

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Piret Viherpuu

SISSEELAMISPROGRAMM, MIS TOETAB TÖÖANDJA

BRÄNDINGUT BONDORA ASis

Magistritöö

Personalijuhtimise õppekava

Juhendaja: Taimi Elenurm

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 768 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Piret Viherpuu

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 142153HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: piretviherpuu@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
ABSTRACT	6
SISSEJUHATUS	7
1. TEOREETILINE TAUST	9
1.1. Tööandja brändi mõiste ja olemus.....	9
1.1.1. Organisatsioonikultuuri ja väärtuste mõju brändingule.....	13
1.2. Uue töötaja sisseelamine ja sotsialiseerumine	17
1.2.1. Sisseelamisprogrammi loomine äriorganisatsioonile	19
2. UURIMUSE METOODIKA JA VALIMI KIRJELDUS	26
2.1. Metoodika kirjeldus	26
2.2. Valimi kirjeldus	31
3. UURIMISTULEMUSED JA ANALÜÜS	33
3.1. Küsitluse tulemused.....	33
3.1.1. Üldandmed	33
3.1.2. Hinnangud tööandja brändile ja sisseelamis- ning sotsialiseerumisprotsessile.....	34
3.1.3. Hinnangud sisseelamis- ja sotsialiseerumisprotsessile.....	37
3.2. Intervjuude tulemused	41
3.2.1. Töökultuur ja -keskkond.....	41
3.2.2. Eesmärgid ja väärtused	43
3.2.3. Karjäärivõimalused ja areng.....	44
3.2.4. Organisatsioonisisene sotsialiseerumine	45
3.2.5. Uue töötaja sisseelamine	46
3.3. Arutelu ja järeldused.....	48
KOKKUVÕTE	53
SUMMARY	56
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	59
LISAD	63
Lisa 1. Uue töötaja sisseelamisprogramm	63
Lisa 2. Sisseelamisprogrammi kava	68
Lisa 3. Infokiri uuele töötajale enne organisatsiooniga liitumist	71

Lisa 4. Eestikeelne küsitlusankeet BONDORA AS töötajatele	72
Lisa 5. Ingliskeelne küsitlusankeet BONDORA AS töötajatele	76
Lisa 6. Intervjuu kava	80

LÜHIKOKKUVÕTE

Tööturul on tihe konkurents ja organisatsioonid peavad tegema üha suuremaid jõupingutusi sobivate töötajate leidmiseks. Tööandja brändi arendamine on üks võimalus konkurentidest eristuda ja olla usaldusväärne ning atraktiivne tööandja. Töötajad annavad edasi kuvandit organisatsioonikutluurist ja väärtustest ning seetõttu on oluline iga uus töötaja muuta tugevaks brändi edasikandjaks.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja töötada sisseelamisprogramm Bondora AS uutele töötajatele, mis toetab tööandja brändingu arendamist. Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses peatükis antakse ülevaade tööandja brändingu mõistest, organisatsioonikultuuri ja väärtuste mõjust brändingule, uue töötaja sisseelamisest ja sotsialiseerumisest ning viimasena sisseelamisprogrammi loomisest äriorganisatsioonile. Teises peatükis kirjutatakse lahti uurimuse meetodika ja antakse ülevaade valimist. Kolmandas osas tuuakse välja uurimustulemused ning analüüs.

Eesmärgi saavutamiseks viidi läbi empiiriline uurimus, kasutades nii kvalitatiivset kui kvantitatiivset meetodit. Ankeetküsitlus saadeti 1.01.2015-31.12.2017. aastal liitunud töötajatele, milles küsiti hinnangut tööandja brändingu ja sotsialiseerumise ning organisatsiooni poolt pakutavate meetmete rakendamise kohta sisseelamisperioodil vastavalt brändingule. Täiendavalt viidi läbi viis intervjuud tiimijuhtide seas, et välja selgitada nende hinnang ja ettepanekud tööandja brändingule, sotsialiseerumisele ja sisseelamisprotsessile. Intervjuu andmete analüüsimisel kasutati induktiivset lähenemist, mille käigus prooviti leida kõikide kogutud andmestike vahel sarnasusi ja erinevusi.

Uurimustulemuste analüüsist selgus, et Bondora kui tööandja brändi kuvand oma uute töötajate ja juhtide seas on hea. Uurimustulemuste analüüsi käigus teeb käesoleva magistritöö autor mitmeid ettepanekuid sisseelamisprotsessi parendamiseks ja koostab sisseelamisprogrammi, mis toetab tööandja brändingu arendamist. Töö autor toob põhijäreldustena välja, et parendamist vajavad mentorluskultuur ja rohkem tuleks keskenduda ning tähelepanu juhtida töötajate individuaalsete oskuste arendamisele.

Võtmesõnad: tööandja bränding, sotsialiseerumine, sisseelamine, sisseelamisprogramm, uus töötaja, organisatsioonikultuur.

ABSTRACT

SISSEELAMISPROGRAMM, MIS TOETAB TÖÖANDJA BRÄNDINGUT BONDORA ASis
Piret Viherpuu

The title of this master's thesis is „Onboarding program that supports employer branding at Bondora AS“.

There is more and more tense competition in the labor market for qualified workforce. Therefore organizations must make ever increasing efforts to find suitable employees. Developing a strong employer brand is one way to differentiate from the competitors and be a credible and attractive employer. Employees are the ones who portray the image of organizational loyalty and values, and therefore it is important that every new employee becomes a loyal brand carrier.

The aim of this Master's thesis is to develop an onboarding program for new employees of Bondora AS, which supports the development of the employer brand of Bondora. This Master's thesis consists of three parts. The first chapter provides an overview of the concept employer branding, the impact organizational culture and values have on employer branding, the onboarding process and socialization of a new employee, and, lastly, the creation of an onboarding program for a business organization. The second chapter gives an overview of the research methodology and the sample for this research. The third part presents research findings and analysis.

In order to achieve the goal, an empirical study was conducted using both qualitative and quantitative methods. The questionnaire survey was sent to employees who joined Bondora between 01.01.2015 and 31.12.2017. In this questionnaire the employees were asked for an assessment of the employer brand, socialization and the implementation of the measures offered by the organization during the onboarding period. In addition, five interviews were conducted among team leaders of Bondora in order to determine their assessment and proposals for the employer branding, socialization and onboarding process within this company. To analyze the data gathered, an inductive approach was used, which sought to find similarities and differences between all the data collected.

The analysis of the research revealed that the image of Bondora as an employer brand is good among its new employees and managers. During the analysis of the research results, the author of this Master's thesis makes several proposals for improvement of the onboarding process and prepares an onboarding program that supports the development of employer branding. The author's main conclusion is that the mentoring culture is the main aspect that needs to be improved. In addition, the author suggests that the development of each employee's individual skills should be more in focus.

Keywords: employer branding, socialization, onboarding, onboarding program, new employee, organizational culture.

SISSEJUHATUS

Backhaus ja Tikoo (2004) on välja toonud, et tööandja bränding on võrdlemisi uus lähenemisviis värbamisele ja parima võimaliku inimtalendi ettevõttes hoidmisele olukorras, kus tööjõuturg muutub tööandja jooks konkurents tihedamaks. Viies värbamise, personalihõive, väljaõppe ja töötaja arendamise ning karjääri juhtimise ühe konseptsiooni alla, on neil koostoimes palju suurem efekt, kui igal protsessil eraldi. Teadlased kasutavad tööandja brändingut, et integreerida mitmeid erinevaid, kuid omavahel seotud konstrukte, mida on käsitletud värbamise-, valiku- ja organisatsiooniga sidumist käsitlevas kirjanduses üheks raamistikuks. Tööandja brändi kontseptsioon võib olla eriti väärtuslik strateegilise inimressursi juhtimise raamistiku otsingutes. (Backhaus, Tikoo 2004, 513)

Ritson (2002) on leidnud, et tugeva tööandja brändiga ettevõtted võivad potentsiaalselt vähendada töötajate kaasamise kulusid, parandada töötajate suhteid, suurendada töötajate organisatsiooni jäämist ning seda isegi madalamat palka pakkues (Berthon et al. 2005, 154).

AS Bondoral ei ole välja töötatud sisseelamisprogrammi uutele töötajatele. Organisatsiooni juhatusel on soov tööandja brändingu arendamisprotsessi teadlikumalt juhtida, et olla oma valdkonnas atraktiivne ja usaldusväärne tööandja. Sellest tulenevalt on magistritöö uurimisprobleemiks, kuidas uue töötaja sisseelamisprogrammi abil toetada tööandja brändingut.

Bondora AS grupis (3 ettevõtet) oli 31.12.2017. aasta seisuga 47 töötajat (sh 7 lapsehoolduspuhkusel viibivat töötajat). Bondora ASiga on liitunud vahemikus 1.01.2015-31.12.2017 kokku 23 uut töötajat ehk peaaegu 50% tänastest aktiivsetest töötajatest. On toimunud mitmed töötajate omal soovil lahkumised, koondamised ja uute ametikohtade loomised ning seetõttu on ka uute töötajate osakaal suur. Organisatsiooni jaoks on oluline luua ühtne meeskond ning aidata neil kiirelt kohaneda, et saavutada organisatsiooni eesmärgid. Samuti on oluline välja tuua, et ka finantsinfotehnoloogia valdkonnas on konkurents üha suurem ning sageli

otsitakse omale töötajaid teistest organisatsioonidest sihtotsinguga. Seda olulisem on hoida oma töötajaid ning olla atraktiivne tööandja, et neil ei tekiks soovi lahkuda.

Töö raames püüab autor probleemile lahenduse leida vastates järgmistele uurimisküsimustele:

1. Milline on Bondora kui tööandja brändi kuvand uute töötajate seas?
2. Kuidas Bondora uued töötajad hindavad organisatsiooni sisseelamis- ja sotsialiseerumisprotsessi?
3. Millised sisseelamisprogrammi lülitatavad tegevused aitaksid kaasa Bondora äristarteegiast lähtuva tööandja brändi tugevamaks muutmisele?

Uurimusküsimustele vastuste leidmiseks viidi esmalt läbi empiiriline uurimus. Küsimustik saadeti 1.01.2015-31.12.2017. aastal liitunud töötajatele, küsiti hinnangut tööandja brändingu ja sotsialiseerumise kohta ning organisatsiooni poolt pakutavate meetmete rakendamise kohta sisseelamisperioodil vastavalt brändingule. Lisaks viidi läbi viis intervjuud tiimijuhtide seas, et välja selgitada nende hinnang ja ettepanekud tööandja brändingule, sotsialiseerumisele ja sisseelamisprotsessile.

Magistritöö tulemusena valmib tööandja brändingut toetav/brändinguga seotud uute töötajate sisseelamisprogramm koos selle rakendamise juhendiga. Magistritöö käigus loodud sisseelamisprogramm on esitatud arutamiseks Bondora AS juhtkonnale.

Käesolev magistritöö koosneb kolmest osast. Esimene osa annab ülevaate tööandja brändingu teoreetilisest taustast ning organisatsioonikultuuri, missiooni, väärtuste ja strateegia mõjust brändingule. Samuti antakse ülevaade sisseelamis- ning sotsialiseerumisprotsessist ja sisseelamisprogrammist ning selle ühisosast tööandja brändinguga. Kolmandas osas tuuakse välja empiirilise uuringu tulemused ja esitletakse saadud tulemuste analüüs.

1. TEOREETILINE TAUST

1.1. Tööandja brändi mõiste ja olemus

Esimeses peatükis toob töö autor välja teoreetilise tausta, mis annab ülevaate tööandja brändingu erinevatest käsitlustest. Lisaks tuuakse välja erinevused ettevõtte üldisest brändist ja põhjused, miks tööandja brändinguga on oluline eraldi tegeleda.

Ettevõtte tööandja brändi arendatakse välja kooskõlas ettevõtte teiste brändidega, sealhulgas toote/teenuse brändiga. Vaatamata asjaolule, et ettevõtte ja tööandja brändi vahel on palju ühiseid tunnuseid, on võimalik eristada järgmist (Mokina 2014, 142):

- 1) tööandja bränd on ettevõtte töötingimuste esile tõstmine, mis iseloomustab ettevõtet tööandjana;
- 2) tööandja bränd on suunatud nii sisemisele sihtgrupile (sisemine tööturg) kui ka välisele (välistööturule), samal ajal kui ettevõtte bränd on suunatud üksnes välistele sihtgruppidele;
- 3) tööandja bränd on suunatud pigem teatud potentsiaalsete kandidaatide sihtgrupile kui klientidele ja muudele sihtrühmadele, mis on iseloomulikud ettevõtte brändile.

Mokina (2014) on välja toonud, et tööandja brändingu puhul on juhtimisvastutus tööandja brändingu juhil, kuid ettevõtte brändi puhul vastutab tegevjuht. Tööandja brändingu puhul on funktsionaalne vastutus personaliosakonnal, kuid ettevõtte brändi eest vastutavad enamik/kõik osakonnad. Samuti on erinevused kasutatavates kommunikatsioonikanalites. Tööandja brändingu puhul on hinnatud oluliseks töötajate soovitusi, ettevõtte ühisüritusi, sisevõrku ja kommunikatsiooni ettevõttesse värbamise ajal. Lisaks eelenevale loetakse olulisteks kanaliteks kaettevõtte karjääri veebilehekülge, tööotsingu veebisaidid, meedias reklaame, töömesse ja karjääripäevi, koostööprogramme ülikoolide ja teiste asutustega. Ettevõtte brändi puhul kasutatakse aga peamiselt turundust ja muid kontrollitud kommunikatsiooni vorme. (Mokina 2014, 142)

Tööandja bränding on tekkinud turunduspõhimõtete rakendamisel personali värbamise valdkonnas (Maurer et al., 1992). Ambler ja Barrow (1996) olid ühed esimestest, kes ühendasid personalijuhtimise ja bränditurunduse valdkonnad üheks kontseptuaalseks valdkonnaks, nimetades terminit "tööandja bränd". (Srivastava, Bhatnagar 2010, 26)

Ambler ja Barrow (1996) defineerivad tööandja brändi kui tööle võtmisega kaasnevate funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste hüvede paketti, mis seostub tööandjaga. Lloyd (2002) määratleb tööandja brändingu protsessi kui organisatsiooni jõupingutust anda olemasolevatele ja võimalikele töötajatele teada, et see on ihaldusväärne töökoht. (Nayak 2017, 144)

MacLavery, McQuillan ja Oddie (2001) määratlevad sisemise brändingu kui strateegiliste protsesside kogumi, mis ühtlustab ja annab töötajatele võimaluse pakkuda järjepidevalt positiivset kliendikogemust. Nende protsesside hulka kuuluvad muuhulgas sisekommunikatsioon, koolitustugi, juhtimistavad, tasustamis- ja tunnustamisprogrammid, värbamistavad ja jätkusuutlikkuse tegurid. (Patla, Pandit 2012, 116)

Tööandja bränding on teatud viis luua ja hallata ettevõtte identiteedi kuvandit. See toimib läbi kindla kuvandi loomise, mida kommenteeritakse nii ettevõtte sees kui ka ettevõttest välja poole. Kirjanduses esitatud tööandja brändi määratlused erinevate autorite poolt on kokku võetud Tabelis 1. (Srivastava, Bhatnagar 2010, 26)

Tabel 1. Erinevate autorite poolt esitatud tööandja brändi määratlused

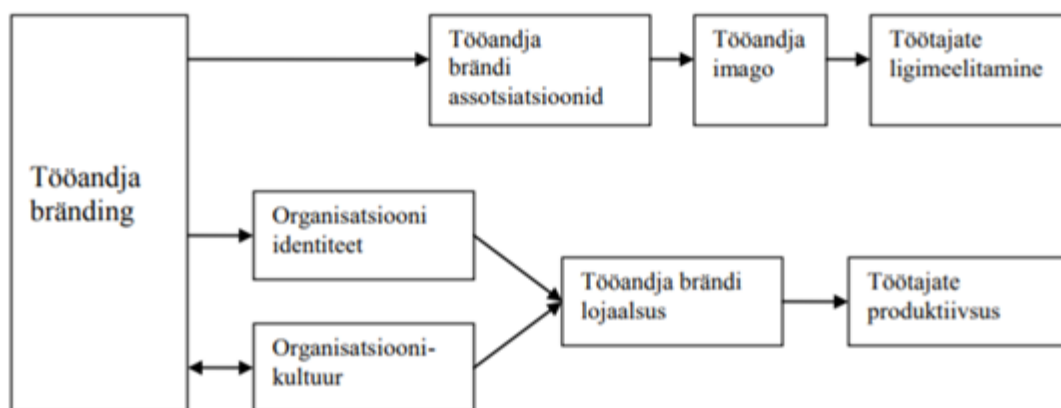
Ewing et al., (2002, 12)	Luu kuvand potentsiaalse tööjõu mõtetes, et tegemist on suurepärase töökohaga ja ettevõtte ületab kõik teised.
Lloyd (2002) viidatud Berthon et al., (2001, 152) järgi	Ettevõtte jõupingutused olemasolevatele ja tulevastele töötajatele kommenteerimiseks, et see on ihaldatav töökoht.
Backaus and Tikoo (2004, 502)	Ainulaadse tööandja identiteedi loomise protsess - ettevõtte kontseptsioon, mis eristab teda konkurentidest.
Knox and Freeman (2006, 697)	Kuvand mis on seotud organisatsiooniga ning teeb ainulaadseks tööandjaks.

Allikas: Srivastava, Bhatnagar (2010, 26)

Eeltoodud definitsioonide kokkuvõtteks võib öelda, et tööandja bränd on identiteedi, kuvandi ja eristusvõime loomine organisatsioonist kui tööandjast, et meelitada ligi tulevasi töötajaid ning motiveerida, kaasata ja säilitada selle praeguseid töötajad (Srivastava, Bhatnagar 2010, 26).

Backhaus ja Tikoo (2004) tõid välja, et igal firmal on haruldased, väärtuslikud, asendamatud ja raskesti imiteeritavad ressursid, nende hulgas just inimkapital, mis võiks olla peamiseks konkurentsieeliseks ettevõtte jaoks. Inimressursside arendamise tavad võivad mõjutada inimkapitali kasvu (koolitustegevused, karjäärivõimalused, hüvitiste paketid) ja samaaegselt luua nii organisatsioonisisest kui ka -väliselt stabiilset ja positiivset kuvandit organisatsioonist kui tööandjast. Seega võib tööandja bränding muutuda oluliseks ja väljakutsete rohkeks personali arendamise strateegiaks, mis võimaldab ettevõttel kõrge potentsiaaliga töötajaid ligi meelitada ja kaasata ning talente ettevõttes kinni hoida. (Kucherov, Zavyalova 2012, 87)

Potentsiaalsetele töötajatele tekib tööandja brändi kuvand läbi brändi assotsiatsioonide, mis on ettevõtte tööandja brändingu tulemused (Joonis 1). Kuna tulevastel töötajatel tekivad ka assotsiatsioonid tööandjaga, mis põhinevad teabeallikatel, mis ei ole tööandja poolt kontrollitavad, siis efektiivne tööandja bränding peaks võtma proaktiivse lähenemise ja identifitseerima soovitud brändi ühendused ja proovima neid arendada ning tugevdada. (Backhaus, Tikoo 2004, 505)



Joonis 1. Tööandja brändi struktuur ja mõju inimressurssidele
 Allikas: Backhaus, Tikoo (2004); viidatud Lelle kaudu (2008, 12)

Soovitud brändi maine väljatöötamise ja arendamise praktikate jaoks on tehtud mitmesuguseid värbamisuuringuid. Esiteks on leitud, et tööandja bränd mõjutab seda, kui atraktiivne on organisatsioon kandideerija jaoks (Tom, 1971; Belt ja Paolillo, 1982; Gatewood et al., 1993; Turban ja Greening, 1997). Üks seletus atraktiivse maine rollile seostub sarnase külgetõmbavusega (Byrne ja Neuman, 1992) või inimese-organisatsiooni sobivusega. Inimese-organisatsiooni sobivuse uuringud näitavad, et potentsiaalsed kandideerijad võrdlevad tööandja brändi kuvandit nende endi vajaduste, isikupärade ja väärtustega. Mida parem on sobivus ettevõtte väärtuste ja indiviidi väärtuste vahel, seda tõenäolisem on, et organisatsioon on isikule atraktiivne. (Backhaus, Tikoo 2004, 506)

Mosley (2005) on välja toonud, et klassikaliselt on tööandja brändi peamiseks eesmärgiks meelitada ligi ja hoida sobivaid töötajaid, kuid olenevalt organisatsiooni arengutsüklist võib tööandja brändingu eesmärk varieeruda. Noorte, kuid kiiresti kasvavate ettevõtete jaoks on oluline „sobivate“ töötajate ligimeelitamine, samas suure töötajaskonnaga (üle 150) ettevõtete jaoks aga idenditeedi kujundamine. Rahvusvaheliseks muutumise korral on oluline tööandja brändi mõtestamine uude konteksti. Ent sama hästi võib tööandja bränd olla vahendiks ühise identiteedi loomisel organisatsioonide ülevõtmistel või töötajate pessimistlike meeleolude ning langenud motivatsiooniga hakkama saamisel nõrkade majandustulemuste või muu ebaedu korral. (Stubender-Lõugas 2012, 25)

Kotler (2003) on rõhutanud, et ettevõtted peavad pakkuma oma brändi väärtusi oma töötajatele. Brändi loovad töötajad, kes edastavad positiivset kogemust klientidele. Töötajad peavad brändiga samastuma ettevõtte tasandil ja töökohaspetsiifilisel tasandil. Miles ja Mangold (2005) näitasid, et töötajate brändingu protsess suurendab töötajate rahulolu ja vähendab tööjõu voolavust. Ettevõtted, kes viivad tööandja brändingut edukalt läbi, võivad saavutada hea maine, sest ihaldatud brändi maine on tänu töötajatele pidevalt kajastatud. Tööandja brändingu puhul samastuvad töötajad brändiga emotsionaalselt ja tunnevad uhkust, et nad kuuluvad just sellesse organisatsiooni. (Hamidizadeh, Fard 2016, 509)

Inimressursside konsultantide *Hewitt Associates* sõnul on tugeva tööandja brändi arendamiseks viis etappi (Berthon et al. 2005, 154):

- 1) mõista oma organisatsiooni;
- 2) loo töötajatele „veenev brändi lubadus“, mis peegeldab brändi lubadust omakorda klientidele;

- 3) arenda standardeid, et mõõta brändi lubaduse täitmist;
- 4) joonda kõik inimressursi praktikad, et toetada ja tugevdada brändi lubadust;
- 5) teosta ja mõõda.

Personaliarenduse valdkonna kirjanduses rõhutatakse, et ettevõtted, millel on väljatöötatud ja toimiv tööandja bränd, suudavad (Kucherov, Zavyalova 2012, 89):

- 1) vähendada personalikulusid, eriti värbamiskulusid (Barrow ja Mosley, 2006; Berthon et al., 2005; Knox ja Freeman, 2006);
- 2) muuta paremaks töösuhteid (Berthon et al. 2005);
- 3) aidata kaasa töötajate ettevõttes hoidmisele, vähendades seeläbi personali voolavust (Barrow ja Mosley, 2006; Berthon et al., 2005; Knox ja Freeman, 2006, Backhaus ja Tikoo, 2004);
- 4) pakkuda madalamat tasu sarnastel positsioonidel olevatele töötajatele võrreldes ettevõtetega, kus ei ole väljatöötatud ja toimivat tööandja brändi (Berthon et al., 2005);
- 5) tugevdada ja parendada organisatsioonikultuuri (Backhaus ja Tikoo, 2004).

Tööandja brändi on oluline eristada ettevõtte üldisest brändist, sest neil on erinevad sihtgrupid ja lähenemine. Töö autor lähtub Backhaus ja Tikoo (2004) välja toodust, et organisatsiooni jaoks on oluline inimkapital, mis on üheks peamiseks konkurentsieeliseks ettevõtte jaoks. Erinevad autorid on välja toonud erinevaid definitsioone ja lähenemisi, kuid eesmärgiks on tööandjale kujundada atraktiivne ja eristuv bränd, mis aitab ligi meelitada professionaalseid töötajaid. Järgnevates peatükkides toob töö autor välja võimalused, kuidas toetada tööandja brändi arendamist. Tööandja brändi eesmärk Mosley (2005) järgi on Bondora ASi jaoks on eelkõige ühise identiteedi ja eesmärkide määratlemine.

1.1.1. Organisatsioonikultuuri ja väärtuste mõju brändingule

Praegu on organisatsioonidel huvi tööandja brändingu järele märkimisväärne. Backhaus ja Tikoo (2004) ning Myrden ja Kelloway (2015) on välja toonud, et erinevates riikides, nii avalikus kui ka eraõiguslikes organisatsioonides, tegutsevad praktikud tegelevad tööandja brändinguga, et meelitada ligi töötajaid, kuid soovitakse ka kindel olla, et olemasolevad töötajad on kaasatud organisatsioonikultuuri ja eesmärkidega. (Biswas et al. 2017, 28)

Schein (1985) ja O'Reilly (1989) on organisatsioonikultuuri kirjeldanud kui põhilisi eeldusi ja väärtusi, mille organisatsiooni liikmed on ära õppinud ja mida antakse edasi uutele organisatsiooniga liituvatele inimestele. Seda tõestab viis, kuidas inimesed töökohal käituvad. (Backhaus, Tikoo 2004, 509)

Voronchuk ja Starineca (2014) on võrrelnud erinevate autorite kirjeldust tööandja brändingut iseloomustavatest tunnustest: brändi komponendid, protsessid ja dimensioonid (vt Tabel 2).

Tabel 2. Tööandja brändi iseloomustavad tunnused

Lievens (2007)	Jain & Pal (2012)	Bondarouk <i>et al.</i> (2012)	Kudret (2014)
Tööandja brändingu kolmeetapiline protsess	Tööandja brändi komponendid	Tööandja brändi elemendid/ erinevad dimensioonid	Tööandja brändi erinevad dimensioonid
Tööandja brändi lülitamine organisatsiooni-kultuuri	Kultuur ja keskkond (tööpraktikad, väärtussüsteem, organisatsioonis olevate töötajate hoiakud ja käitumine)	Inimesed ja kultuur (mida töötajatelt oodatakse; töötingimused ja töötajate kohtlemine, kehtiv kultuur ja eetika organisatsioonis)	Kultuur (sisekommunikatsioon, tasustamine ja tunnustamine, õppimine ja areng, toetus, hindamissüsteem)
Tööandja brändi arendamiseks loodud väärtuspakkumine/ tööandja brändi väline turundus	Töötajate kogemus (materiaalsed tasud-palk ja toetused); mittemateriaalsed (organisatsioonikultuur ja väärtused, karjääri- ja õppimisvõimalused, tasustamine ja tunnustamine, juhtimisstiil)	Organisatsiooni karakteristikud (milline on organisatsioon ja mida pakub; organisatsiooni visioon, missioon, tuleviku eesmärgid); tööandja maine (saavutused, sotsiaalsed tegevused, kaupade ja teenuste kvaliteedi hinnang)	Eesmärk (juhtimine, väärtused/ organisatsiooni sotsiaalne vastutus, väline turundus)
Tööandja brändi sisemine turundus	Terviklikkus, töopakett (materiaalne tasu, ametikoha rollid ja vastutus, töökeskkond, karjäärijuhtimise plaan)	Töö karakteristikud (töö- ning õppimisvõimalused, sisseelamisprogramm); töötasu ja arenguvõimalused (karjääriprogrammid, tasustamissüsteem)	Töö (töökeskkond, värbamine ja organisatsiooni vastuvõtmine, meeskonna juhtimine, tulemuste hindamine)

Allikas: Lievens, 2007: 51–52; Jain, Pal, 2012: 70–72; Pahor, Franca, 2012: 100; Kudret, 2014: 13–17, viidatud Starineca, Voronchuk 2014 kaudu, 210

Erinevate autorite arvates on tööandja brändi loomisel või arendamisel tähelepanu vaja pöörata peamiselt järgmistele valdkondadele: organisatsioonikultuur ja -keskkond, töö sisu ning selle omadused ja eelised, samuti tuleks tähelepanu pöörata, mis kasu töötajad saavad tööandjalt (soodustused, kutsealase arengu võimalused) (Starineca, Voronchuk 2014, 210).

Milkovichi ja Newman (2008) uurimistulemused kinnitavad, et tööle kandideerijad on huvitatud ettevõtetest, kes pakuvad hüvesid, mis sobivad nende eelistuste või vajadustega. Töötaja või sihtrühma vajadused hõlmavad funktsionaalseid, majanduslikke ja psühholoogilisi eelistusi. (Botha et al. 2011, 13)

Organisatsioon tööandja brändingu sõnumit ei arendata vaid selleks, et luua organisatsiooni positiivne kuvand kõrvalistele isikutele, vaid ka organisatsiooni olemasolevatele liikmetele. Tööandja brändi sõnumid mõjutavad organisatsiooni identiteeti, kujundades seda, kuidas olemasolevad töötajad mõistavad funktsioone, mis muudavad organisatsiooni ainulaadseks (Gioia, Schultz, Corley, 2000). Värskest organisatsiooniga liitunud töötajatel, , võivad brändi lubaduse ja reaalsuses toimuva vastuolud põhjustada, et tööandja on rikkunud teatud psühholoogilist lepingut ehk olukorda, kus tööandja ei vii täide brändi lubadusi Psühholoogilise lepingu uuringud rõhutavad täpse sõnumi tähtsust, sest lepingu rikkumine võib olla seotud organisatsiooni jaoks käibe vähenemisega, töötaja kavatsusega lahkuda ja muude negatiivsete tulemustega organisatsiooni jaoks (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994). Tööandja brändingu protsessi kaudu edastatud täpne teave on töötaja sotsialiseerumise üks esimene etapp - sisenemise etapp - ja see võib tugevdada organisatsioonilist identiteeti. (Backhaus 2016, 195)

Tööandja brändingu sõnumid mõjutavad ka organisatsioonikultuuri (Byrne & Neuman, 1992). Tugevalt eristuv brändi sõnum edastab töötajatele organisatsioonis toimuvast pildi ja võib meelitada sarnaselt mõtlemaid kandidaate, kes uute töötajatena tugevdavad kultuuri. Töötajad, kes tunnevad oma uue ettevõtte kultuuri ja väärtustega vastavust, jäävad organisatsiooniga tõenäolisemalt (Hoffman & Woehr, 2006), jätkates kultuuri tugevdamist. (Backhaus 2016, 196)

Väärtused kujundavad töötajate käitumise. Töötajate värbamine ja arendamine peab olema seotud brändi identiteediga. Lisaks peaks väärtustega olema seotud töötajate töötulemuste mõõtmine ning hindamine. Brändi loojad peavad jälgima, et brändi väärtused ei oleks ettevõtte visiooni, organisatsioonikultuuri ja üldiste väärtustega vastuolus. Samuti on vajalik, et

avalikkusele kommuniqueeritav brändi personaalsus ühtiks sellega, mida väljendavad ettevõtte töötajad oma käitumisega. (Kuusik et al. 2010, 208)

Inimesed, kes jagavad oma arvamusi või levitavad suust-suhu brändi kohta positiivset teavet, nimetatakse brändi propageerijateks või brändi saadikuteks (Commander, 2007). Brändi propageerimise põhimõtet saab rakendada personaliarendusse. On väidetud, et selleks, et töötaja saaks brändi propageerida, peaks organisatsiooni kohta piisavalt teavet kättesaadaval olema (Commander, 2007). Kirjandus on näidanud, et organisatsioonile pühendumine aitab kaasa organisatsiooni propageerimisel teistele (Babin & Boles, 1998; Brown & Peterson, 1993; Mowday, Steers & Porter, 1979). Katoen ja Macioschak (2007) on oma uuringus välja toonud, selleks et brändi propageerimisel oleks suurem mõju, peaksid väga pühendunud töötajad tegutsema brändi saadikutena, kus nad kujundavad tõelist pilti organisatsioonikultuurist ja väärtustest. (Botha et al. 2011)

Näiteks Kimpakorn ja Tocquer (2009) leidsid, et töötajate kogemused seoses tööandja brändiga mängivad olulist rolli nende brändile pühendumise arenemisel. Mida rohkem nad mõistavad organisatsioonikultuuri ja väärtusi, seda kõrgem on nende pühendumise tase. Storsteni ja Ampuero (2013) uurimistöökäigus rõhutati, et töötajate poolne positiivne ettekujutus tööandja brändist paneb nad oma tööandjast rohkem hoolima ja aitab samuti kaasa töötajate rahulolule. (Patla, Pandit 2012, 6)

Kay (2006) usub, et organisatsiooni põhiväärtused peavad alati olema seotud brändi isikupära toetamise ja hoidmisega. King ja Grace (2005) väitsid, et tõhus brändi juhtimine tugineb sellel, kuidas töötajad määravad kindlaks klientidega suhtlemisel õige käitumise ja need toimingud vastavad brändi põhiväärtustele. (Hamidizadeh, Fard 2016, 506)

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib välja tuua, et organisatsioonikultuuri, väärtuste ja strateegia mõju tööandja brändingu arendamisel ning toetamisel on oluline. Antud töö fookuses on eelkõige uued töötajad ja leida võimalus, kuidas toetada tööandja brändingu arendamist. Töötajate jaoks ei ole töökoha valikul alati enam kõige olulisem pakutava töötasu suurus. Töökoha ja organisatsiooni valiku aluseks ning püsima jäämist mõjutavad töökeskkond, organisatsioonikultuur, töötajate arendamine, paindlik tööaeg ja üldised väärtused, mis peavad sobima ka töötaja enda väärtustega.

1.2. Uue töötaja sisseelamine ja sotsialiseerumine

Sisseelamise ja sotsialiseerumise mõistete vahel esineb kirjandusteostes mõningaid segadusi (Klein, Polin 2012). Mõned autorid võrdsustavad neid kahte (Bauer, Erdogan 2010), kuid Klein ja Polin (2015) vaatlevad neid kui eraldi moodustisi. Näiteks, sotsialiseerumine toimub isikus endas, kuid sisseelamine vihjab organisatsiooni püüetele sotsialiseerumist hõlbustada. Lisaks sellele on Chao (2012), Feldman (1989) ja Van Maanen (1976) välja toonud, et sisseelamine toimub ainult siis, kui liige liitub organisatsiooniga, samal ajal kui sotsialiseerumine on pidev protsess, mis kestab terve see aeg, mil isik organisatsioonis töö on ehk kogu tema karjääri jooksul. (Klein et al 2015, 264)

Ka Van Mannen ja Schein (1979) on välja toonud, et sisseelamist võib suuremas kontekstis võtta kui uustulnuka sotsialiseerumist organisatsiooni. Sotsialiseerumise terminit on kirjeldatud kui protsessi, kus isik omandab hoiakud, kombed ja teadmised, et edukalt osaleda organisatsiooni liikmena. (Dai, De Meuse 2007, 2)

Ekslik on arvata, et sisseelamine algab uue töötaja esimest tööpäevast - tegelikult tuleb sisseelamist hakata teadlikult toetama juba palju varem (Stamm ja Jõemaa 2007). Tarbijabrändi juhid teavad, et brändi lojaalsuse alustalaks on tugev esmamulje. Sama kehtib Barrow ja Mosley (2005) sõnul ka tööandja brändi puhul, kui potentsiaalne töötaja puutub värbamise käigus organisatsiooni kui tööandjaga esimest korda (tõsisemalt) kokku. Töövestluste käigus antud tõene informatsioon organisatsiooni kohta ning ausalt ja avameelselt välja öeldud vastatikused ootused ning pakutavad võimalused on pikaajalise ja toimiva töösuhte aluseks. (Stamm ja Jõemaa 2007 viidatud Stubender-Lõugas 2012 kaudu, 35)

Barrow ja Mosley (2005) on välja toonud, et sisseelamise aeg pärast tööle asumist on oluline, et kinnistada uue töötaja jaoks tööandja brändi põhiväärtusi. Tihti väheneb tööandja huvi uue töötaja vastu pärast tema tööle asumist märgatavalt. Samuti võidakse keskenduda vaid tööülesannete täitmiseks vajalike põhiliste protseduuride tutvustamisele. Uue töötaja rahulolu tagamiseks on hädavajalik, et sisseelamine oleks võimalikult sujuv ning tema vajadustele pöörataks tähelepanu ka peale vahetat tööleasumist. (Stubender-Lõugas 2012, 35)

Tihti tunnevad töötajad alguses ärevust, kui nad on asunud uude töökohta (Armstrong 2000). Neil tekivad küsimused, et missugune on organisatsioon ja juhid ning kas uus töötaja hakkab kolleegidega hästi läbi saama. Kõige rohkem tekitab küsimusi see, kas inimene üldse sobib sellele töökohale. Eelpool olevat ärevust aitab asutus maandada hästi läbimõeldud sotsialiseerumisega. (Paukson 2009, 6)

Kuna sotsialiseerumine on protsess, võib järeldada, et sotsialiseerumine on muutuste jada, mida uued töötajad kogevad sisemiselt. Sisseelamist võib vaadelda osana edukast sotsialiseerumisest (Klein et al., 2015), sest organisatsioonis kehtivad tavad, poliitikad ja protseduurid, mida seostatakse sisseelamisega, on mõeldud ebakindluse ja ebaselguse vähendamiseks (Allen, 2006) ning annavad parema arusaama uutele töötajatele nende rollist. (Burgess 2016, 16)

Sotsialiseerumist on sageli peetud ka organisatsioonikultuuri edastamise esmaseks mehhanismiks (Bauer et al., 1998) ning järelikult on sotsialiseerumise ülesandeks hõlbustada uue töötaja organisatsiooni kohandumist vastavalt valitsevatele normidele ja väärtustele (Comer, 1991; Louis, 1990). Rakendatud kultuur ja väärtused võimaldavad töötajatel reageerida automaatselt rutiinsetele olukordadele käitumisega, mida peetakse eeldatava käitumisega kooskõlas olevaks (Jones, 1986; Van Maanen, Schein 1979). Olukorras, kus töötaja peab midagi otsustama, on kultuur ja väärtused olulised, sest need annavad juhiseid selle kohta, kuidas peaks käituma (Cable. Parsons 2001; Kim et al., 2005). Kultuuri ja väärtuste mitte tundmine võib põhjustada ebakindlust ja kahtlust, kuidas edasi minna ning kaasa tuua normide rikkumisi. (Klein, Heuser 2015, 264)

Sotsialiseerumise tüpoloogiate ja skaalade hulgas on Chao et al. (1994) tüpoloogia ja sellega kaasnev skaala olnud kirjanduses kõige paremini vastu võetud (Bauer et al. 2007) ja seda peetakse üheks kõige laiaulatuslikumaks sotsialiseerumise mõõtmise meetmeks (Saks, Ashforth 1997). Chao et al. (1994) on välja toonud sotsialiseerumise kuus dimensiooni (Klein, Heuser 2015, 21):

- 1) teostuvõime ehk mil määral isik on õppinud ülesandeid, mis on seotud tööga;
- 2) inimesed loovad edukad ja rahuldavad töösuhted organisatsiooniliste liikmetega;
- 3) poliitika ehk üksikisiku edu teabe saamine ametlike ja mitteametlike töösuhete ning võimustruktuuride kohta organisatsiooni sees;

- 4) organisatsiooniliste eesmärkide ja väärtuste õppimine, mis laieneb ka kirjutamata, mitteametlikele, vaikivatele eesmärkidele ja väärtustele, mida toetavad liikmed, kes on võimu või kontrollival positsioonil;
- 5) üksikisiku teadmised elukutse tehnilisest keelest, samuti teadmised akronüümidest, slängist ja žargoonist, mis on organisatsioonile ainulaadsed;
- 6) ajalugu ehk organisatsiooni traditsioonid, kombed, müüdid ja rituaalid.

Chao et al. (1994) skaala eesmärk oli hinnata, kui palju uus töötaja sai teada erinevate valdkondade kohta, mis on uuel töökohal kriitilised (Klein, Heuser 2015, 21).

Käesoleva töö autor lähtub Kleini ja Polini (2015) välja toodust, kus sotsialiseerumist ja sisseelamist vaadeldakse kui eraldi nähtusi. Uurimistöö eesmärk on luua sisseelamisprogramm, mis toetab tööandja brändingut ja hõlbustab sotsialiseerumist.

1.2.1. Sisseelamisprogrammi loomine äriorganisatsioonile

Nii tööandja brändingu kui ka sisseelamis- ning sotsialiseerumisprotsessi juures on rõhutatud mitmeid ühisosasid. On leitud, et töösuhete hoidmine ei ole enam vaid personaliosakonna vastutus ja sisseelamisprogrammi nähakse ühe võimalusena, et uutele töötajatele anda teadmised organisatsiooni erinevatest valdkondadest.

Tööandja bränding on seotud brändingu põhimõtete rakendamisega personalijuhtimises ja edukas tööandja bränding on määratletud kui tööandja poolt kasutatav sihitud inimeste juhtimisstrateegia, et viia täide tööandja brändi lubadus. (Botha et al. 2011, 4)

2012. aastal uuriti 102 riigi 4288 personali- ja teiste valdkondade juhtide seas personalijuhtimise strateegiaid ning seejärel võrreldi nende organisatsioonide finantstulemusi. Uuringu tulemusena saadi kinnitust, et töötajatega seotud nn head praktikad annavad tulemuslikkuses eelise. Tabel 3 näitlikustab, millised on olulisemad personalivaldkonna praktikad, mis on otseselt või kaudselt seotud tööandja brändi juhtimisega. (Mosley 2014 viidatud Liidemaa 2015 kaudu, 24)

Tabel 3. Personalivaldkonna osategevuste mõju finantstulemustele

Teemad, millega võrreldi kõige võimekamaid ja vähim võimekamaid organisatsioone	Efekt, millega kõige võimekamad organisatsioonid ületavad vähim võimekaid organisatsioone	
	tulude kasv	kasumimarginaal
Värbamistulemused	3,5 korda	2,0 korda
Uute töötajate sisseelamine ja püsima jäämine	2,5 korda	1,9 korda
Talendijuhtimine	2,2 korda	2,1 korda
Tööandja brändingu täiustamine	2,4 korda	1,8 korda
Tulemuste juhtimine ja preemiad	2,1 korda	2,0 korda
Juhtimise arendamine	2,1 korda	1,8 korda
Personaliprotsesside professionaalsus	1,8 korda	1,8 korda
Globaalne inimeste juhtimine ja rahvusvaheline laienemine	1,8 korda	1,7 korda
Töötajate kaasahaaratus kasv	1,8 korda	1,6 korda
Ühiste teenuste pakkumine ja personalitöö sisseost	1,6 korda	1,7 korda

Allikas: Mosley (2014), viidatud Liidemaa 2015 kaudu, 24

Eeltoodud uuringutulemustele tuginedes võib välja tuua, et uute töötajate sisseelamine ja püsima jäämine ning tööandja brändingu täiustamine on võimalus, et mõjutada organisatsiooni tulude kasvu. Võib-olla on keeruline otseselt väljendada sisseelamisprogrammi kasu, kuid optimeeritud sisseelamise toetamisest tulenevad lisaväärtused lisanduvad ka nendes valdkondades (Snell 2006, 33) :

- 1) vähenenud aeg pädevuse saavutamiseks;
- 2) paranenud töötaja tootlikkus ja tulemuslikkus;
- 3) tugevamad sidemed kolleegide vahel;
- 4) kasvanud tööga rahulolu ja lojaalsus;
- 5) suurenenud töötaja pühendumine ja säilitamine;
- 6) tõhustatud tööandja bränd.

Tööandja bränd viitab sellele, kuidas inimesed oma organisatsiooni tajuvad, tunnevad ja mõtlevad ning milline on ühine arusaam organisatsiooni eristavatest väärtustest ja omadustest (Hatch, Schultz 1997). Üks viis, kuidas organisatsioonid püüavad identiteeti ja kaasatust luua, on töötajatele sisseelamis- ja muude koolitusprogrammide loomise kaudu. (Neill 2016, 6)

Sisseelamisprogrammide laialdane kasutamine (Holton 2011) vihjab sellele, et enamik organisatsioone näevad sisseelamist kui olulist osa uue töötaja kogemuses ning samuti tuleb see abiks uute töötajate sotsialiseerumisel. Klein et al. (2012) on defineerinud sisseelamisprogrammi

kui: 'ametlikud ja mitteametlikud praktikad, programmid, käitumistavad, mis on organisatsiooni või selle esindajate poolt sätestatud uustulnukate kohanemise hõlbustamiseks'. (Klein et al. 2015, 263)

Organisatsioonid rakendavad konkreetseid sisseelamise praktikaid, et vähendada ebakindluse ja ärevuse tunnet, mida uued töötajad paratamatult kogevad ning aidata neil uuest keskkonnast aru saada. Samuti selleks, et võimaldada uutele töötajatele vajalikke materiaalseid ja mittemateriaalseid (nt suhted) ressursse, et nad saaksid olla täieõiguslikud organisatsiooni liikmed, kes on oma uues rollis efektiivsed. (Klein et al. 2015, 265)

Edukas brändi arendamine ja juhtimine toimub juhul, kui organisatsioon arendab oma brändi mainet ja turustab seda potentsiaalsetele kandideerijatele viisil, mis mõjutab nende kandideerijate kvaliteeti ja otsuseid. Lisaks mõjutab sotsialiseerimisprotsessi selliselt, et tööandja bränd on uute töötajate poolt omaks võetud. (Torres-Coronas, Arias-Olivia 2008)

On neli põhiprintsiipi, mis tagavad, et töötaja värbamine, sisseelamine ja sotsialiseerumine on kõikehõlmav, integreeritud, peegeldab organisatsiooni vajadusi ja mis kõige tähtsam, viib positiivsete tulemusteni (Joonis 2). Need printsiibid on järgnevad (Lavigna 2009, 66-67):

1. Joondumine missiooni ja visiooniga. Värbamine ja ettevõttesse sisseelamine peaks esile tooma just selle, kuidas uue töötaja töö aitab kaasa ettevõtte missiooni täideviimisele.
2. Ühildumine kultuuri, missiooni ja strateegiliste prioriteetiga. Värbamine ja ettevõttesse sisseelamine peab maalima realistliku pildi ettevõtte kultuurist, et töötaja saaks aru, millega ta end tegelikult seob. Värbamise ja sisseelamisprogrammi eesmärgid peaksid olema üles ehitatud lähtudes organisatsiooni prioriteetidest. Kui eesmärgiks on vähendada voolavust, siis sisseelamisprogrammis peaks see ka mõõdetaval viisil väljenduma.
3. Tegevuste integreerimine. Kuigi personaliosakond on tavapäraselt sisseelamisprotsessi juhtijad, siis teised olulised osalised selles on ka turva-, IT ja muud osakonnad – nii juhid kui juhendajad. Nad kõik vastutavad selle eest, et ühised eesmärgid töötaja värbamisel ja sisseelamisel oleksid saavutatud.
4. Rakendamine kõigile töötajatele, olenemata töö tegemise asukohast ja tasemest ning kohandamine vastavalt eri tüüpi töötajatele. Uutel töötajatel, kes esmakordselt tööturule

sisenevad, on teistsugused vajadused kui neil, kes on juba kogenenud professionaalid ja soovivad töökohta vahetada.

Printsiibid

Joonda missiooni ja visiooniga Ühildumine kultuuri, missiooni ja strateegiliste prioriteetiga Tegevuste integreerimine Rakenda kõigile töötajatel
--



Rollid

Protsessi omanik	Protsessi juhtija	Töötaja
------------------	-------------------	---------



Protsessi faasid ja põhitegevused

Enne esimest päeva	Esimene päev	Esimene nädal	Esimesed 90 päeva	Esimene aasta
1) Saada personaalne tervitus töötajale; 2) kommenteeri töötajale esimese päeva logistikat; 3) saada personaalne tervitus töötajale.	1) Sea fookus misiooni ja visiooni jagamisele; 2) tutvusta töötajale organisatsiooni ja kontori norme.	1) Kindlusta otsuste juhtide kaasalöömine; 2) sea tööle ootused ja eesmärgid; 3) aita luua tööle tähendus Kommunikeeri töötulemusi .	1) Taga vajalik treening; 2) monitoori sooritust ja jaga tagasisidet	1)märka töötaja positiivset panust; 2) jaga formaalset ja mitteformaalset tagasisidet tehtud tööle; 3) loo töötajale arenguplaan.



Tulemused

Kõrge töötaja rahulolu tase	Jätkuv töötaja kaasamine	Kiirem produktiivsuse saavutamine
-----------------------------	--------------------------	-----------------------------------

Joonis 2. Sisseelamise mudel

Allikas: Lavigna (2009, 67)

Eeltoodud jooniselt võib näha, et tegevjuhil, juhil ja tugiisikul on uue töötaja sisseelamisel oluline roll, sest juhid annavad edasi ja tugevdavad organisatsiooni missiooni ja väärtusi, rääkides nendest uuele töötajale. Samuti juhi või tugiisiku tähtsust ei saa üle hinnata. (Lavigna 2009, 67)

Selleks, et uue töötaja sisseelamine organisatsiooni oleks sujuv, on välja toodud, et kõik juhid peaksid tervitama uusi töötajaid ja kohtuma nendega võimalikult varajases etapis ja selgelt kirjeldama töökohustusi. Samuti tuleks selgitada ja seada kultuurilised ootused (näiteks, millal lisada juht kirjade koopiasse; milliseid otsuseid võib teha ilma juhipoelse kinnitusega; milline on organisatsiooni kommunikatsiooni stiilid). Juht peaks iga uue töötaja jaoks välja töötama individuaalsed tulemuslikkuse plaanid koos ootustega ja andma olulisuse tähtsusega tööd niipea kui võimalik. Iga töötajaga peaks arutama tema karjääriarengut ja jälgima jälgima töö tulemusi ja pakkuma pidevalt ametlikku ja mitteametlikku tagasisidet kogu töötaja esimese aasta jooksul. Igal uuel töötajal peaks olema tugiisik, kes aitab integreeruda ja mõista organisatsioonikultuuri, aidates vastata uue töötaja tekkinud küsimustele. (Lavigna 2009, 68)

Organisatsioonid, mis on suutelised leidma kindlad vastused küsimustele kes?, mis?, millal? ja kus? tegeleb olemasolevate ja uute töötajate ühendamise, saavad kasu mitmel erineval viisil, sealhulgas uue töötaja tõhusam sooritus tööl, kõrgem rahulolu ja pühendumine tööle (Bauer 2013, 7).

Tabel 4. Parimad praktikad, mis aitavad luua ühendusi sisseelamisprogrammis

Parimad praktikad	Uuringutest välja toodud põhimõtted	Näidisettevõtted
Loo sujuvaid üleminekud värbamisprotsesside, isikute ning kommunikatsiooni vahel. Tehnoloogia on siinkohal hindamatu abiline.	Uuringud näitavad, et töösuhted algavad varakult enne uue töötaja organisatsiooni tööle asumist. Värbamisprotsessis toimuv annab märku tervest organisatsioonist (nii heast kui halvast). Seda arvesse võttes, saavad organisatsioonid oma sõnumites hoida järjekindlust, säilitada kandideerijate huvi töö vastu võtmiseks ja säilitada värbamisprotsessis loodud olulisi suhteid.	Hetkel kasutavad organisatsioonid seda praktikat üsna harva. Enamus ettevõtteid eraldavad värbamise ja sisseelamise, kuid nad peaks põhjalikult ühenduses olema.
Tee kindlaks, kes vastutab selle eest, et uus töötaja on oma esimesel tööpäeval teretunud.	Olulised on sellised lihtsad žestid nagu uue töötaja nime fuajee televiisorist näitamine või uue töötajaga lõunatamine. Uuringud näitavad, et uued töötajad tunnevad ennast rohkem oodatuna ja aktsepteerituna, siis kui nad kohtuvad oma esimesel tööpäeval kellegagi oma meeskonnast.	Google IBM
Mõttele, millised arutletud ühendusmehhanismidest toimivad sinu	Siinkohal pole oluline milliseid mehhanisme kasutatakse vaid pigem see, et nende olemasolule pööratakse piisavalt tähelepanu. Näiteks mentoreid peetakse sisseelamises	Kellogg's L'Oreal

organisatsioonis ning kasuta ühte või mitut (määratud mentorid, osanikega kohtumised, tõhus tehnoloogia kasutamine).	äärmiselt efektiivseteks. Sisemiste sotsiaalvõrkude ära kasutamine võimaldab ühendada uusi töötajaid omavahel ning teiste organisatsiooni töötajatega, kes saavad küsimustele vastata ning varakult julgustada uusi töötajaid suhtlema.	Microsoft
Hõlbusta ja julgusta pidevat võrgusuhtlust.	Võrgusuhtlus on võimas tööriist, kuid see võib olla eriti asendamatu uutele töötajatele, kes alles õpivad tundma oma uut organisatsiooni. Organisatsioonidel on võimalus seda protsessi kiirendada luues ametlikke ning mitteametlikke mooduseid uute ja olemasolevate töötajate vaheliseks kohtumiseks ning info vahetuseks. Selle meetodi eelis on, et see võimaldab uutelt töötajatelt ohutus keskkonnas vanematelt õppida.	Bank of America Ernst & Young
Tugevda iga uue töötaja tõelist väärtust.	Uuringud näitavad, et keskendudes sisseelamisprogrammi käigus uute töötajate kasuteguritele organisatsioonis mitte organisatsioonile endale, võib sisseelamisprogramm suuresti õnnestuda. Uuringud näitavad, et väiksed investeeringud võivad tuua suuri kasumeid, mis omakorda tähendab kasumlikku olukorda nii uuele töötajale kui ka organisatsioonile.	Huntington National Bank Wipro

Allikas: Bauer (2013, 6)

Eeltoodut arvesse võttes võib öelda, et tööandja bränding on tihedalt seotud personalivaldkonna tegevustega ning organisatsioonikultuuri ja väärtuste mõjuga. Selleks, et uued töötajad oleksid pühendunud ja annaksid edasi organisatsiooni väärtusi ning muutuksid brändi saadikuteks, on oluline anda teadmised organisatsioonikultuurist ning toimimise põhimõtetest. Uutele töötajatele on hea võimalus edasi anda väärtusi läbi hästi korraldatud ja mõeldud sisseelamisprogrammi.

Tuginedes teooriale, toob töö autor välja omapoolse kirjelduse, mis ühendab tööandja brändi ja sisseelamisprogrammi. Esiteks on mõlemat vaja rakendada kõigile töötajatele, olenemata ametikohast. Nii sisseelamisprogramm kui ka tööandja bränding aitavad mõista oma organisatsiooni, muuta paremaks töösuhteid, uutelt töötajatelt uuest keskkonnast aru saada ning tugevdada ja parendada organisatsioonikultuuri. Lisaks annavad vajalikud materiaalsed ja mittemateriaalsed (nt suhted) ressursid selleks, et uued töötajad saaksid olla täieõiguslikud organisatsiooni liikmed, kes on oma uues rollis efektiivsed. Oluline on välja tuua, et mõlemad aitavad mõista organisatsiooni väärtusi ja strateegilisi prioriteete, mis annavad olulise info selle

kohta, kuidas tööd tehakse ja mis tulemusi oodatakse. Sisseelamisprogrammi ja tööandja brändingu ühisosana võib veel välja tuua, et mõlemad võivad olla aluseks sellele, kas töötaja otsustab konkreetse organisatsiooniga töösuhte luua ning otsustab ka jääda.

2. UURIMUSE METOODIKA JA VALIMI KIRJELDUS

Bondora AS on asutatud 2009. aastal ja on aastate jooksul klientidele näidanud, et infotehnoloogiat kasutades võib laenamine olla väga lihtne. Uusimaid tehnoloogiaid kasutades muudetakse laenamine kiiremaks ja soodsamaks ning igale kliendile tehakse personaalne laenupakkumine. Bondora eesmärk on viia laenuvõtmise võimalus kõikidesse regioonidesse, ka sinna, kus traditsioonilised pangateenused on vähe kättesaadavad, ja olla seeläbi inimestele lähedal ehk teha võimalikuks pakutavaid tooteid kasutada kodus. Ja mis peamine, väärtustatakse klientide aega ja vastus antakse vaid minutitega.

Empiirilise uurimusega soovitakse leida vastused järgnevatele küsimustele:

1. Milline on Bondora brändi kuvand uute töötajate seas?
2. Kuidas Bondora uued töötajad hindavad organisatsiooni sisseelamise ja sotsialiseerumise protsessi?
3. Millised sisseelamisprogrammi lülitatavad tegevused aitaksid kaasa Bondora äristarteegiast lähtuva tööandja brändi tugevamaks muutmisele?

2.1. Metoodika kirjeldus

Käesolevas magistritöös kasutati uurimuse eesmärgi saavutamiseks kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimisviise.

White (2002) väidab, et kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimine võivad teineteist täiendada, ning lisab, et nende kombinatsioon tekitab sünergia ehk võimendunud koostoime. See võimaldab saavutada märksa rohkem, kui traditsiooniliste kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete uurimistööde tulemused eraldi. Pope ja Mays (1995) käsitlevad kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimist kui teineteise täiendusi ning näevad nende koostoimimist vähemalt kolmel viisil (Õunapuu 2014, 68):

- 1) kvalitatiivne uurimistöö on ettevalmistav samm kvantitatiivsele uurimistööle;
- 2) kvalitatiivse meetodiga võib täiendavalt koguda andmeid, et kinnitada kvantitatiivse uurimistöö tulemusi;
- 3) kvalitatiivset uurimistööd võib täiendavalt rakendada juhul, kui kvantitatiivne üksi osutub piiratuks (nt kompleksnähtuste või valdkondade uurimisel).

Ghuri ja Gronhaug (2005) väidavad, et küsimustik on tõhus vahend arvamuste, hoiakute ja kirjelduste kogumiseks. Quinlan (2011) määratleb küsimustiku struktureeritud andmete kogumise vahendina. McColl (1993) läheb kaugemale ja soovib, et küsimustik on väga struktureeritud meetod, et koguda andmeid paljudelt vastajatelt vastates samadele küsimustele. See on väga otsene viis andmete saamiseks. (O'Brien, 2013)

Ankeetküsimustikule oli võimalik vastata küsitluskeskkonnas Google.com. Andmete töötlemiseks kasutati MS Excel 2010 programmi. Tulemuste analüüsimiseks kasutati kaalutud keskmiste ning standarthälvete leidmist. Kõikide küsimuste kategooriate usaldusväärsetust kontrolliti läbi Cronbach'i alfa (α), mille abil saab hinnata valimi reliaablust. Kõikide küsimuste kategooriate Cronbach'i α on rohkem kui 0.7, mis tähendab, et tulemusi võib pidada usaldusväärseteks. Küsimustik on välja toodud Lisas 4, mis tõlgiti ka inglise keelde ja on esitatud Lisas 5.

Bondora ASi uutele töötajatele saadetud ankeetküsimustik koosnes kokku neljast osast: demograafilised küsimused, tööandja bränding, sotsialiseerumine ja sisseelamine.

Tööandja brändingu hindamiseks kasutati küsimusi Schlager et al. (2011) tehtud uuringust, mis tugineb Berthon et al. (2005) läbi viidud uuringule, kuid mis võimaldab hinnata brändingut olemasolevate töötajate seas.

Esimene mõõde küsimustikus on majanduslik väärtus, mis on kohandatud Berthoni et al järgi (2005). See hõlmab teemasid nagu "hea palk" ning "õiglase puhkuse päevade arv". Antud mõõde hõlmab nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid hüvesid. Paljud uuringud on uurinud majanduslike väärtuste mõju töötajate hoiakutele. Kasu antud väärtustest võiksid olla kõige ilmsemad tegurid inimese töökoha valikul ja neid on mainitud tööandja atraktiivsuse oluliseks teguriks (Weathington, 2008). Ash ja Bendapudi (1996) näitavad, et organisatsioonid pakuvad kasu peamiselt töötajate meelitamisel ja hoidmisel. On öeldud, et üha suurem töötasu (või

kõrgem palk üldiselt) on otseselt seotud töörahulolu (nt Beutell ja Wittig-Berman, 1999; Sanchez ja Brock, 1996; Malka ja Chatman, 2003) ja organisatsiooniga. (Schlager et al. 2005, 499)

Teiseks mõõtmeks on arenguväärtused. Sellesse kategooriasse kuuluvad sellised muutujad nagu "head koolitusvõimalused" ja "hea mentorluskultuur". Lisaks sellele on ettevõtte tajumine kõrge arenguväärtusena tihedalt seotud karjäärijuhtimise tavadega, mis keskenduvad töötajate oskuste arendamisele (Greenaus et al., 2000; Schnake et al., 2007). Arengu- ja edutamisevõimalusi on hinnatud positiivselt seotuks töötajate rahuloluga (Schnake jt, 2007; Saari ja Judge, 2004). Peale selle on teadlased väitnud, et organisatsioonilised töötajate arendamisprogrammid on töötaja rahulolu seisukohalt otsustava tähtsusega (Tansky ja Cohen, 2001; Jackson ja Vitberg, 1987). Lee (1971) tegi kindlaks, et töötajate praeguste ja tulevaste edusammude tajumise määr, samuti tulemuslikkuse tasu suhted on tihedas korrelatsioonis organisatsioonilise samastumisega. (Schlager et al. 2005, 499)

Kolmas mõõde, mitmekesisuse väärtus, viitab huvitavatele tööomadustele ja on sarnane Berthon et al. (2005) kujundatud "huvi väärtusele". Siiski lisas Schlager et al. (2015) mitu tööandja brändingu kontekstis mainitud elementi, näiteks "keerukad ülesanded" (Towers Perrin, 2005; Backhaus ja Tikoo, 2004; Saari ja Judge, 2004) ja "laiaulatuslikud ülesanded" (Backhaus ja Tikoo, 2004). Uuringud on näidanud, et huvipakkuvad tööomadused ja seega mitmekesisuse väärtused on üks kõige olulisematest tööga rahulolu määrajatest (Judge ja Church, 2000; Jurgensen, 1978) ja teised hindasid seda üldise töörahuloluga parimaks ennustajatena (Saari ja Kohtunik, 2004). Lee (1917) on leidnud, et huvitava töö hulk mõjutab organisatsioonilise identiteedi taset. (Schlager et al. 2005, 500)

Tööandja brändingu osas palutakse hinnata ka sotsiaalset väärtust, mis hõlmab "tugevat meeskonnavaimu", "pädevaid töökaaslasi" ja "sõbralikke suhteid töökaaslaste seas". Sotsiaalse väärtust hinnatakse, sest seda peetakse töötajate positiivsete hoiakute kujunemisel oluliseks teguriks (nt Saari ja Judge, 2004). Kirjanduses (nt Saari ja Judge, 2004) on hästi välja kujunenud töökaaslaste ja juhendajate roll (pädevad või sõbralikud) töötajate hoiakute ja rahulolu suurendamiseks. Rahulolu avaldab positiivset mõju töötajate pühendumisele, mis on tugevalt seotud töötaja identifitseerimisega ettevõttega. (Schlager et al. 2005, 500)

Viimaseks brändingu hindamise osaks on esitatud küsimused maine kohta. Cable ja Turban (2001) kirjeldavad tööandja mainet kui töötaja arvamust selle kohta, kuidas teised inimesed hindavad tööandjat. Nii on sellesse katekooriasse kaasatud sellised teemad nagu "tuntud tooted" ja "ettevõtte hea maine sõprade seas". Mitmed uuringud on osutanud, et praegused töötajad peavad oluliseks töötamist hea mainega organisatsioonis. Samamoodi tekitab ettevõtte kõrgetasemeline töötajate identifitseerimine atraktiivse välimuse ja atraktiivse organisatsioonilise identiteediga (Dukerich et al., 2002; Towers Perrin, 2005; Bhattacharya et al., 1995). Maineväärtus on tihedalt seotud tajutava välise prestiižiga, mis loob töötaja identifitseerimise ettevõttega. (Schlager et al. 2005, 501)

Uue töötaja uuringus küsiti nii sisseelamise kogemuse kui ka sotsialiseerumise ulatuse kohta. **Sotsialiseerumise** küsimuste jaoks kasutas autor Chao et al. (1994) küsimustikku. Chao et al., (1994) viisid läbi uuringu, pidades silmas organisatsiooni sotsialiseerumise valdkonna hindamiseks vajalike mõõdikute väljatöötamist. Sellest ülevaatest sõnastati ja arendati välja järgmised organisatsioonilise sotsialiseerumise mõõtmed, mida käesoleva uurimistöö autor kasutab. Esimeseks sotsialiseerumise hindamise mõõtmeks on ajalugu. Ritti ja Funkhouser (1987) kirjeldavad, kuidas organisatsiooni traditsioone, kombeid, müüte ja rituaale kasutatakse kultuuriliste teadmiste edastamiseks ja seeläbi valmistatakse kindlat tüüpi organisatsiooni liikmeks. Ajaloo tundmine ja teadmised konkreetsete organisatsiooni liikmete või rühmade kohta aitavad uuel töötajal õppida, millist tüüpi käitumine on mingis konkreetsetes olukorras sobilik või sobimatu (Schein, 1986). Fisher (1986) rõhutas populaarsete organisatsiooni "lugude või saagade" tähtsust, kui peamist organisatsiooni põhimõtete levitamise vahendit. (Chao et al. 1994, 732)

Enamik organisatsiooni sotsialiseerumise definitsioone sisaldab arutelu selle kohta, kui palju inimene on tööga seotud ülesandeid õppinud (Brim, 1968; Dubinsky et al., 1986, Feldman, 1976, 1981; Fisher, 1986, Hall 1987, Louis 1980b, Van Maanen, 1976; Van Maanen & Schein, 1979). Fisher (1986) märkis, et "vajaliku tööülesannete täitmise õppimine on ilmselgelt sotsialiseerumise kriitiline osa". Kuigi töötulemused on seotud ka küsimustega, mis pole otseselt seotud organisatsiooni sotsialiseerumisega (nt koolitusprogrammid, varasemad kogemused, haridus jne), saab kindlaks teha, mida on vaja õppida ja kui hästi isik oskab nõutavaid teadmisi ning oskusi, mis sotsialiseerumisprotsessi otseselt mõjutavad. (Chao et al. 1994, 731)

Organisatsiooniliste eesmärkide ja väärtuste loomise olulisus on välja toodud enamikes sotsialiseerumise definitsioonides. Schein (1986) väitis, et sotsialiseerumine hõlmab eeskirjade või põhimõtete mõistmist, mis säilitavad organisatsiooni terviklikkuse. Feldman (1981) toob selgelt välja normide ja väärtuste omandamise olulisuse töötaja liitumise protsessil, sest siis nad hakkavad aru saama lausetest eeskirjades, normidest ja mitteametlikest suhetest. (Chao et al. 1994, 732)

Sisseelamise küsimused koostati Klein et al. (2015) uuringule tuginedes. Sisseelamise küsimustiku esimene kategooria hõlmab vajaliku informatsiooni ning materjalide saadavust ja kogemuste edasi andmist (Klein ja Heuser, 2008, 318), mille eesmärk on aidata uutel töötajatel edukalt õppida, mida nad peavad teadma. Kuna see kategooria hõlmab paljusid konkreetseid tavasid, jaguneb see kolmeks alamkategooriaks: kommunikatsioon, ressursid ja koolitus. (Klein et al. 2015, 265)

Kommunikatsiooni alamkategooria hõlmab nii ühekordseid sõnumeid uutele töötajatele (nt tervituskiri) kui ka kahepoolse dialoogi võimalusi (nt planeeritud vestlus). Ressursside alamkategooria hõlmab tavakulusid, mis ei võimalda otseselt sidet, kuid muudavad ressursid uutele töötajatele kättesaadavaks, et hõlbustada nende kohanemist (nt ettevõtte siseveebi kasutamine). Väljaõppe alamkategooria hõlmab kavandatud programme, mille eesmärk on hõlbustada teadmiste ja oskuste süstemaatilist omandamist, mida uuel töötajal võib õppimiseks vaja minna (nt orientatsioonikoolitus). Teine kategooria, tervitus, sisaldab tegevusi eesmärgiga tutvustada uut töötajat, avaldades tunnustust, et nad ühinesid organisatsiooniga ja pakkuda võimalust uuele töötajale, et kohtuda teiste organisatsiooni liikmetega (nt tervituslõuna). Sellesse kategooriasse kuuluvad tavad käsitlevad töötajate emotsionaalseid vajadusi (Klein, Polin, 2012) ja aitavad neil arendada sotsiaalset kapitali. Lõpuks hõlmab juhendamiskategooria selliseid tavasid, mille eesmärk on pakkuda uuele töötajale aktiivset otsesest abi (nt määratud mentor), et aidata neil võimalikult kiirelt muutuda produktiivseteks töötajateks. (Klein et al. 2015, 265)

Kvalitatiivse uuringu käigus viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud Bondora ASi tiimijuhtide seas. Intervjuu on enim kasutatud meetod sotsiaaluurimustest. Intervjueerimist defineeritakse tavaliselt kui eesmärgipärast vestlust, eesmärgiks viidatakse info kogumist (Berg, 1989) Intervjuu abil saab koguda nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid andmeid. Antud meetod võimaldab teada saada erinevate kasutajate ootusi ja kahtlusi, ilma et vastused oleks ette sõnastatud (Stubender-Lõugas 2012, 80).

Tiimijuhtidelt uuriti, kuidas toimub nende hinnangul sisseelamine organisatsiooni ning kuidas toimub sotsialiseerumine. Kuna kõik intervjueritavad omavad oma meeskonda või vastutavad teiste töötajate juhtimise eest, siis uuriti ka, mis vahendeid nad vajaksid uute töötajate meeskonda sujuvamaks liitmiseks. Samuti paluti kirjeldada ja hinnata praegust tööandja brändingut. Intervjuud viidi läbi 13. märtsil 2018. aastal. Intervjuu küsimused on esitatud Lisas 6.

Intervjueritavatel paluti luba vestluste salvestamiseks ja lubati tagade nende anonüümseks jäämine. Töö autor transkribeeris hiljem kõik intervjuud analüüsimiseks ja kodeerimiseks. Koodide määramisel oli abiks juhendumine intervjuu küsimustest, see aitas peamistest teemadest mitte kõrvale kalduda ja keskenduda uuringu eesmärgi täitmisele.

Intervjuude sisuanalüüsiks kasutati induktiivset ehk andmetest lähtuvat meetodit. Selle puhul välditakse eelnevalt määratletud kategooriaid; koodid, kategooriad ja nende nimed nagu ka täpsemad uurimisküsimused tuletatakse konkreetsetest andmetest (Kalmus et al. 2015).

Sisuanalüüsi esimene etapp oli koodide loomine induktiivse ehk avatud kodeerimise teel. Avatud kodeerimine on induktiivne teksti lõikamine, mille eesmärk on süvenemine teksti looja/autori mõttemaailma ja selle mõistmine. Selle protsessi käigus toimub teksti üksikasjalik lahtiseletamine ja tähenduste dekodeerimine. Avatud koodid tuletatakse otse tekstist (induktiivse lähenemise teel) aktiivse lugemise abil. (Kalmus et al. 2015)

Kvalitatiivse sisuanalüüsi teine etapp oli koodide kategooriatesse jagamine. Kategooria on uurija loodud analüütiline üksus, millesse koondatakse sarnased koodid. Edasi toimubki töö kategooriatega, uuritakse nende omavahelisi suhteid ja hierarhiaid, rühmitatakse neid sarnasuse alusel. Kategooriad võivad olla sarnaselt koodidega sõnastatud kas üldistatult, kuid suhteliselt tekstilähedaselt või kontseptuaalselt. (Kalmus et al. 2015).

2.2. Valimi kirjeldus

Bondora AS grupis (3 ettevõtet) oli 31.12.2017. aasta seisuga 47 töötajat (sh 7 lapsehoolduspuhkusel viibivat töötajat). Bondora ASiga on liitunud vahemikus 1.01.2015-31.12.2017 kokku 23 uut töötajat ehk peaaegu 50% tänastest aktiivsetest töötajatest, kellele

küsimustik saadeti. Kokku vastas küsimustikule 19 töötajat ehk 82% eeltoodud perioodil liitunud töötajatest.

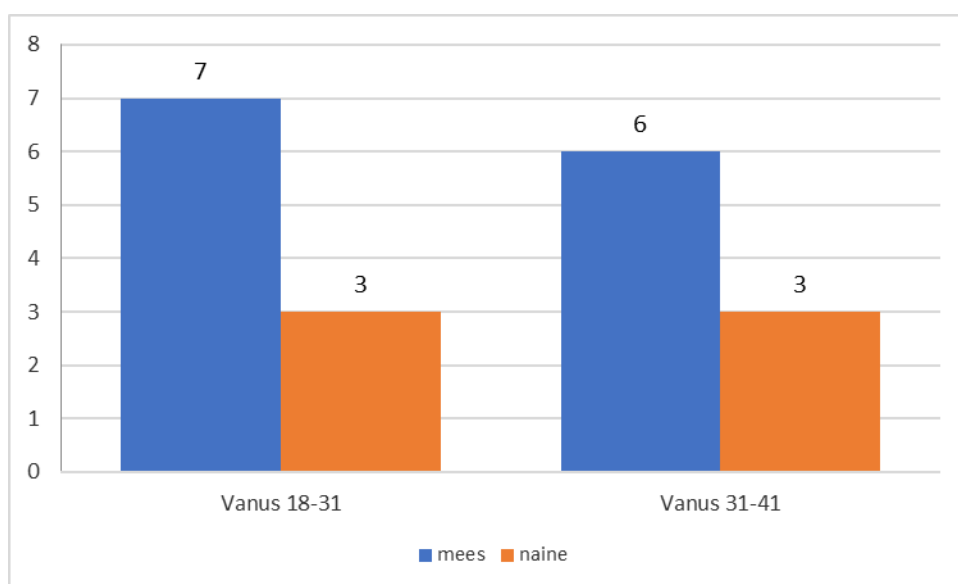
Kvalitatiivse uuringu käigus viidi läbi viis poolstruktureeritud intervjuud Bondora ASi tiimijuhtide seas. Üks tiimijuhtidest on ise organisatsiooni tööle tulnud kahe aasta jooksul ning kõikidel neist on tulnud meeskonda uus töötaja viimase kahe aasta jooksul. Intervjuus osalemise kutse saadeti viiele inimesele, kes kõik nõustusid uuringus osalema.

3. UURIMISTULEMUSED JA ANALÜÜS

3.1. Küsitluse tulemused

3.1.1. Üldandmed

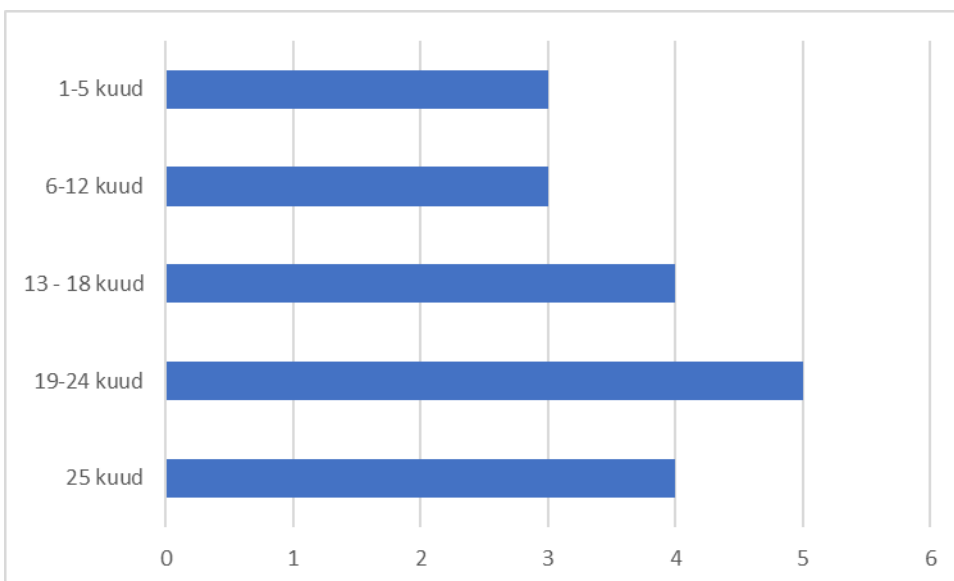
Veebipõhine küsitlus saadeti kokku 23 töötajale, kellest kokku vastas 19. Vastanutest 12 olid mehed ja 7 naised. Vastajate vanus jaotus kahe vanusgrupi vahel, 10 vastanut olid 18.-31. aastased ning 9 olid 31.-41. aastased. Soolist ning vanuselist jaotust on kirjeldatud ka Joonisel 3.



Joonis 3. Vastanute sooline ja vanuseline jaotus

Allikas: Autori koostatud

Küsitlustele vastanutest 3 on Bonodras töötanud 1-5 kuud, 3 vastanutest 6-12 kuud, 4 vastajat 13-18 kuud, 5 vastanutest 19-24 kuud ja 4 vastajat vähemalt 25 kuud (Joonis 4).



Joonis 3. Vastanute staaž Bondora ASis
Allikas: Autori koostatud

3.1.2. Hinnangud tööandja brändile ja sisseelamis- ning sotsialiseerumisprotsessile

Tööandja brändingu kriteeriumid jaotati viide kategooriasse: majanduslik-, arengu-, mitmekesisuse-, sotsiaalne väärtus ning maine. Kõikide kategooriate koondkeskmise on välja toodud Tabelis 5.

Tabel 5. Tööandja brändingu kriteeriumite koondkeskmised

Tööandja brändingu kategooriad	Keskmine M
Majanduslike väärtuste kategooria	4,51
Arengu väärtused	4,03
Mitmekesisuse väärtused	4,54
Sotsiaalsete väärtuste kategooria	4,60
Maine kategooria	4,41

Allikas: Autori koostatud

Kõikide kategooriate koondkeskmiste võrdluses sai kõige kõrgemad hinnangud sotsiaalsete väärtuste kategooria (M=4,60) ja kõige madalama hinnangu arengu väärtused (M=4,03). Järgnevalt toob töö autor välja kõikide küsimuste keskmised ja standardhälbed. Majanduslike väärtuste kategooria andis ülevaate uuringus osalenute hinnangutest nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid hüvesid (Tabel 6).

Tabel 6. Majanduslike väärtuste olulisuse hinnangute tulemused

Majanduslike väärtuste kategooria	Keskmine M	Standardhälve SD
Bondoras pakutakse head palka võrreldes konkurentidega	4,53	0,697
Bondora pakub töötajatele tervise edendamise alaseid hüvesid	4,84	0,375
Bondora on kindel tööandja ning on kõrge töökoha säilimise kindlus	4,16	1,068

Allikas: Autori koostatud

Kuigi kõikide kriteeriumite olulisus oli kõrge, selgus, et Bondora töötajad hindavad, et pakutakse tervise edendamise alaseid hüvesid ($M=4,84$). Samuti on saanud kõrge hinnagu väide, et palgatase võrreldes konkurentidega on hea ($M=4,53$). Kõige madalama hinnangu sai väide, et Bondora on kindel tööandja ning on kõrge töökoha säilimise kindlus ($M=4,16$), kuid antud vastuse puhul oli ka arvamuste erinevus vastanute seas kõige suurem ($SD=1,068$).

Arengu väärtuste kategooria andis ülevaate sisekoolituste võimalusest, aga ka tunnustusest tehtud töö eest (vt Tabel 7). Lisaks sellele on ettevõtte tajumine kõrge arenguväärtusena tihedalt seotud karjäärijuhtimise tavadega, mis keskenduvad töötajate oskuste arendamisele.

Tabel 7. Arengu väärtuste olulisuse hinnangute tulemused

Arengu väärtused	Keskmine M	Standardhälve SD
Bondoras on head sisekoolituse võimalused	3,95	0,911
Bondoras on olemas hea mentorluskultuur	3,74	1,147
Bondoras on olemas hubane puhkeruum	4,16	1,068
Bondoras tunnustatakse individuaalse töö eest	4,26	0,806

Allikas: Autori koostatud

Antud kategoorias hinnati kõige kõrgemalt tunnustust individuaalse töö eest ($M=4,26$). Teisena hinnati kõrgemalt väidet, et on olemas hubane puhkeruum ($M=4,16$). Sisekoolituse võimalusi hinnati eelnevate väidetega võrreldes madalamalt ($M=3,95$). Kõige madalama hinnangu sai väide, et Bondoras on olemas hea mentorluskultuur ($M=3,74$), kuid ühtlasi on antud vastuse puhul ka hinnangute erinevus kõige suurem ($SD=1,147$).

Mitmekesisuse väärtuste olulisust hinnati, sest varasemalt tehtud ning teoreetilises osas välja toodud uuringud on näidanud, et huvipakkuvad töomadused ja seega mitmekesisuse väärtused on üks kõige olulisematest tööga rahulolu määrajatest. Hinnangute tulemused on välja toodud Tabelis 8.

Tabel 8. Mitmekesisuse väärtuste olulisuse hinnangute tulemused

Mitmekesisuse väärtused	Keskmine M	Standardhälve SD
Mul on mitmekesised tööülesanded	4,30	0,671
Mul on tööülesanded, mis pakuvad väljakutseid	4,78	0,418

Allikas: Autori koostatud

Väga kõrge keskmise tulemuse sai väide, et mul on tööülesanded, mis pakuvad väljakutseid (M=4,78). Antud väite puhul oli ka vastuste erinevus väike (SD=0,418). Samuti hinnatakse kõrgelt ka mitmekesiste tööülesannete olemasolu (M=4,30).

Võrreldes eelnevate kategooriatega olid sotsiaalsete väärtuste kriteeriumite hinnangud kõige kõrgemad (vt Tabel 9).

Tabel 9. Sotsiaalsete väärtuste olulisuse hinnangute tulemused

Sotsiaalsete väärtuste kategooria	Keskmine M	Standardhälve SD
Bondoras on üksteist austav töökeskkond	4,68	0,582
Tunnen, et Bondoras on tugev ja ühtne meeskonna meelsus	4,47	0,841
Bondoras on mul sõbralikud suhted töökaaslastega	4,79	0,419
Mul on kompetentsed töökaaslased	4,74	0,452
Bondoras on head juhid	4,58	0,507

Allikas: Autori koostatud

Sarnaselt hinnati väiteid, et Bondoras on kompetentsed töökaaslased ning on sõbralikud suhted töökaaslastega (vastavalt M=4,79 ning M=4,74). Küsitlusele vastanud hindavad kõrgelt ning peavad oluliseks, et neil on austav töökeskkond (M=4,68) ja head juhid (M=4,58). Samuti oli antud väidete puhul vastuste erinevus sarnane (vastavalt SD=0,582 ja SD=0,507). Antud

kategoorias kõige madalama hinnangu sai väide, et Bondoras on tugev ja ühtne meeskonna meelsus, kuid antud väite keskmine on samuti kõrge (M=4,47).

Viimaseks kategooriaks tööandja brändingu hindamisel olid mainega seotud väited (vt Tabel 10).

Tabel 10. Maine hinnangute tulemused

Maine kategooria	Keskmine M	Standardhälve SD
Bondora poolt pakutavad tooted/teenused on hea kvaliteediga	4,42	0,607
Bondora poolt pakutav toode/teenus on (hästi) tuntud	4,16	0,765
Bondora poolt pakutavad tooted/teenused on innovaatilised	4,58	0,607
Bondora on ettevõtte (bränd), mida soovin oma CV-l näidata	4,74	0,452
Bondoral on minu sõprade seas hea maine	4,16	0,765

Allikas: Autori koostatud

Kõige kõrgemalt hinnati väidet, et Bondora on ettevõtte (bränd), mida soovitakse oma CV-l näidata (M=4,74) ning samuti oli vastuste erinevus kõige väiksem (SD=0,452). Toodete/teenuste innovaatsilisust ning kvaliteeti hinnati samuti kõrget (vastavalt M=4,56 ning M=4,42). Samaväärselt hinnati väiteid toote/teenuste tuntuse kohta ning Bondora head mainet sõprade seas (M=4,16) ning ka vastuste erinevused olid kahe väite puhul samad (0,765).

3.1.3. Hinnangud sisseelamis- ja sotsialiseerumisprotsessile

Sotsialiseerumise kriteeriumid jaotati nelja kategooriasse: ajalugu, tööga seotud ülesannete selgeks õppimine, organisatsioonilised eesmärgid ning väärtused ja organisatsiooni poliitika hinnangud. Sotsialiseerumise kriteeriumite koondkeskmised on välja toodud Tabelis 11.

Tabel 11. Sotsialiseerumise kriteeriumite kategooriate koondkeskmised

Sotsialiseerumise kriteeriumite kategooriad	Keskmine M
Organisatsiooni ajalugu	4,26
Organisatsioonilised eesmärgid ja väärtused	4,03
Tööga seotud ülesanded	4,16
Organisatsiooni poliitika hinnang	4,32

Allikas: Autori koostatud

Kõige kõrgemalt hinnati organisatsiooni poliitika hinnangu kategooriat (M=4,32) ja kõige madalama tulemuse sai organisatsioonilised eesmärgid ja väärtused (M=4,03). Esimeses kategoorias paluti hinnata organisatsiooni ajaloo tundmisega seotud kriteeriumeid (Tabel 10).

Tabel 10. Organisatsiooni ajaloo hinnangute tulemused

Organisatsiooni ajalugu	Keskmine M	Standardhälve SD
Ma tean Bondora pikaajalisi traditsioone	4,11	0,658
Olen kursis Bondora ajalooga	4,42	0,607

Allikas: Autori koostatud

Organisatsiooni ajaloo kategooria koosnes kahest küsimusest ning nende puhul oli vastuste erinevus väike (SD=0,687 ja SD=0,607). Kõrgema keskmise tulemuse sai väide, et olen kursis Bondora ajalooga (M=4,42).

Uuringus paluti hinnata organisatsiooniliste eesmärkide ja väärtuste olulisust (Tabel 11).

Tabel 11. Organisatsiooniliste eesmärkide ja väärtuste olulise hinnangu tulemused

Organisatsioonilised eesmärgid ja väärtused	Keskmine M	Standardhälve SD
Ma oleksin Bondorale hea esindaja	3,63	0,895
Bondora eesmärgid on ka minu eesmärgid	4,32	0,671
Ma ei usu alati Bondora poolt kehtestatud väärtustesse	3,89	0,937
Mõistan eesmäärke, mis Bondoras on seatud	4,26	0,733

Allikas: Autori koostatud

Kõige kõrgemalt hinnati väidet, et Bondora eesmärgid on ka minu eesmärgid (M=4,32) ning sellele järgnes, et mõistan eesmäärke, mis Bondoras on seatud (M=4,26). Vastajad hindasid kõige madalamalt väidet, et ma oleksin Bondorale hea esindaja (M=3,63).

Sotsialiseerumise hindamiseks küsiti ning hinnati tööga seotud ülesannete selgeks õppimise kriteeriumite olulisust (Tabel 12).

Tabel 12. Tööga seotud ülesannete selgeks õppimise hinnangute tulemused

Tööga seotud ülesanded	Keskmine M	Standardhälve SD
Ma ei ole veel selgeks saanud, kuidas oma tööd teha	4,32	0,671
Olen nüüdseks välja arendanud sobivad oskused oma töö edukaks tegemiseks	3,89	0,937
Ma mõistan, mis on minu töökohustuste tulemus	4,26	0,733

Allikas: Autori koostatud

Väide, et ma ei ole selgeks saanud, kuidas oma tööd teha, sai kõige kõrgema hinnangu (M=4,32). Kuna tegemist on eitava väitega, millele juhiti ka tähelepanu, siis pöörati skaala ringi ning töö autor loeb seda heaks tulemuseks. Selle kategooria kõige madalamalt hinnatud väiteks osutus, et olen nüüdseks välja arendanud sobivad oskused oma töö edukaks tegemiseks (M=3,89).

Viimasena paluti uuringus hinnata organisatsiooni poliitikaga seotud kriteeriumite olulisust (Tabel 13).

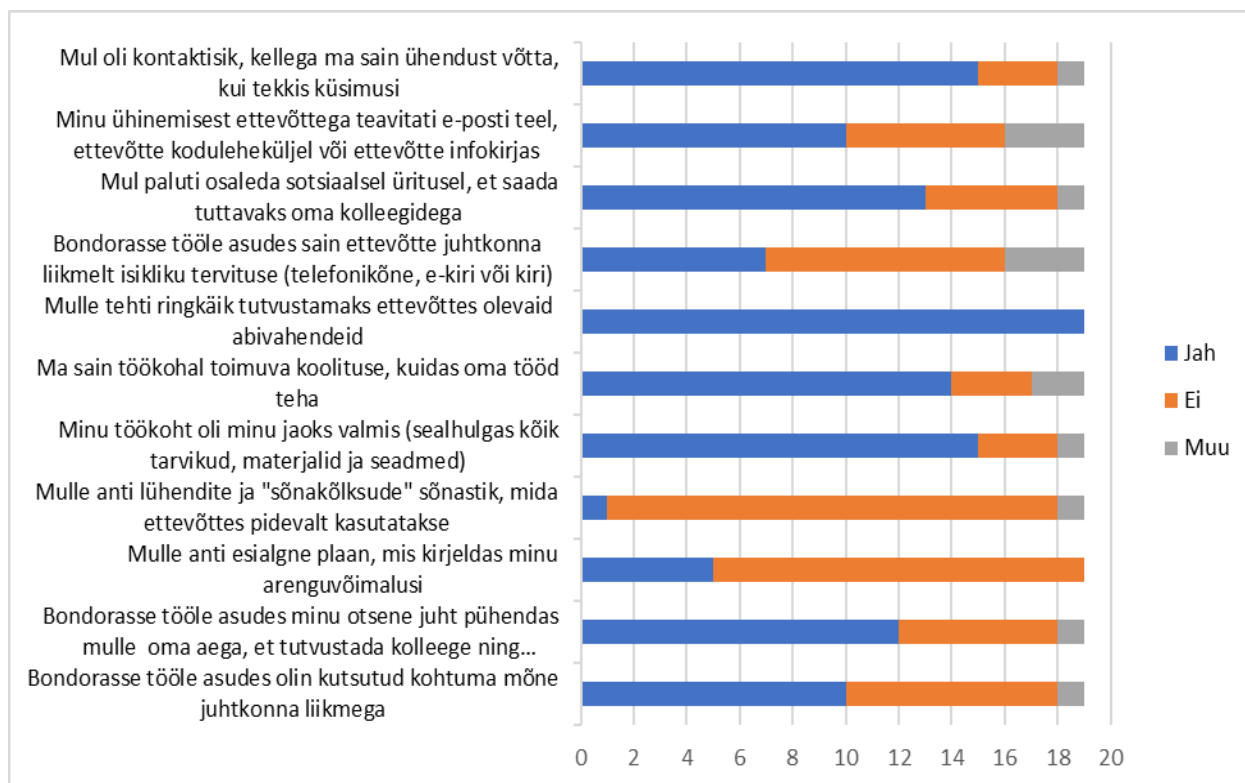
Tabel 13. Organisatsiooni poliitika hinnangute tulemused

Organisatsiooni poliitika hinnang	Keskmine M	Standardhälve SD
Ma olen õppinud, kuidas asjad "tegelikult töötavad" Bondoras	4,16	0,688
Mul pole Bondoras kehtivast poliitikast head arusaamist	4,32	0,671
Ma tean, kes on Bondoras inimesed, kes on kõige olulisemad, et töö saaks tehtud	4,21	0,631
Mul on hea arusaam organisatsiooni teiste töökaaslaste tegevuste motiivist	4,74	0,452
Ma tean, kes on minu organisatsioonis kõige mõjukamad inimesed	4,16	0,602

Allikas: Autori koostatud

Kõige kõrgema hinnangu sai organisatsiooni poliitika kategoorias väide, et mul on hea arusaam organisatsiooni teiste töökaaslaste tegevuste motiivist (M=4,74). Selle väite puhul on kõige väiksem vastuste erinevus (SD=0,452). Võrdse hinnangu on saanud väited, et ma olen õppinud, kuidas asjad „tegelikult töötavad“ ning ma tean, kes on minu organitastsoonis kõige mõjukamad inimesed (mõlema väite puhul M=4,16).

Viimasena oli küsitluses vastajatele hindamiseks **sisseelamise** alamkategoria. Antud vastuste puhul oli võimalik vastata „jah“, „ei“ või „muu“ ning soovi korral täiendada. Antud küsimustega sooviti teada saada, millised sisseelamist aitavad tegevused Bondoras on olnud kasutusel ja mis vajaksid täiendamist. Kõik vastused on välja toodud Joonisel 5.



Joonis 5. Ülevaade sisseelamise kategooria vastustest
Allikas: Autori koostatud

15 vastanut ütlesid, et neil oli kontaktisik, kellega sai ühendust võtta, kui tekkis küsimusi ning 3 ütlesid, et kontaktisikut ei olnud. 10 vastasid, et nende ühinemisest ettevõttega teavitati e-posti teel, ettevõtte koduleheküljel või ettevõtte infokirjas ja 6 vastasid, et seda ei tehtud. 3 vastanutest valisid vastusevariandiks muu ning lisati, et ei ole päris kindel, kas see toimus. Vastajatest 13 paluti osaleda sotsiaalsel üritusel, et saada tuttavaks oma kolleegidega ja 5 vastasid, et seda ei tehtud. Üks vastaja lisas, et ei palutud eraldi, kuid üritusi, kus saada kolleegida tuttavaks, esines ikka. Bondorasse tööle asudes sai ettevõtte juhtkonna liikmelt isikliku tervituse (telefonikõne, e-kiri või kiri) 7 vastajatest ja 9 seda ei saanud ning 3 valisid vastuseks muu. Kõik uuringus osalenud töötajad, olenemata tööle asumise ajast, vastasid, et neile on tehtud ringkäik, et tutvustada ettevõttes olevaid abivahendeid. 14 vastajat ütlesid, et said töökohal toimuva koolituse, kuidas oma tööd teha, 3 ei saanud ning 2 valis muu. Üks vastajatest lisas, et töö ei vaja

ettevõtte spetsiifilist koolitust. 15. vastaja jaoks oli töökoht valmis (sealhulgas kõik tarvikud, materjalid ja seadmed), 3 vastaja jaoks ei olnud ning valiti ka muu ning lisati, et arvutitöökoht oli olemas, aga kõik muu tuli ise üles seadistada kasutades kolleegide abi. 17 vastajat ütlesid, et lühendite ja "sõnakõlksude" sõnastikku, mida ettevõttes pidevalt kasutatakse, ei antud. Esialgne plaan, mis kirjeldas arenguvõimalusi, anti 5. vastajale ning 14. ei antud. 12 vastajat ütlesid, et Bondorasse tööle asudes otsene juht pühendas oma aega, et tutvustada kolleege ning tööülesandeid. 6 vastajat oli valinud, et otsene juht eraldi aega ei pühendanud. Bondorasse tööle asudes oli 10 töötajat kutsutud kohtuma mõne juhtkonna liikmega, 8 ei olnud ning 1 valis vastuseks muu. Üks vastaja tõi välja, et kandideerimise ajal tegi tegevjuht telefonikõne, et aru saada sobivusest töökohale ning plaanidest ja motivatsioonist.

3.2. Intervjuude tulemused

Kokku viidi läbi viis intervjuud tiimijuhtidega, mis salvestati kõikide intervjuueeritavate nõusolekul helisalvestile. Intervjuud toimusid 13. märtsil 2018. aastal. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused jagas autor kolme kategooriasse: tööandja bränding, sisseelamine ja sotsialiseerumine. Intervjuu küsimused on leitavad Lisast nr 3.

Intervjuude andmeanalüüs tehti sisuanalüüsi järgi kasutades induktiivset lähenemist, mille käigus prooviti leida kõikide kogutud andmestike vahel sarnasusi ja erinevusi. Tulemuste analüüsil on töö autor kasutanud intervjuudest tiimijuhtidega tsitaate ja esitab vastavalt kodeerimise käigus loodud kategooriatele. Kõikide intervjuueeritavate anonüümsuse säilitamiseks, on töö autor nimede asemel kasutanud tähti A, B, C, D ja E. Intervjuutulemused on esitatud koos analüüsi ja tõlgendustega.

3.2.1. Töökultuur ja -keskkond

Tööandja brändi hindamisel üheks oluliseks iseloomustavaks tunnuseks peetakse töökultuuri- ja keskkonda, mille kohta uuriti ka intervjuueeritavatelt. Kõige pealt hinnati töökeskkonda.

„Töö on stressirohke küll, aga ümbruskond aitab seda leevendada.“ (B)

„Töötingimused on head, keskkonna osas on ainult see, et ma ise ei ole suur avatud kontori austaja. Kui Sul on kogu tiim ümber, siis on see esialgu natuke palju, aga sellega harjub ära. Pigem on see, et kui oled alati kõigile kättesaadav, siis küsimusi tekib rohkem, kui pead kellegi juurde teise tuppa minema. Vahest seetõttu enda töö ei suju, sest kõrval inimesed omavahel arutavad.“ (E)

Intervjuu tulemustele tuginedes võib väita, et Bondora ASis on loodud töötajatele töökeskkond, mis neile meeldib. Toodi ka välja, et kui töötajad teevad ettepanekuid, mis kontoris võiks veel olla, siis tavaliselt ka hoolitsetakse selle eest, et soov täidetakse. Keegi ei ole hakanud tänu sellele võimalusele liigselt midagi nõudma, vaid proovitakse koostöös kogu meeskonnale kujundada motiveeriv keskkond.

Töökultuuri ja – tingimusi kirjeldades, tõid juhid välja, kuidas nad püüavad töötajate pidevat kontrollimist ja suunamist vältida. Organisatsioon on piisavalt väike selleks, et kõiki usaldada ja kõigil on väga konkreetsed ülesanded, mida nad peavad igapäevaselt täitma.

„Sina oled oma aja juht, reeglid on vähe. Me usaldame inimest, me võtsime Sind tööle ja eeldame, et käitud täiskavanulikult. Me ei pane piire peale.“ (D)

Tööpraktikaid kirjeldades olid kõik juhid ühel meelel, et organisatsioon on pidevas muutuses. Muutuvad ülesanded, ametikohad, eesmärgid ja programmid, millega tehakse tööd ning mida on vaja arendada.

„Töötaja peab kindlasti olema valmis selleks, et juhtub väga palju asju väga lühikese aja jooksul.“ (D)

„Kindlasti aksepteerida seda, et kui eluaeg oled teinud ühtemoodi ja nüüd on vaja teisiti teha, siis on see vajalik teha. Mitte et oled muutustele vastu ja ei ütle, et ei ole nõus. Valmis käigu pealt muutma mingeid asju, aksepteerima, et kui ühes suunas hakkame minema, siis töö käigus lähme hoopis teise suunda. Osad tahavad, et kui täna lepitakse kokku, et nii teeme, siis eeldavad, et minnakse lõpuni ja on nende jaoks vastuoluline, et lõpuni nii ei minda.“ (E)

Antud väiteid võib pidada nii positiivseteks kui ka negatiivseteks. Pidevad muutused tööülesannetes võib tekitada osadele töötajatele stressi ja tunnet, et nad ei tee oma tööd hästi. Juhid tõid välja, et võib esineda perioode, kus tundub, et töö ei saagi tehtud, vaid peab kogu aeg uuesti alustama. Töötajatele proovitakse selgitada, et selline käitumine ei oleks kasulik ega kasumlik ka ettevõttele, vaid tõepoolest tehtud tööd hinnatakse, kuid vastavalt konkurentsi olukorrale ja tekkivatele võimalustele proovitakse pidevalt kiirelt reageerida.

3.2.2. Eesmärgid ja väärtused

Kõikidest intervjuudest tuli märksõnana välja organisatsiooni eesmärgid ja arendamine. Intervjuude käigus uuriti, kuidas organisatsiooni üldiseid eesmärke töötajatele selgitatakse ja kuidas nad saavad organisatsioonis toimuvat ise muuta või mõjutada.

„Meil on igakuised koosolekud, mida peab firma juht. Meil on eesmärkide tahvel seina peal, tavaliselt käime kõik punktid läbi, et kuhu oleme jõudnud ja mida on vaja teha. Neli korda aastas on tiimijuhtide koosolekud, kus vaatame üle, et milline on seis jms. Ja kui kellelgi meelest läheb, saab alati tahvlilt minna vaatama.“ (B)

Ühe negatiivse aspektina võib välja tuua juhtide sõnul eesmärkide kategoorias pidevat suuna ja ülesannete muutust.

„Meil ei ole kohalseismist, et pole, et nüüd puhkame loorberitel, pidevalt püstitatakse uued eesmärgid. See töökoht sobib positiivsele edasipürgivale inimesele. Inimesele, kes otsib mugavustsoonis olemist pensionipõlveni, ei ole see see töökoht. Oleneb ka ametikohast, aga kõikidele on väljakutseid.“

Kõik juhid märkisid, et peamiselt aitab igapäevaselt eesmärke täita meeskonna hea koostöö. Olulisena toodi välja, et tänu organisatsiooni suurusele ja tekkinud omavahelisele usaldusele julgevad töötajad üldiselt oma ettepanekuid organisatsiooni eesmärkide püstitamiseks ja arendamiseks teha. Nii saavad kõik kaasa rääkida ja ei tunne, et pidevad muutused ja eesmärgid on peale surutud. Leitakse koostöös parimad lahendused, et kiirelt edasi minna. Seda ilmestavad juhtide poolt välja toodu, et organisatsiooni peamiseks väärtuseks ongi just töötajad.

„Peamine on see, et me töötame ühise tiimina. Me väärtustame inimesi, kes Bondoras on. Me valime väga inimesi, kes siia tulevad. Väga selge vaade on tööintervjuudel, et kas meeskonnaga sobib või mitte.“ (C)

„Siin see väärtus on kindlasti see, et tuleksid inimesed, kes suudaksid omavahel koostööd teha. Proovitakse väärtustada ühtekuuluvustunnet. Kõik toetame üksteist.“ (A)

3.2.3. Karjäärivõimalused ja areng

Juhid tõid välja, et nende kogemuse kohaselt on organisatsioonisesed karjäärivõimalused väga head. Igapäevaselt tehtav töö pakub kõikidele palju kogemusi, oskusi ja teadmisi, kuidas organisatsioon toimib. Seda ka hinnatakse ja ametikohtade ning struktuuri muutusel eelkõige pakutakse arenguvõimalusi olemasolevatele töötajatele ja ei hakata otsima kohe uusi töötajad väljast.

„Jah, ametikoht on muutunud. Siia tulin üldse spetsialistiks- analüütikuks tööle. Et praegu olen [...] tiimijuht ja sellel ametikohal veebruaril sai aasta.“ (B)

„Jah, on väga palju muutunud. Olen organisatsioonist ametikohti läbi käinud väga mitmeid. See on kindlasti Bondora suur eelis, et areng on väga heaks kiidetud. Juhtkond ootab, et töötajad areneksid pidevalt.“ (C)

„Mul on kolmas koht siin, kui nähakse, et Sinu ametikohal hakkab tööülesandeid vähemaks jääma või et Sa ei õitse enam, siis hakatakse pakkuma muid asju. Mõne inimese puhul on näha, et lõpuks ei leita midagi ja nad lähevadki ära. Vaadatakse, et inimene on õpivimeline, et saad kindlasti millegi uuega hakkama, siis muudetakse ametikohta.“ (D)

Juhid tõid välja, kuidas on oluline olla ise valmis vastutuse võtmiseks, sest siis märkab seda ka juhtkond ja on suuremad võimalused karjääri teha ja areneda. See sobib ideaalselt töötajatele, kellele ei meeldi rutiin. Kõikides intervjuudest tuli erinevatest küsimustes välja märksõna areng. Muutused ja areng on organisatsioonis peamisteks teguriteks, millega töötajad peavad hakkama saama.

„Areng, pidev areng. Nii toote areng, ettevõtte areng, enda areng. Organisatsiooni kui sellist üldiselt vaadata, siis pidev areng.“ (A)

Lisaks karjäärivõimalustele hinnatakse oluliseks ka iga töötaja enda arengut ja arendamist. Peamiselt on vastutus töötajal selle eest endal hoolitseda ja võimaluste kohta uurida ning soovi avaldada.

„Kui kellelgi on soov midagi teha, siis seda võimaldatakse. Etteantud sunniviisilist arendamist pole, peab olema endal soov seda teha. Pole etteantud või kohustuslikke koolitusi, mida peab kindlasti tegema. Kui on soov, siis võimaldatakse.“ (E)

„Meil on üldine poliitika niiviisi, et töötaja peaks ise kõige rohkem teadma, kus ta vajab koolitust. Alati on oodatud, et töötaja tuleb ütleb, et sinna suunda on vaja minna ning on vaja täiendkoolitust. Siiani on kõik võimaldatud.“ (B)

Antud näidet võib käsitleda nii positiivse kui ka negatiivsena. Siinkohal võib näha probleemi töötajate jaoks, kes ei ole harjunud ise enda arendamise eest vastutama või ei näe selle vajalikkust enda jaoks ja arvatakse, et oskuseid on niigi piisavalt. Positiivsena näevad seda kindlasti töötajad, kes on ka ise väga ambitsioonikad ja kellele meeldivad muutused.

3.2.4. Organisatsioonisisene sotsialiseerumine

Uue töötaja aspektist on oluline sotsialiseerumine. Küsitlustest tuli välja, et mentorluskultuuri hinnatakse madalalt ja seetõttu uuriti ka intervjuueeritavatelt, kas uutele töötajatele määratakse tugiisik/mentor.

„Pigem on see nii, et tiimis kuhu ta läheb, otsustatakse hiljem, kes aitab. Mina enda tiimis näen, et kogu tiim peaks seda tegema vastavalt murele. On inimesed, kellel on tugev pool äriiline pool, on teised, kellel tehniline pool, millega äriiline pool. Peaks pöörduma tiimijuhi poole, kes suunab. Nii ta saab kõige laieldasema pildi süsteemist, kui jääks üks inimene, siis ei oleks silmaring nii lai ka.“ (E)

„Kui on küsimus, siis tuleb kohe küsida. Praegu kui teen vestlusi, siis alati ütlen ka, et ei propageeri oma mure otsas istumist, et teised oskavad ikka nõu anda. Aga oleneb inimesest endast, peab julgema küsida.“ (A)

Meeskonnaga tutvumiseks ja ühiseks ajaveetmiseks on organisatsioonis loodud väga head võimalused. Kui uus töötaja ise on huvitatud kiireks meeskonda sisse sulandumiseks ja teise liikmete tundma õppimiseks, siis on selleks palju võimalusi. Organisatsioonis korraldatakse

korra nädalas ühislõunaid, on erinevad meeskonnaüritused, tähistatakse üheskoos sünnipäevaid ja on loodud puhkeruum erinevate võimalustega.

„Kutsume oma tiimiga uue töötaja tavaliselt lõunale kaasa. Kui on firmasisesed üritused, siis öeldakse, et tule kindlasti. Tavaliselt proovitakse tiimi või kogu meeskonna üritused panna nii, et need oleks lähestikku uue inimese tulekuga.“ (D)

„Saad lauajalkat mängida koos, alla koos lõunale minna, meeskonnaüritusi on erinevaid. Meil on kord nädalas ühised lõunad.“ (A)

Sotsialiseerumisel on väga oluline roll juhil, et ta tutvustaks töötajale võimalusi ja oleks pidevalt olemas, et töötaja tunneks ka vajadusel tuge. Sotsialiseerumise protsessi hinnatakse oluliseks, sest sellel on kestev mõju töötaja käitumisele ja suhtumisele organisatsiooni. Samuti on oluline kiirelt selgeks saada oma roll organisatsioonis.

3.2.5. Uue töötaja sisseelamine

Tiimijuhtidelt uuriti, milline on uue töötaja esimene tööpäev nende meeskonnas. See andis ülevaate juhi suhtumisest ja toetusest uue töötaja sisseelamise hõlbustamiseks. Kõik juhid töid välja, et on oluline teha tutvustav ringkäik uue töötajaga. Varasemalt on olnud juhuseid olenemata avatud kontorist, et uus töötaja on mitu nädalat olnud, aga ei teata, kes ta on. Seda juhtub siis, kui inimene ise on pigem tagasihoidlik ja oma töökohal ning ei ole osalenud mõnel ühisüritusel.

„Ikkagi niiviisi, et kui tuleb uus töötaja, siis räägib personalijuht temaga, peab allkirjastama dokumente. Tutvustatakse millega laenajate pool tegeleb, Tuleks tutvustada tööiseloomu ja millega peab töötama. Peab tutvustama ka töökultuuri ja kelle poole küsimustega pöörduda.“ (B)

Juhtidelt küsiti, kas ja kuidas uus töötaja saab vajalikku töö kohta käiva informatsiooni ja tagasisidet enda tehtud tööle, sest puudub kindel mentor/tugiisik, kes seda teeks.

„Tagasisidet annan alati jooksvalt, seda ei ole, et on vaja aeg panna, millal võib tulla küsima. Meil on töötempo päris suur. Ei saa lubada sellist asja, et ühte programmi õpime kolm kuud. Seetõttu peaks olema kõik võimalikult lihtsalt selgeks tehtud.“ (A)

Kõikides eelnevates kategooriates ja ka uue töötaja sisseelamise puhul, tuleb välja, et tulemusi oodatakse kohe ja ei ole aega pikalt tegeleda ühe ülesandega. Sellest tulenevalt ka uuriti, kas lähtutakse mõnest protsetuurist, mis viiakse iga uute töötajaga, et ta saaks rolli võimalikult kiirelt selgeks.

„Ma pigem olen selline go-with-the flow tüüpi. Selline etteantud nimekiri, ma ei tea, kas ja kui palju soosiks. Võib-olla kui oled uuem tiimijuht, siis jah. Kui uus inimene tuleb, proovime meeskonnaürituse kiirelt teha.“ (C)

Antud näide ilmestab seda, et sisseelamis- ja sotsialiseerumisprotsessi mõjutab palju, kes on uue töötaja juhiks. Intervjuude käigus tuli välja, et hetkel pigem tehakse nii nagu on endal välja kujunenud. Juhtidel on erinev taust ja staaž organisatsioonis ning lähtuvalt sellest toimitakse ka uue töötaja liitumisel.

Kaks juhti tõid välja, et kindla nimekirja või sisseelamisprogrammi loomine ei ole oluline, vaid pigem teevad lähtuvalt varasemast praktikast ehk pigem sisetunde järgi. Samas kolm juhti tõid välja, et selline dokument oleks oluline organisatsioonile luua ja tehti ka omapoolsed ettepanekud.

„Seal võiks olla üldine osa, ülevaade Bondora ASist, millega tegeleb. Põhilised tooted ja tootekirjeldused, mis teha saab. Tööprogrammide tutvustus, meil mingil määral on küll, kuidas kasutajateks registreerida. Üldises osas võiks olla, kes on tiimijuhid, kelle poole mingites küsimustes pöörduda. See peaks olema lihtsalt leitav. Kasvõi kõige elementaarsem, et kuidas puhkust võtta, palju mul on jääk. Me küll räägime, aga see ei jää alati meelde, siis peaks olema lihtsasti leitav.“ (B)

Intervjuu tulemustest võib välja tuua, et organisatsiooni brändingu tugevusena võiks veelgi enam esile tõsta töökeskkonnas ja -tingimustes kaasa rääkimist. Samuti organisatsiooni eesmärkide püstitamiseks ja arendamiseks ettepanekute tegemise võimalust. Sotsialiseerumisel ja sisseelamisprogrammis saab tugevusena ka edaspidi rakendada organisatsioonis toimuvaid ühisüritusi, järjepidevat uute töötajate tutvustamist ja uuele töötajale pidevat tagasiside andmist.

Brändingu toetamiseks on võimalik parandada arengu väärtuste olulisuse rõhutamist, et töötajad paremini mõistaksid, et neil on võimalus vastutada oma isikliku arengu eest organisatsioonis. Ühtlasi on võimalik ka organisatsioonisisene karjääri tegemine, kui endal on tahet õppida selgeks töö mõnes teises valdkonnas. Intervjueeritavatel saadud informatsiooni põhjal oleks võimalik sotsialiseerumisprotsessi ja sisseelamisprogrammi parendamiseks rõhutada juhi rolli olulisust mentori/tugiisikuna. Hetkel on uue töötaja sisseelamine palju mõjutatud selles, kes on tiimijuht ja milline ning kui pikk on tema kogemus organisatsioonis.

3.3. Arutelu ja järeldused

Antud magistritöö autor püsisas töö eesmärgi saavutamiseks mitmed ülesanded tööandja brändingu, sotsialiseerumise ja sisseelamise kohta, millele vastuste saamiseks viis läbi uuringu Bondora AS töötajate seas, kes on liitunud perioodil 1.1.2015 - 31.12.2017 ja tegi viis intervjuud tiimijuhtidega. Uuringu käigus saadud tulemused on välja toodud eelnevates alapeatükkides ja saadud tulemuste põhjal toob välja arutelu ning järeldused. Samuti teeb autor ettepanekud, millele peaks tähelepanu pöörama uue töötaja sisseelamisprogrammi loomisel ja kasutamisel.

Tööandja brändi kuvand uute töötajate seas. Paljude uuringutega on selgitatud majanduslike väärtuste mõju töötajate hoiakutele. Kasu antud väärtustest võiksid olla kõige ilmsemad tegurid inimese töökoha valikul ja neid on mainitud tööandja atraktiivsuse oluliseks teguriks (Weathington, 2008). Küsimustiku kõige kõrgema keskmise hinnangu saanud väide oli, et Bondora pakub töötajatele tervise edendamise alaseid hüvesid ($M=4,84$). Ka intervjuueritavad tõid välja, et organisatsioon pakub omaltpoolt mitmekesiseid hüvesid ja neid võiks ka potsensiaalsetele töötajatele rohkem avalikult reklaamida, et tööandja brändi atraktiivsemaks muuta. Antud magistritöö autor leiab, et uue töötaja liitumisel tuleks neid tutvustada ning lülitada ametlikku sisseelamisprogrammi koos selgitustega, mis tingimustel ja kuidas on neid võimalik kasutada.

Teooria kohaselt on huvipakkuvad tööomadused ja seega mitmekesisuse väärtused üks kõige olulisematest tööga rahulolu määrajatest (Judge ja Cruch, 2000; Jungersen, 1978). Samuti on leitud, et huvitava töö hulk mõjutab organisatsioonilise identideedi taset. Uuringus paluti hinnata

väidet, et mul on tööülesanded, mis pakuvad väljakutseid (M=4,78). Kõikides tehtud intervjuudes toodi välja, et organisatsioonis protsesse pidevalt muudetakse ja vaadatakse üle ning aeg-ajalt ka mõne projekti käigus tehakse otsuseid ringi. Töö autor leiab, et uuele töötajale tuleks samuti anda kindlam sõnum, et ettepanekud on alati oodatud, kuidas on neid võimalik esitada ja muudatusteks tuleb valmis olla. Selle üheks võimaluseks on pidev tagasiside andmine, mis peab olema kahe-suunaline protsess, kus läbi tagasiside saamise saab seda ise tagasi anda. Seeläbi on töötajal võimalik teha ettepanekuid ja anda tagasisidet organisatsiooni ning töö kohta.

Mitmed uuringud on osutanud, et praegused töötajad peavad oluliseks töötamist hea mainega organisatsioonis. Üldiseks tööandja brändi kuvandi hindamiseks peab autor oluliseks vaadata väidet, et Bondora on ettevõtte (bränd), mida soovin oma CV-l näidata (M=4,74). Uuringutulemused näitavad Bondorat hea kuvandiga tööandjast.

Kõige madalamad hinnangud said väited, mis puudutasid arenguväärtusi. Bondora sisekoolituse võimalusi hinnati küllatki madalaks võreldes teiste teguritega (M=3,95). Ühtlasi sai suhteliselt madakla hinnagu ka sotsialiseerumise küsimustikus alamkatergooria, kus oli väide, et „olen nüüdseks välja arendanud sobivad oskused oma töö edukaks tegemiseks“ (M=3,89). Samas segus intervjuudest et töötajate arendamist ja koolitamist peetakse oluliseks. Organisatsioonis on olemas raamatukogu ja ligipääs interaktiivsetele koolitustele. Käesoleva magistr töö autori arvates oleks oluline uusi töötajaid alguses rohkem teavitada ning julgustada võimaluste kasutamiseks, et töötajad harjuksid rohkem ka ise loodud võimalusi kasutama. Uue töötaja katseajalõpu vestlusel tuleks läbirääkida töötaja arenguplaan ja koolitusvajadus. Samuti on hea võimalus sisseelamisprogrammis tutvustada raamatukogu ja teisi võimalusi, sest algselt saadud suures info koguses võib uuel töötajal osa infost ununeda.

Samuti tuleks tähelepanu pöörata v Bondora mentorluskultuurile, mis hinnati suhteliselt madalaks (M=3,74). Töö sisu on mitmekülgne ja üldiselt hõlmab erinevaid vajalikke oskusi, Intervjuudest selgus, et kindlat mentorit/tugiisikut ei määrata, vaid uut töötajat abistavad vajadusel kõik, kes oskavad. Töö autor teeb ettepaneku, et meeskonnajuhid ja erivaldkonna staažikamad spetsialistid võiksid läbida mentorluse koolituse. Kui ka edaspidi kindlat mentorit ei määrata töö spetsiifika tõttu, siis meeskond oskaks uuele töötajale sisseelamisperioodil paremini tuge pakkuda. Samuti on uuringutes välja toodud, et mentor/tugiisik, on sisseelamisprogrammi üks kõige olulisematest elementidest.

Organisatsiooni sisseelamise ja sotsialiseerumise protsess. Tööandja brändi osas oli samuti sotsiaalsete väärtuste hindamise kategooria, mis ühtlasi oli kõige kõrgemate keskmiste hinnetega. Kõrge hinnangu sai väide, et Bondoras on mul sõbralikud suhted töökaaslastega ($M=4,79$). Organisatsioonis on loodud väga head tingimused sotsialiseerumiseks. Korra nädalas on kontoris ühislõunad, korraldatakse filmiõhtuid, ühisüritusi ja tähistatakse sünnipäevaseid ning suuremaid saavutusi. Samuti on olemas eraldatud köök ning mängu-/puhkeruum, kus on võimalik koos aega veeta. Magistritöö autor leiab, et tegemist on väga hästi välja töötatud võimalusega ja neid tuleks uuele töötajale kohe ka tutvustada. Uue töötaja juht või personalijuht peaks andma ülevaate esimese tööädala jooksul. Samuti lühike tutvustus sisseelamisprogrammis, kust on võimalik hiljem tutvuda ja üle vaadata.

Fisher (1986) on välja toonud, et vajaliku ülesannete täitmise õppimine on ilmselgelt sotsialiseerumise kriitiline osa. Samuti võib tööga seotud ülesannete õppimise kategooria tulemustest välja lugeda seda, mida on vaja õppida ja kui hästi isik oskab nõutavaid teadmisi ning oskusi, mis sotsialiseerumisprotsessi otseselt mõjutavad. Kõige madalama hinnangu sai väide, et olen nüüdseks välja töötanud sobivad oskused oma töö edukaks tegemiseks ($M=3,89$). Antud väidet ning küsimuste kategooriat saab võrrelda ka tööandja brändingu osas välja toodud nõrkustega arenguväärtuste kohta, mis sai madalamaid hinnanguid. Antud kategooria nõrkuse vähendamiseks tuleks tutvustada organisatsioonis kehtivaid arenguväärtusi. Mentori üheks ülesandeks on töötajale tagasiside andmine ja tehtud töö analüüsimine. See annaks töötajale võimalusi näha oma tugevusi ja nõrkusi ning arendamist vajavaid oskusi. Lisaks annab võimaluse arenguplaani koostamiseks ja koolitusvajaduse välja selgitamiseks, mis on eelnevalt samuti välja toodud nõrkusena.

Sotsialiseerumisprotsessi juures peetakse lisaks oluliseks normide ja väärtuste omandamist, sest see hõlbustab eeskirjade, eesmärkide ning mitteametlike suhete mõistmist. Läbi viidud uuringus sai eesmärkide ja väärtuste kategooria kõige madalamad hinnangud. Küsitlusele vastanud hindasid madalalt väidet „ma oleksin Bondorale hea esindaja“ ($M=3,63$) ning „ma ei usu alati Bondora poolt kehtestatud väärtustesse“ ($M=3,89$). Samas eesmärkide mõistmist hinnati kõrgemalt ja Bondora poolt seatus eesmarke peetakse ka enda eesmärkideks. Magistritöö autor peab oluliseks lisada väärtuseid tutvustav osa sisseelamisprogrammi.

Küsimustiku viimane osa oli **sisseelamist soodustavate tegevuste kohta**. 14 vastanut ei saanud plaani, mis kirjeldaks arenguvõimalusi. Töö autor leiab, et kui kindlat arenguplaani ei ole võimalik igale töötajale eraldi luua, siis oleks uuele töötajale oluline tutvustada arenguväärtusi ja -võimalusi, mis eelnevalt on toodud ka uuringu käigus nõrkustena välja. 6 vastanut tõi välja, et otsene juht eraldi aega ei pühendanud, et tutvustada kolleege ja töökohta. Magistritöö autor leiab, et esimesel tööpäeval otsesel juhil peaks kindlasti olema aeg uue töötaja vastu võtmiseks ning ringkäigu läbi viimiseks, et töötaja tunneks ennast meeskonda oodatuna. Samuti tooks välja, et 10 vastasid, et Bondorasse tööle asudes ei olnud kutsutud kohtuma mõne juhtkonna liikmega, siis kuna tegemist on avatud kontoriga, võiks korraldada, et esimesel tööpäeval loodaks isiklik kontakt.

Organisatsioonis ei ole olnud kindlat sisseelamisprogrammi ega -tava. Esimesel päeval personalijuht tutvustab kõikidele uutele töötajatele dokumente, mis on vajalik enne tööga alustamist allkirjastada ja juhendeid, millised tööriistad on töötajatele ning kuidas neid on võimalik kasutama hakata. Intervjuudest tuli välja, et oli juhte, kes antud materjalide olemasolust ei teadnud. Samuti selgus, et uute töötajate sisseelamine toimub väga erinevalt. Tihti oleneb sellest, kuhu meeskonda töötaja tuleb ja kes on tema juht. Juhtidel on erinev töökogemus ja staaž ettevõttes ning eelkõige lähtutakse sellest. Käesoleva magistritöö autor leiab, et kõikidele meeskonnajuhtidele võiks teha infotunni, kus tutvustatakse loodud sisseelamisprogrammi. See annaks ülevaate dokumendist, mille kõik uued töötajad saavad, et ei oleks teadmatust, milline näeb välja uute töötaja sisseelamisprotsess ja vajadusel oskavad suunata infot otsima.

Lähtuvalt teooriast ja läbi viidud uurimuste tulemustest, on käesoleva magistritöö autor koostanud Bondora AS-le sisseelamisprogrammi, mis on esitatud Lisas 1. Sisseelamisprogrammi esimene osa tutvustab organisatsiooni üldiselt, annab ülevaate pakutavatest hüvedest, annab edasi organisatsiooni väärtusi ning otseviited olulistele dokumentidele ja juhised olemasolevate tööriistade kasutamiseks. Samuti on koostatud uue töötaja esimese aasta tegevuskava koos vastutajatega, mis on välja toodud Lisas 2.

Uuringud näitavad, et töösuhted algavad varakult enne uue töötaja organisatsiooni tööle asumist. Bauer (2013) on välja toonud, et värbamisprotsessis toimuv annab märku tervest organisatsioonist (nii heast kui halvast). Organisatsioonil on oluline oma sõnumites hoida järjekindlust, säilitada tööle avaldajate huvi töö vastu võtmiseks ning säilitada

värbamisprotsessis loodud olulisi suhteid. Seetõttu toob magistritöö autor välja Lisas 3 infokirja põhja, mida on võimalik saata uuele töötajale enne tööle tulemist.

Lõpetuseks võib välja tuua, et käesoleva magistritöö puuduseks võib olla väike valim. Täiendavalt võiks järgmisel aastal, kui sisseelamisprogrammi on aasta juba rakendatud, küsida sisseelamisprogrammi alaseid ettepanekuid ka staažikamatelt töötajatelt.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks on, kuidas uue töötaja sisseelamisprogrammi abil toetada tööandja brändingut. Magistritöö tulemusena valmis uute töötajate sisseelamisprogramm, mille koostamisel on arvesse võetud tööandja brändingu elemente ja uuringu käigus uute töötajate poolt välja toodud kitsaskohti sotsialiseerumisel ja sisseelamisel. Magistritöö käigus loodud sisseelamisprogramm on esitatud arutamiseks Bondora AS juhtkonnale.

Magistritöö teoreetilises osas anti ülevaade tööandja brändingust ja organisatsioonikultuuri, väärtuste ning strateegia mõjust brändingule. Samuti toodi välja võimalused sisseelamisprogrammi loomiseks äriorganisatsioonile ja anti ülevaade sisseelamise ning sotsialiseerumise erinevustest ja ühisosadest. Backhaus ja Tikoo (2004) tõid välja, et igal firmal on haruldased, väärtuslikud, asendamatud ja raskesti imiteeritavad ressursid, nende hulgas just inimkapital, mis võiks olla peamiseks konkurentsieeliseks ettevõtte jaoks. Seega võib tööandja bränding muutuda oluliseks ja väljakutsete rohkeks personali arendamise strateegiaks, mis võimaldab ettevõttel kõrge potentsiaaliga töötajaid ligi meelitada ja kaasata ning talente ettevõttes kinni hoida. (Kucherov, Zavyalova 2012, 87)

Eduka töösuhte alguseks ei loeta esimest tööpäeva, vaid juba värbamisprotsessi ja perioodi enne töökohale asumist. Seetõttu on oluline töötajaga hoida kontakti juba peale töökoha vastu võtmist. Töötajaid peetakse olulisteks tööandja brändingu saadikuteks, sest kannavad edasi organisatsioonikultuuri ning -väärtusi. Selleks, et töötajad kiiremini sisse elaksid ja hakkaksid produktiivseteks, on oluline neid toetada. Sisseelamisprogramm on üks võimalus, kuidas aidata töötajatel sujuvamalt sisse elada, aga samas ka tutvustada organisatsioonikultuuri, pakutavaid hüvesid ja kasulikku informatsiooni, mida tööandja soovib levitada.

Töö empiirilises osas viidi läbi küsitlus ja intervjuud, et leida vastused püstitatud uurimisküsimustele. Intervjuu andmete analüüsimisel kasutati induktiivset lähenemist, mille käigus prooviti leida kõikide kogutud andmestike vahel sarnasusi ja erinevusi.

Esiteks soovis töö autor välja selgitada, milline on Bondora kui tööandja brändi kuvand uute töötajate seas. Tulemustest selgus, et tööandja brändingu kuvand on hea nii juhtide kui ka töötajate seas. Kõige kõrgemalt hinnati majanduslikke ja sotsiaalseid väärtusi. Kõige madalamalt hinnati mentorluskultuuri. Teiseks sooviti vastus leida küsimusele, kuidas Bondora uued töötajad hindavad organisatsiooni sisseelamis- ja sotsialiseerumisprotsessi. Sotsialiseerumiseks kaastöötajatega on organisatsiooni poolt loodud väga head võimalused. Korraldatakse erinevaid meeskonnaüritusi, on võimalik veeta ühiselt aega puhke-/mängutoas ja koos lõunat süüa. Sotsialiseerumise puhul toodi nõrkusena välja, et ei ole saavutatud sobivad oskuseid oma töö edukaks tegemiseks.

Juhtide intervjuudest selgus, et hetkel ei ole täielikku ülevaadet uutele töötajatele tutvustavatest dokumentidest ja protseduuridest. Samuti ei ole meeskondades määratud uuele töötajale tugiisikut/mentorit ja leiti, et see pole ka väga oluline või võimalik, sest töö koosneb erinevatest protsessidest ning abistama peaks kogu meeskond. Juhid on avatud küsimustele ja valmis tagasisidet andma, kuid uutel töötajatel võib puududa julgus ning probleemidega jäädakse üksi. Selleks, et uus töötaja saaks piisavalt tuge ja seda talle osataks pakkuda, võiks juhtide ning töötajate seas läbi viia mentorluskoolituse. Läbi selle oleks võimalik sisseelamist uue töötaja jaoks muuta sujuvamaks ja meeldivamaks kogemuseks. Lisaks näitaks ka toetavat organisatsioonikultuuri ja olulist väärtust, et iga töötajat hinnatakse.

Eesmärgi täitmiseks koostas autor tuginedes teooriale ja uurimustulemustele sisseelamisprogrammi uutele töötajatele. Uuringus selgunud nõrkusi kasutatakse sisseelamisprogrammi lülitatavate tegevustena, mis aitavad toetada Bondora ASi tööandja brändingut. Antud programmile koostatakse koostöös organisatsiooniga lisaks töötajaid tutvustav materjal, kus tuuakse välja kõik meeskonnad ja nende juhid ning samuti lisatakse iga töötaja ametikoht koos peamiste vastutusvaldkondadega.

Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et tugev tööandja bränd muutub aina olulisemaks konkurentsieeliseks. On oluline, et organisatsiooni poolt välja toodud lubadustest ja väärtustest kinni peetakse ning neid täidetakse, et hea maine ja tugev bränd säiliks. Seetõttu on oluline ka

iga uue töötajaga individuaalne tegelemine, et ta otsustaks organisatsiooni jääda ja oma töö ning käitumisega ka organisatsiooni hästi esindaks.

SUMMARY

ONBOARDING PROGRAM THAT SUPPORTS EMPLOYER BRANDING AT BONDORA AS

Piret Viherpuu

The research problem of this Master`s thesis is to find out, how can a company use the employee onboarding program to support it`s brand as an employer. The result of this research is an applicable/usable onboarding program for new employees, which takes into consideration the elements of employer branding and the shortcomings during the socialization and onboarding process, which were identified in the survey conducted among the new employees of Bondora.

The theoretical part of the Master`s thesis gives an overview of employer branding and how the organization`s culture, values and strategies can influence that. It also highlights the possibilities for establishing an induction/onboarding program for the business organization and provides differences and common elements of socialization and onboarding. Backhaus and Tikoo (2004) brought out, that every company has it`s rare, valuable, indispensable and unique resources, like human capital, which could be it`s main competitive advantage. In this case, company`s branding as an employer could become important and challenging strategy for developing it`s human resources by attracting and retaining employees with high potential. (Kucherov, Zavyalova 2012, 87)

The first working day is not considered as the beginning of a successful employment, successful employment already starts during the recruitment process and the whole period that precedes the start of work.. Therefore, it is important to be in contact with a future employee not only during recruitment and once they start work, but also right after the job offer is accepted. Employees are considered as important messengers of employer`s branding, as they are spreading company`s culture and it`s values. It is important to support them in order to accelerate the process of onboarding and becoming a productive member of staff. Having an efficient

onboarding program is one way to help them intergrate and introduce them the company`s culture, benefits and other information, that company wants to spread.

In the empirical part of the dissertation, a survey and interviews were conducted in order to find answers to the research questions. The inductive approach is used to analyze the data gathered through interviews in order to find similarities and differences between all data sets, that were collected.

Firstly, the author sought to find out how has Bondora branded itself as an employer amongst the new employees. The results showed that the image of the employer branding is good among both managers and employees. Economic and social benefits were valued the most. However, the mentoring culture was rated the lowest. Secondly, the author wanted to find out how the new employees of Bondora evaluate the process of onboarding and socialization. Based on the results of the survey, Bondora has created excellent oppotunities for socialization among employees. Different teambuilding events are organized regularly. In addition, it is possible to spend time together in the lounge/play room and eat lunch. In the case of socialization, it was however pointed out that the employees felt they did not possess an acceptable level of professional skills for successful work performance.

The interviews with the executives of Bondora revealed that there is currently no complete overview of the documents and procedures being introduced to a new employees. Also, during the onboarding process and the initial stages of starting work no mentor or support staff member is assigned for a new employee and it was found that this is also not very important nor possible, as the work consists of different processes and the whole team should be assisting. Leaders are open to questions and ready to give feedback, but new employees may lack courage and may be left alone with their problems. In order to provide the new employee with enough of competent support, mentoring training could be conducted among managers and staff. Through this, it would be possible to make the onboarding period smoother and more enjoyable for the new employee. In addition, it would also demonstrate a supportive organizational culture and that each employee is appreciated.

In order to fulfill the goal, the author, based on the theoretical knowledge and research findings, put together an onboarding program for Bondora AS. The weaknesses, identified in the study,

are used as an integral part of the onboarding program, which helps to support the employer branding of Bondora AS. Additional materials, presenting company`s employees, teams and teamleaders; materials, where all employees and their main areas of responsibility are listed, will be composed in cooperation with the organization.

In conclusion, a strong employer`s brand is becoming an increasingly important competitive advantage. It is important that the promises and values outlined by the organization are followed and fulfilled in order to maintain a good reputation and a strong brand. Therefore, it is important to deal individually with each new employee so that they decided to stay in the organization and to represent it well with their professional activity and manner.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. – *Career Development International*, Vol. 9, No. 5, 501-517.

Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. – *Organization Management Journal*, Vol 13, No. 4, 193-201.

Bauer, T. N. (2013). Onboarding: The Power of Connection. – *SuccessFactors/SAP White Paper*, Vol. 1, No. 3, 1-9.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. – *International Journal of Advertising*, No. 24, 151-172.

Biswas, U.N., Allard, K., Pousette, A., Härenstam, A. (2017). *Understanding Attractive Work in a Globalized World*. Singapur: Springer Singapur.

Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. – *SA Journal of Human Resource Management/SA*, Vol. 9, No. 12, 1-12.

Chao G., T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: It's content and consequences. – *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No. 5, 730-743.

Dai, G. & De Meuse, P.D. (2007). *A review of onboarding literature*. Lominger Limited, Inc.

Kucherov, D., & Zavyalova, M. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. – *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, No. 1, 86-104.

- Hamidizadeh, A., & Fard, R. S. (2016). Effect of employee branding on market share based on individual and organizational values (Studied in: Mellat Bank). – *Iranian Journal Of Management Studies*, Vol.9, No. 3, 505-527.
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Allikas: SAMM: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Karotam, K. (2017). Uue töötaja sisseelamisprogrammi loomine Iizi Kindlustusmaakler AS-s. (Bakalaureusetöö). Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn.
- Klein, H. J., Polin, B. & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. – *International Journal of Selection and Assessment*, No. 23, 263–283.
- Klein, H. J. & Heuser, A.E. (2015). The learning of socialization content: A framework for researching orientating practices. – *In Research in Personnel and Human Resources Management*, 279-336.
- Kucherov, D., Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. – *European Journal of Training and Development*, Vol. 36, No.1, 86–104.
- Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T. & Pristhal, I. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Lavigna, B. (2009). Getting Onboard: Integrating and Engaging New Employees. – *Government Finance Review* .
- Lelle, M. (2008). Infotehnoloogia ja telekommunikatsiooni üliõpilaste ootused tööle ja tööandjale. (Magistritöö). Tallinna Ülikool. Tallinn.

- Liidemaa, M. (2015). Tööandja brändi arendamine Estonia SPA Hotels AS-is. (Magistritöö). Tallinna Tehnikaülikool. Tallinn.
- Nayak S., S. (2017). Antecedents to employer branding: a strategic focus on the information technology (IT) sector in India. – *Polish Journal Of Management Studies*, Vol. 15, No. 2, 143-151.
- Neill, M.S. (2016). The Influence of Employer Branding in Internal Communication. - *Research Journal of the Institute for Public Relations*, Vol. 3, No. 1, 1-25.
- Mokina, S. (2014). Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand. – *Economics & Sociology*, Vol. 7, No. 2, 136-148.
- Paukson, H. (2009). Uue töötaja sisseelamisprogrammi rakendamine Tallinna Vanla näitel. (Lõputöö). Sisekaitseakadeemia Halduskolledž. Tallinn.
- Patla, S., & Pandit, D. (2012). Internal Branding in an Indian Bank: An Initial Exploration. – *The XIMB Journal Of Management*, Vol. 9, No. 1, 115-124.
- Shetty, B., & Gujarathi, R. (2014). The Impact of Employer Branding Practices on Organizational Commitment of Customer Relationship Officers in Banking Sector. – *Amity Global HRM Review*, 45-51.
- 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*, Vol. 25, No. 7, 497-508.
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. – *Strategic HR Review*, Vol. 5, No. 6, 32-35.
- Stubender-Lõugas, K. (2012). Õppevahend: tööandja bränd ja selle loomine. (Magistritöö). Tartu Ülikool. Tartu.

Srivastava, P. & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. – *The Journal of Business Perspective*. Vol. 14, No. 1& 2, 25-34.

Treier, A. (2015). Visiooni rakendamine organisatsiooni juhtimisel Kredexis ja teistes Euroopa laenu tagatise pakutavates finantsasutustes. (Magistritöö). Tartu Ülikool. Tartu.

Torres-Coronas, T. & Arias-Oliva, M. (2008). *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM*. New York: IGI Global.

O'Brien, J. (2013). Employee onboarding: an analysis of the best practise in employee onboarding and their implementation in the financial services industry in Ireland. (Masters in Business Administration). National College of Ireland.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Uue töötaja sisseelamisprogramm

Hea kolleeg!

Meil on heameel, et otsustasid liituda Bondora meeskonnaga. Üheskoos soovime vallutada finantsmaailma ja nüüd on meil seda võimalik teha tänu Sinu abile. Bondora soovib, et suudaksime viia laenuvõtmise võimaluse kõikidesse regioonidesse ja olla inimestele lähedal ehk teha võimalikuks meie pakutavaid tooteid kasutada kodus. Ja mis peamine – me väärtustame klientide aega ja anname neile vastuse vaid minutitega.

Pärast töölepingu allkirjastamist saadab personalijuht Sulle tutvumiseks ja allkirjastamiseks dokumendid (isikukaart, maksuvabastuse tõend, uksekaardi vastuvõtuakt, töötervishoiu ja tööohutuse juhendid). Palun tutvu nendega esimesel võimalusel ja täida vastavalt juhendile. Küsimuste korral võta ühendust personalijuhiga, kes vastab kõikidele tekkinud küsimustele meeleldi.

Sisseelamine

Mitte keegi ei arva ega eelda, et oled kohe esimesest päevast Bondora poolt pakutavate toodete parim asjatundja. Seetõttu ongi oluline, et julgeksid abi küsida, sest mitte keegi ei pane seda pahaks. Ära karda tülitada oma meeskonnajuhti või kolleege - olles ise aktiivne, saad oma sisseelamise teha võimalikult lihtsaks, kiireks ja meeldivaks. Muidugi hoolitseme selle eest, et kõik vajalikud materjalid oleksid olemas, et saaksid oma tööd hästi teha. Omalt poolt pakume juhtidele väljaõpet, et neil oleksid oskused Sind aidata. Oluline on üksteist väärtustav vestlemine, kuulmine ja kuulamine.

Sinu esmaseks mentoriks on Sinu juht, nii et pöördu julgelt tema poole. Tema oskab suunata vastavalt tekkinud probleemidele ja vajadustele mõne pädeva kolleegi poole, kes saab olla Sinu tugiisikuks. Ole ka ise avatud teiste poolt antavatele nõuannetele, sest nii tulevad nad ka ise Sinu juurde ise julgelt. Ära võta tähelepanekuid kui kriitikat, vaid võimalust teha asju teisiti ja õppida Bondorat tundma.

Tagasiside ja ettepanekud

Üheskoos töötame selle nimel, et tunneksid ennast Bondoras töötades hästi. Loodame, et saad teha tööd, mis Sulle meeldib ja pakub rahuldust. Kui Sinu töös või meeskonnas on häirivaid asju, siis räägi oma meeskonnajuhile või personalijuhiga kohe, ära jää ootama, et asjad iseenesest muutuvad. Vahest muutuvad, kuid mitte alati. Vaatame koos, mis annab teha, et saaksime kõik Bondoras tehtavast tööst rõõmu tunda.

Meil on kasutada avatud kontor ja seda põhjusega. See on hea võimalus koostöös asju luua ja kõigest rääkida. Oluline on info liikumine. Seetõttu oled ka Sina alati oodatud oma soove ja muresid jagama. Kindlasti on Bondoras keegi, kes saab aidata. Kui midagi on vaja arutada, siis ära jää ootama, vaid pöördu kohe ja tee kohe midagi, sest nii saame probleemid lahendatud. Kui oled mõnda aega oma tööd teinud ja edukalt sisseelanud, siis saad aru, kuidas töö käib ja kindlasti märkad ka puudujääke. Sinu ettepanekud ja tagasiside nende kohta on oodatud!

Hoolitse organisatsiooni ja enda isikliku arengu eest

Nagu eelpool mainitud, siis soovime olla parimad. See tähendab pidevat valmisolekut muuta protsesse paremaks. Kui oma igapäeva tööd tehes tunned, et midagi on valesti või võiks olla teisiti, siis anna sellest oma meeskonnale ja juhile teada. Bondora usaldab Sind, et oma tööd tehes teeb parimad otsused nii endale kui organisatsioonile mõeldes. Kui leiad, et „töötad karbis ja seinad on liiga kitsad“, siis see on Sinu võimalus luua – Bondoras on tihti Sul võimalik arendada ja laiendada oma tööd/ töövaldkonda.

Me peame oluliseks Sinu isiklikku arengut. Tahtmine areneda peab olema Sinu soov, sest õppida saad ainult ise. Sellised juhul on võimalik ka kolleegidel Sind aidata. Võta vajadusel aega, et ennast vajalike oskustega täiendada. Kasuta võimalust ja külasta Bondora raamatukogu. Samuti

on loodud videoloengute vaatamise ja kasutamise võimalus <https://www.pluralsight.com/> keskkonnas, täpsema info leiad **siit**. Anna julgelt oma juhile teada, kui vajad mõnda lisakoolitust. Anname endast parima, et saaksid oma oskuseid täiendada. Ühtlasi anname omaltpoolt võimaluse hoolitseda oma karjääri kujundamise eest – teisisõnu Sinu karjäär sõltub ka Sinu väärtustest, eesmärkidest ning soovist organisatsioonis edasi liikuda. Kolme kuu möödumisel või hiljemalt katseaja lõpul, on Sul võimalik isiklik arengusooval läbi rääkida oma tiimijuhiga ja personalijuhiga.

Meil ei ole Bondoras kirja pandud visiooni ega missiooni. Nagu eelpool välja toodud, siis meie eesmärk on: “Vallutada finantsmaailm”. Aga selleks, et üksmeelselt meeskonnana efektiivselt tegutseda, oleme loonud ja kirja pannud meie põhiväärtused.

Tahame Sinuga jagada väärtusi, mille järgi me Bondoras elame:

- Paku lihtsat teenust, millest igaüks saab aru saada.
- Piisavalt hea ei ole piisavalt hea!
- Tee seda, mida ütled, ütle, mida saad teha.
- Me oleme üks meeskond.

Me väärtustame kõiki oma töötajaid ja pakume alljärgnevat hüvesid:

- Iga-aastane puhkus on 33 päeva ehk Bondoras anname Sulle lisaks põhipuhkusele 5 lisapäeva, palga säilitame puhkuse ajal (lähtuvalt viimasest palgast);
- õppepuhkus 20 päeva ja palga säilitame puhkuse ajal (lähtuvalt viimasest palgast);
- lapsepuhkus 3 või 6 päeva, palga säilitame puhkuse ajal (lähtuvalt viimasest palgast);
- sõjaväe reservõppused on tasustatud kuni kolm päeva;
- haiguspäevad Bondoras makstakse alates 2. kuni 8. haiguspäevani 70% ulatuseni palgast;
- matusepuhkus kolm päeva, palga säilitame puhkuse ajal (lähtuvalt viimasest palgast) ning lisaks maksame matusetootust 200€ ulatuses;
- lapsesünd – 100€ iga lapse eest;
- prillide ostmise toetus 80% prillide maksumusest, aga mitte rohkem kui 100 eurot;
- toetame sportimist igas kvartalis 60 euro eest läbi SportID;
- investeerimise stardikapital – kanname 50 eurot personaalsele Bondora investeerimiskontole;

- ja lisaks eeltoodule: massaaž kord kuus, lõuna kord nädalas, snäkid, puuviljad ja joogid, Bondora raamatukogu, igakuised meeskonnaüritused.

Kõik dokumendid, mis on seotud puhkuse võtmise ning vormistamisega, on leitavad **siit**.

Kasulik üldinformatsioon

Bondora raamatukogu - meil on palju raamatuid, mis on kõigile kättesaadavad. Veebis olevate kättesaadavate raamatute loend: <http://wiki.isepankur.com/confluence/display/TN/Library>.

Massaaž - kolmapäeviti on meil massöör, kes teeb kõigile massaaži Helsingi konverentsisaalis. Massaaži ajagraafik on tehtud 4-nädalaste intervallidega ja leiad oma aja kõõgis olevalt tahvlilt või siit: X: \ HR \ Avalik \ Massaažiajad. Sind lisatakse ka järgmisse graafikusse. Kui Sulle massaažid ei meeldi ja ei soovi seda võimalust kasutada, siis anna sellest meie büroojuhile teada.

Tähistamised - me tähistame kõiki sünnipäevasid ja tähtpäevi koos kingituste ja paljude kallistustega. Iga kuu viimasel reedel saadetakse igakuine uudiskiri kõikide sünnipäevade, tähtpäevade ja muude uudistega.

Meeskonnaüritused - meil on meeskonnaüritused iga kuu. Mõned on enam-vähem fikseeritud sündmused (suvepäevad, uue aasta pidustused, korrapärased meeskonnaüritused), teised on rohkem spontaansed. Need ei ole kohustuslikud kõigile, kuid need on lõbusad ja aitavad Sul sidet oma kolleegidega luua. Kui Sul on ideid selle kohta, mida me võiksime meeskonnana teha, anna sellest julgelt meie büroojuhile teada. Kõik ideed ja julge algatus on väga teretulnud!

Bondora kaart – Sulle antakse Bondora kaart. Selle kaardiga saad teatud soodustusi erinevates kohtades. Lisateavet Bondora kaartide allahindluste kohta leiad Asanast: <https://app.asana.com/0/9971085257219/11208242986083>

SportID - Sind lisatakse inimeste nimekirja, kes saavad hüvitist SportID platvormi kaudu. Bondora annab töötajatele igaks kvartaliks kasutamiseks 60 eurot toetust, mida saad endale sobivalt kasutada. Sulle saadetakse kutse liituda sportID-iga töö e-postile. Palun registreeru sellel lingil, et alustada nende teenuste ja toetuse kasutamist.

Kontori lõuna - neljapäeval kell 12:00 on meil kõigil lõunasöök koos. Toit tarnitakse kontorisse ja kui see on saabunud, teavitatakse sellest kõiki Slacki kaudu. Kui on midagi konkreetset, mille vastu oled allergiline, palun anna sellest kontorijuhile teada.

Võtmekaart ja PIN-kood – oled võtmekaardi ja pin-numbri saanud. Veendu, et ei kaota oma võtmekaarti. Kui aga see on kaotsi läinud, teavita büroojuhti koheselt. Oluline on vältida volitamata juurdepääsu meie kontoris. Palun jäta meelde oma isiklik PIN-kood kontoris sisenemiseks ja ära seda kellegagi jaga.

Lisa 2. Sisseelamisprogrammi kava

Uue töötaja informatsioon

Nimi:	Alguskuupäev:
Ametikoht:	Juht:
Telefoninumber:	

	Ülesanne	Vastutaja	Staatus
E N N E 1. T Ö Ö P Ä E V A	Saada uuele töötajale tervituskiri olulise teabega	Personalijuht	
	Võta ühendust uue töötajaga, et vastata küsimustele	Personalijuht	
	Teavita kolleege uue töötaja liitumisest (millal tuleb, mis ametikohale ning üldine tutvustus siselistis)	Personalijuht	
	Töökoha määramine ja ettevalmistamine ning kontoritarvete olemasolu tagamine. Veendu, et on loodud "kontori põhinõuded" (on olemas arvuti, laud, vihik, pastakad ning post-it'id).	Personalijuht, büroojuht ja otsene juht	
	Vajalike ligipääsude tegemine (AD ja e-mail, Asana, uksekaart, Slack, Wiki, Sport-Id ja BO)	Personalijuht	
	Litsentside tegemine (Visual Studio, ReSharper, TeamCity, Visual Studio, NSB, Photoshop, Illustrator, Sublime Text)	Personalijuht	
	Töötaja registreerimine EMTAs, Directo, Meritis	Personalijuht	
1. T Ö Ö P Ä E V	Isikupärasta esimene tööpäev uue töötaja jaoks millegi unikaalsega (nt lilled, šokolaad)	Personalijuht, meeskond	
	Saada uuele töötajale tutvustav kiri personali valdkonna dokumentide ning ligipääsude infoga	Personalijuht	
	Tutvusta organisatsiooni visiooni, missiooni ning hüvesid ja poliitikat	Personalijuht, otsene juht	
	Tutvusta uut töötajat kolleegidele ning tee ringkäik kontoris	Otsene juht	
	Täitke ära vajalikud dokumendid ja tutvusta turvanõudeid	Personalijuht	

	Korralda organisatsiooni juhi tervitus uuele töötajale	Personalijuht	
	Korralda uuele töötajale lõuna koos oma meeskonnaga	Otsene juht	
	Lase teha ülevaade laenajate ja investorite toodetest	Personalijuht	
1. N Ä D A L	Veendu, et töökohustused ja -vastutusvaldkond oleksid uuele töötajale selgelt edastatud	Otsene juht	
	Anna uuele töötajale olulist tööd - kas uue töökohaga seotud koolitust või sisulist tööd	Otsene juht, personalijuht	
	Vaadake koos üle organisatsiooni struktuur ja võtmeisikud	Otsene juht	
	Mentori/tugiisiku vajaduse välja selgitamine ja vajadusel määramine	Personalijuht, otsene juht	
	Meeskonnaürituste ülevaade ja kaasamine	Personalijuht	
9 0 P Ä E V A JOOKSUL	Vaata koos töötajaga üle tehtud töö ja sea individuaalsed arengueesmärgid	Personalijuht, otsene juht	
	Anna uuele töötajale töötulemuste kohta tagasisidet varakult ja sageli	Otsene juht	
	Tööprotsesside ja -protsetuuride ülevaade ning vajadusel nendesse muudatuste tegemine	Otsene juht	
	Paku koolitust vastavalt vajadusele, et aidata uuel töötajal mõista sisesüsteeme, üldisi töövõtteid ja saada muud teavet, mis on vajalikud tema töö tegemiseks	Personalijuht, otsene juht	
	Aruta individuaalset tööstiili ja -eelistusi	Otsene juht	
	Jälgi regulaarselt uusi töötajaid, et nad oma teadmisi ja võimeid laiendaksid	Personalijuht, otsene juht	
K A T S E A	Katseaja lõppemisest teatamine juhile	Personalijuht	
	Katseaja lõpu vestlus töötaja, juhi ja personalijuhiga	Personalijuht, otsene juht	
	Töötaja hindamine ja sobivus tööle	Otsene juht	
	Vajadusel katseaja lõpu palgamuutus fikseerida	Personalijuht, otsene juht	

J A L Õ P P	Kogu tagasisidet uult töötajalt sisseelamisprogrammi kohta	Personalijuht	<input type="checkbox"/>
1.	Paku vajadusel koolitust, et luua pädevusi ja täita oskuste puudujääke	Personalijuht, otsene juht	<input type="checkbox"/>
A A	Viia läbi uue töötaja uuring ja lahendada tekkinud probleemid	Personalijuht	<input type="checkbox"/>
S T	Vaadake, mis on õpitud esimese aastaga ja rääkige töötaja edasistest plaanidest.	Personalijuht, otsene juht	<input type="checkbox"/>
A	Hinnake uue töötaja tegevust perioodiliselt - ametlikult ja mitteametlikult – ja andke tagasisidet: Personalitöötaja peaks saatma juhtidele kuue kuu ja ühe aasta täitumisel meespea, et tagada ametlike hindamisvestluste läbiviimine.	Personalijuht, otsene juht	<input type="checkbox"/>
	Esimese tööaasta täitumisel võiks juht seda mees pidada ja üheskoos tähistada.	Personalijuht	<input type="checkbox"/>

Lisa 3. Infokiri uuele töötajale enne organisatsiooniga liitumist

Uue töötajaga on vaja kontakti hoida pärast pakkumise vastuvõtmist ja enne esimest tööpäeva. See aitab pakkuda teavet, vastata küsimustele, et üleminek töötaja jaoks oleks sujuvam. Soovituslikult saadetakse info uuele töötajale personaliosakonna poolt pärast seda, kui tööpakkumine on vastu võetud:

- 1) tervitus organisatsiooniga liitumise puhul;
- 2) tutvustage ennast;
- 3) selgitage uuele töötajale protsessi (nt kui on vajalik eelnev informatsioon programmide seadistamiseks vms), vajadusel lisainfo parkimise ja muu esimese tööpäeva logistika kohta;
- 4) küsige tutvustus koos pildiga meeskonnale eelnevalt edastamiseks;
- 5) vastake küsimustele ja andke vajalik kontakinfo.

Lisa 4. Eestikeelne küsitlusankeet BONDORA AS töötajatele

Lugupeetud vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalijuhtimise eriala magistrant ja palun Teie abi oma magistritöö uurimuse läbiviimisel. Uuring on suunatud kõikidele töötajatele, kes on Bondoraga liitunud ajavahemikul 1.12.2015 - 1.12.2017. Töö eesmärk on välja selgitada, milline on Teie arvates Bondora brändi kuvand ning kuidas hindate organisatsiooni sisseelamis- ja sotsialiseerumisprotsessi. Küsimustik on anonüümne ja vastuseid kasutan üldistatult oma magistritöös ning sisseelamisprogrammi koostamiseks Teie organisatsioonis.

Vastamiseks kulub umbes 20-30 minutit.

Ette tänades!

Piret Viherpuu

piretviherpuu@gmail.com

Taustandmed

1. Vanus:

18 - 31

31 - 41

41 - 50

51 -

2. Sugu:

Naine

Mees

3. Staaž Bondoras

1 – 5 kuud

6 - 12 kuud

13 – 18 kuud

19 – 24 kuud

Tööandja bränding

Palun anna oma hinnang järgmistele väidetele, kasutades alljärgnevat skaalat:

1 = Üldse ei nõustu

4 = Nõustun

2 = Ei nõustu

5 = Täiesti nõus

3 = Ei oska öelda

4. Bondoras pakutakse head palka võrreldes konkurentidega 1 2 3 4 5

5. Organisatsioon pakub töötajatele tervise edendamise 1 2 3 4 5

alaseid hüvesid

6. Bondora on kindel tööandja ning on kõrge töökoha säilimise kindlus	1	2	3	4	5
7. Bondoras on head sisekoolituse võimalused	1	2	3	4	5
8. Bondoras on olemas hea mentorluskultuur	1	2	3	4	5
9. Bondoras on olemas hubane puhkeruum	1	2	3	4	5
10. Bondoras tunnustatakse individuaalse töö eest	1	2	3	4	5
11. Mul on mitmekesised tööülesanded	1	2	3	4	5
12. Mul on tööülesanded, mis pakuvad väljakutseid	1	2	3	4	5
13. Bondoras on üksteist austav töökeskkond	1	2	3	4	5
14. Tunnen, et Bondoras on tugev ja ühtne meeskonna meelsus	1	2	3	4	5
15. Bondoras on mul sõbralikud suhted töökaaslastega	1	2	3	4	5
16. Mul on kompetentsed töökaaslased	1	2	3	4	5
17. Bondoras on head juhid	1	2	3	4	5
18. Bondora poolt pakutavad tooted/teenused on hea kvaliteediga	1	2	3	4	5
19. Bondora poolt pakutav toode/teenus on (hästi) tuntud	1	2	3	4	5
20. Bondora poolt pakutav toode/teenus on innovaatiline	1	2	3	4	5
21. Bondora on ettevõtte (bränd), mida soovin oma CV-l näidata	1	2	3	4	5
22. Bondoral on minu sõprade seas hea maine	1	2	3	4	5

Sotsialiseerumine

Palun anna oma hinnang järgmistele väidetele (juhin tähepelanu, et osad väited on eitavas vormis), kasutades alljärgnevat skaalat:

- 1 = Üldse ei nõustu 4 = Nõustun
2 = Ei nõustu 5 = Täiesti nõus
3 = Ei oska öelda

23. Ma tean organisatsiooni pikaajalisi traditsioone	1	2	3	4	5
24. Olen kursis oma organisatsiooni ajalooga	1	2	3	4	5
25. Ma oleksin oma organisatsioonile hea esindaja	1	2	3	4	5
26. Minu organisatsiooni eesmärgid on ka minu eesmärgid	1	2	3	4	5

27. Ma ei usu alati oma organisatsiooni poolt kehtestatud väärtustesse	1	2	3	4	5
28. Mõistan oma organisatsiooni eesmäärke	1	2	3	4	5
29. Ma ei ole veel selgeks saanud, kuidas oma tööd teha	5	4	3	2	1
30. Olen nüüdseks välja arendanud sobivad oskused ja oma töö edukaks tegemiseks	1	2	3	4	5
31. Ma mõistan, mis on minu töökohustuste tulemus	1	2	3	4	5
32. Ma olen õppinud, kuidas asjad "tegelikult töötavad" organisatsioonis	1	2	3	4	5
33. Mul pole oma organisatsiooni poliitikast head arusaamist	5	4	3	2	1
34. Ma tean, kes on minu organisatsioonis inimesed, kes on kõige olulisemad, et töö saaks tehtud	1	2	3	4	5
35. Mul on hea arusaam organisatsiooni teiste töökaaslaste tegevuste motiivist	1	2	3	4	5
36. Ma tean, kes on minu organisatsioonis kõige mõjukamad inimesed	1	2	3	4	5

Sisseelamine

Palun vali alljärgnevate väidete puhul sobiv vastus ning soovi korral täpsusta

37. Bondorasse tööle asudes olin kutsutud kohtuma kõrgema mõne juhtkonna liikmega Jah Ei Muu (täpsusta).....
38. Bondorasse tööle asudes minu otsene juht pühendas mulle oma aega, et tutvustada kolleege ning tööülesandeid Jah Ei Muu (täpsusta).....
39. Mulle anti esialgne plaan, mis kirjeldas minu arenguvõimalusi Jah Ei Muu (täpsusta).....
40. Mulle anti lühendite ja "sõnakõlksude" sõnastik, mida ettevõttes pidevalt kasutatakse Jah Ei Muu (täpsusta).....
41. Minu töökoht oli minu jaoks valmis (sealhulgas kõik tarvikud, materjalid ja seadmed) Jah Ei Muu (täpsusta).....
42. Ma sain töökohal toimuva koolituse, kuidas oma tööd teha Jah Ei Muu (täpsusta).....

43. Mulle tehti ringkäik tutvustamaks ettevõttes olevaid Jah Ei Muu
abivahendeid (täpsusta).....

44. Bondorasse tööle asudes sain ettevõtte juhtkonna liikmelt Jah Ei Muu
isikliku tervituse (telefonikõne, e-kiri või kiri) (täpsusta).....

45. Mul paluti osaleda sotsiaalsel üritusel, et saada tuttavaks Jah Ei Muu
oma kolleegidega (täpsusta).....

46. Minu ühinemisest ettevõttega teavitati e-posti teel, Jah Ei Muu
ettevõtte koduleheküljel või ettevõtte infokirjas (täpsusta).....

47. Mul oli kontaktisik, kellega ma sain ühendust võtta, kui Jah Ei Muu
tekkis küsimusi (täpsusta).....

48. Kas Sul on soovitusi või ettepanekuid tööandja brändingu arendamiseks või
sisseelamisprogrammi koostamiseks?

.....
.....

49. Kas soovid omaltpoolt veel midagi lisada?

.....
.....

Aitäh!

Lisa 5. Ingliskeelne küsitlusankeet BONDORA AS töötajatele

Dear respondent!

I am a master of science in human resource management at Tallinn University of Technology, and I would like to ask you for help in conducting my master's thesis. The survey is aimed at all employees who joined Bondora during the period from 1.01.2015 to 1.12.2017. The aim of the work is to find out what you think is the image of the Bondora brand and how you evaluate the onboarding process and socializing your organization. The questionnaire is anonymous and I use the answers in my master's thesis and onboarding process development in your organization.

It takes about 10 minutes to respond. Please reply at the latest 9th of March.

Thanks in advance!

Piret Viherpuu

piretviherpuu@gmail.com

General data

1. Age:

18 - 31

31 - 41

41 - 50

51 -

2. Gender:

Naine / *Female*

Mees / *Male*

3. Work experience at Bondora

1 – 5 kuud / *months*

6 - 12 kuud / *months*

13 – 18 kuud / *months*

19 – 24 kuud / *months*

Employer branding

Please give your estimation on the following claims using the scale below:

1 = Strongly disagree

4 = Agree

2 = Disagree

5 = Strongly agree

3 = Hard to tell

4. Bondora offers a good salary compared to competitors 1 2 3 4 5

5. Bondora offers good health benefits to it's employees	1	2	3	4	5
6. Bondora is a stable employer and there is high job security	1	2	3	4	5
7. Bondora offers good internal training opportunities	1	2	3	4	5
8. At Bondora there is a good mentoring culture	1	2	3	4	5
9. At Bondora there is a separate room breaks.	1	2	3	4	5
10. At Bondora employees are recognized for individual work	1	2	3	4	5
11. I have a good variety of work tasks	1	2	3	4	5
12. My work tasks offer challenges	1	2	3	4	5
13. The work environment at Bondora is empowering	1	2	3	4	5
14. I feel there is a strong team spirit among Bondora employees	1	2	3	4	5
15. I have friendly relations with my colleagues	1	2	3	4	5
16. I have competent colleagues	1	2	3	4	5
17. The leaders at Bondora are of high level	1	2	3	4	5
18. The product offered by Bondora is of good quality	1	2	3	4	5
19. The products offered by Bondora are well-known products	1	2	3	4	5
20. The product offered by Bondora is innovative	1	2	3	4	5
21. Bondora is a company (brand) I am proud to show on my CV (resume)	1	2	3	4	5
22. Bondora has a good reputation amongst my friends	1	2	3	4	5

Sozialisation

Please give your estimation on the following claims using the scale below:

- 1 = Strongly disagree 4 = Agree
2 = Disagree 5 = Strongly agree
3 = Hard to tell

23. I know the long-held traditions at Bondora	1	2	3	4	5
24. I am familiar with the history of Bondora	1	2	3	4	5
25. I would be a good representative of Bodnora	1	2	3	4	5

26. The goals Bodnora has, are also my goals	1	2	3	4	5
27. I do not always believe in the values set by Bondora	1	2	3	4	5
28. I understand the goals set in Bondora	1	2	3	4	5
29. I have not yet learned fully how to do my job	5	4	3	2	1
30. Olen nüüdseks välja arendanud sobivad oskused ja oma töö edukaks tegemiseks I have mastered the required tasks of my job	1	2	3	4	5
31. I understand what all the duties of my job entail	1	2	3	4	5
32. I have learned how things „actually work“ at Bondora	1	2	3	4	5
33. I don't have a clear understanding of the politics at Bondora	5	4	3	2	1
34. I know who are the people at Bondora that are most important to get things done	1	2	3	4	5
35. I have a good understanding of motives behind my colleagues' actions	1	2	3	4	5
36. I know who are the most influential people at Bondora	1	2	3	4	5

Onboarding

Please choose the appropriate answer for the following claims and specify the answer if you wish

37. When starting work at Bondora I was invited to meet a senior leader Yes No Other (specify).....
38. When starting work at bondora my manager set aside a block of time to introduce me the colleagues and the tasks. Yes No Other (specify).....
39. I was given an initial plan that outlined opportunities for my development Yes No Other (specify).....
40. I was given a glossary of abbreviations and 'buzzwords' used through out the company. Yes No Other (specify).....
41. My workspace was ready for me (including all supplies,materials,and equipment) Yes No Other (specify).....
42. I received on-the-job training on how to perform my job Yes No Other (specify).....
43. I was given a tour of company facilities Yes No Other

(specify).....

44. I received a personalized welcome(phone call, email, Yes No Other or letter)to the company from a senior leader. (specify).....

45. I was invited to participate in a social event to get to know fellow associates Yes No Other (specify).....

46. My joining the company was announced in an email, on the company website, or in a company newsletter. Yes No Other (specify).....

47. I had a single point of contact (welcome coordinator) that I could reach out to with any questions. Yes No Other (specify).....

48. Do you have any suggestions or propositions to develop employer brand or composing the onboarding process at Bondora?

.....
.....

49. Would you like to add anything?

.....
.....

Thank you!

Lisa 6. Intervjuu kava

Soojendusküsimused

- 1) Kui kaua Sa oled Bonodora ASis töötanud?
- 2) Kas Sinu ametikoht on selle aja jooksul muutunud? Kui jah, siis kaua oled praegusel ametikohal töötanud?
- 3) Kas ning kuidas oled seotud personalijuhtimise ning värbamisega Bonodoras?

Tööandja brändi komponendid

Küsimustele palutakse vastata lähtuvalt reaalsusest, ehk oma tundmustest ning kogemusest lähtuvalt.

Organisatsioonikultuur ja keskkond

- 4) Kuidas hindad Bondoras töötingimusi ning -keskkonda?
- 5) Kas organisatsioon väärtustab oma töötajate koolitamist ning arendamist? Kui tihti ning milliseid meetmeid kasutatakse?
- 6) Kas Bondoras on loodud töötajatele hüvitiste pakett? Kui jah, siis kuidas seda töötajatele tutvustatakse ning mida see sisaldab?
- 7) Millised on Sinu hinnangul organisatsioonisisese karjääri võimalused?
- 8) Kas ja kuidas kaasatakse töötajaid ettevõtte arendamisse?

Väärtused

- 9) Millised on Sinu arvates peamised organisatsiooni väärtused?
- 10) Kas ettevõtte eesmärgid on selgelt sõnastatud ning kuidas neid töötajatele tutvustatakse?

Tööandja brändi sihtgrupid

- 11) Kellele on Sinu arvates tööandja bränd suunatud? Millised väärtusi peaksid Bondora praegused ning potentsiaalsed töötajad omama?
- 12) Kirjelda milline on Sinu arvates kõige tavalisem Bondora töötajat? Milline on ta iseloom? Milliseid väärtusi ta omab?
- 13) Millised on Sinu arvates ettevõtte tugevused ning võimalikud nõrkused tööandjana? Kuidas saaks Sinu arvates organisatsioon olla veel parem tööandja?

Sotsialiseerumine

- 14) Kas uuele töötajale määratakse tugiisik/mentor?

15) Kuidas on Bondoras korraldatud ettevõtte ja kolleegide tutvustus? Kas on kindlaks määratud, kes selle läbi viib?

16) Millised võimalused on töötajatel omavahel sotsialiseerumiseks?

Sisseelamine

17) Millisena meenub Sinu esimesena tööpäev ning sisseelamisperiood?

18) Kirjelda palun uue töötaja esimest päeva oma meeskonnas?

19) Milliseid materjale jagate uutele töötajatele?

20) Kas organisatsioon kasutab sotsiaalmeediat või mõnda muud tehnoloogilist platvormi sisseelamisprotsessi hõlbustamiseks? Kui jah, siis millist?

21) Kas tunned, et praegune sisseelamisprotsess aitab kaasa sellele, et töötaja ei suuda oma uut rolli omaks võtta ja seega hakkab otsima teisi võimalusi/töökohti?

22) Kas tunned vajadust nimekirja järgi, kus oleks välja toodud tegevused, mida oleks vaja teha uue töötaja tulekul?

23) Mida peaks efektiivne sisseelamisprogramm Sinu arvates sisaldama?

24) Kas kasutaksid seda, kui see oleks olemas?