivõrd käivad järgnevad väited teie edasiste karjääriplaanide kohta.

61. Ma näen end ka paar aastat hiljem veel Seesamis töötamas.
62. Mul on kavatsus järgneva paari aasta jooksul otsida endale uus töökoht teises ettevõttes.
63. Mul on plaanis end arendada järgneva paari aasta jooksul, et kindlustada endale tulevikus töökoht teises ettevõttes.
64. Minu otsus töötada Seesamis tuleneb lisaks majanduslikule vajadusele ka minu enda vabast soovist.
65. Ma tunnen, et ma olen Seesamisse kiindunud.
66. Mulle meeldiks, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri Seesamis.
67. Soovitaksin Seesamit kui tööandjat ka tuttavale.

Järgnevad küsimused on demograafiliste andmete kogumiseks. Kõik antud vastused jäävad konfidentsiaalseks ja neid ei seota Teie isikuga.

Teie sugu? (naine, mees, muu/ei soovi vastata)

Teie vanus?

Teie tööstaaž Seesamis?

Tänan vastamast!

Lisa 2. Küsimustiku väärtusdimensioonid ja tegurid

Väärtusdimensioon	Faktor
Sotsiaalne väärtus	Hea läbisaamine oma kolleegidega
	Abivalmid ja toetavad kolleegid
	Ühtekuuluvustunne ettevõtte ja selle kollektiiviga
Huvipakkuv väärtus	Mitmekesisust ja vaheldust pakkuv ametikoht
	Tööandjana uuendusmeelne ettevõtte
	Kaasaegne töökeskkond
	Kvaliteetsete toodete või/ja teenuste pakkumine klientidele
Rakenduslik väärtus	Vabadus tööülesannete täitmisel ise otsuseid langetada
	Kliendikeskne ettevõtte
	Võimalus jagada kolleegidega oma teadmisi ning neid toetada
	Võimalus tunda uhkust kindlas ettevõttes töötamise üle
Arenduslik väärtus	Enesearengut toetav ametikoht
	Enesearengut toetavad koolitusvõimalused töandja poolt
	Suurenenud karjääri võimalused tänu ettevõtte saadud töökogemusele
	Isikliku enesekindluse kasv tänu ametikohale
Majanduslik väärtus	Konkurentsivõimeline palk
	Atraktiivne ja motiveeriv kompensatsioonipakett
	Aus ning ajaga kaasaskäiv palgapoliitika
	Ametikoha säilimisega seotud kindlustunne
Juhtimisväärtus	Hea läbisaamine oma otsese juhiga
	Toetus ja innustus oma otsese juhi poolt
	Selge arusaam otsese juhi ootustest minu töötulemustele
	Piisavalt sage tagasiside oma otsese juhi poolt
Organisatsiooni keskkonna väärtus	Ühise eesmärgi saavutamise nimel tegutsev osakond/meeskond
	Juhtkonnapoolne töötajate tunnustamine
	Ettevõtte hea maine laiemas üldsuses
	Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte
Tasakaaluväärtus	Mõistlik töökoormus
	Paindlik tööaeg
	Tasakaal minu töö ja eraelu vahel

Lisa 3. Lihtlitsents

Lisa
rektori 07.04.2020 käskkirjale nr 1-8/17

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Sandra Smirnova

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Tööandja brändi atraktiivsuse mõju töötajate lojaalsusele X- ja Y-generatsiooni lõikes Compensa Vienna Insurance Group, ADB Eesti filiaali näitel“,

mille juhendaja on Olev Tõru,

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.

¹ 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 loomingu 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.