

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorraldus instituut

KÄROLIN OKK

**TÖÖANDJA BRÄNDI VÄÄRTUSPAKKUMINE NING  
TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE TÕSTMINE SWISSOTEL  
TALLINNA NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala Turundus

Juhendaja: Iivi Riivits-Arkonsuo, PhD

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 11 758 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kärolin Okk.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 163572TATM

Üliõpilase e-posti aadress: karokk@ttu.ee

Juhendaja: Iivi Riivits-Arkonsuo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	8
1.1. Tööandja brändi mõiste ja olemus.....	8
1.2. Töötaja väärtuspakkumine kui tööandja brändi alus .....	13
1.3. Sisemine ja välimine turunduskommunikatsioon.....	17
2. UURINGU TAUST JA METOODIKA .....	22
2.1. Swissotel Tallinn kui tööandja bränd .....	22
2.2. Metoodika.....	25
2.3 Valimi kirjeldus ja vastajad .....	29
3. SWISSOTEL TALLINNA KUI TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUS .....	32
3.1. Swissotel Tallinna töötajate jaoks olulised väärtused tööandja juures.....	32
3.2. Swissotel Tallinna töötaja väärtuspakkumine ja tööandja maine.....	35
3.3. Järeldused ja ettepanekud .....	40
KOKKUVÕTE .....	46
SUMMARY .....	49
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	52
LISAD .....	55
Lisa 1. Küsimustik (eestikeelne versioon).....	55
Lisa 2. Faktorite koodid.....	58
Lisa 3. Faktorite keskväärtused ja statistiline olulisus. ....	59

## LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on kaardistada, milliseid väärtusi peavad Swissotel Tallinna töötajad tööandja juures kõige olulisemaks ning selgitada välja kui atraktiivne on Swissotel Tallinn tööandjana praeguste töötajate jaoks. Lisaks uurib autor, milline on tööandja maine üldiselt praeguste töötajate seas, mis lisab omakorda atraktiivsuse mõõdet. Uurimismeetodina kasutas autor küsitlusuuringut, mille sisu on koostamisel tugines autor mitmete teoreetikute lähtekohtadele.

Uuringu analüüsi põhjal on Swissotel Tallinna töötajate jaoks kolm kõige olulisemat faktorit atraktiivse tööandja juures positiivne õhkkond tööl, konkurentsivõimeline töötasu ja head suhted kolleegidega. Ka abivalmid kolleegid ning head suhted ülemusega on väga olulised. Seetõttu saab järeldada, et sotsiaalsed väärtused on kõige olulisemad. Teine oluline väärtus on majanduslik, millest kõrgema hinnaga saavutanud faktorid on eelnevalt mainitud töötasu ning palgatõusu võimalused. Tööandja atraktiivsuse uurimisel selgus, et Swissotel Tallinna poolt pakutavad väärtused ei ole praegusel hetkel kooskõlas sellega, mida töötajad atraktiivseks peavad. Uuringus ilmnunud ebakõlade põhjal saab väita, et ettevõtte on töötajate jaoks pigem keskmiselt atraktiivne. Kõige suuremad ebakõlad tekivad kõikide majandusliku väärtuse faktoritega. Samuti on üsna suured erinevused ettevõtte juhtkonna poolse tunnustuse ning töö ja vabaaja tasakaalu puhul. Swissotel Tallinna töötajad peavad ettevõtet pigem heaks tööandjaks. Selleks, et ettevõtte saaks atraktiivsust tõsta tuleks muuta väärtuspakkumist vastavalt uuringu tulemusele ning muuta seeläbi töötaja kogemust paremaks.

Magistritöö märksõnad: tööandja bränd, brändi maine, tööandja atraktiivsus, töötaja väärtuspakkumine, turunduskommunikatsioon

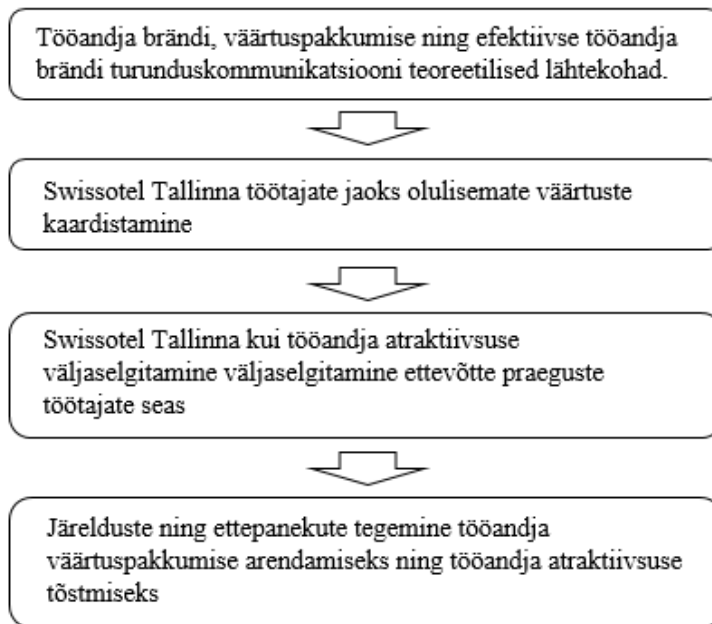
## SISSEJUHATUS

Iga tööandja unistus on omada töötajaid, kes oleksid pühendunud ning enda alal pädevad, sest just nii saab ettevõtte saavutada edu. Paljud tööandjad peavad aga silmitsi seisma ühe suurima probleemiga, milleks on tööjõu voolavus, mis võib olla tingitud paljudest erinevatest faktoritest. Konkurents on tööjõuturul läinud aina tihedamaks ning seetõttu on muutunud raskemaks ka uute heade töötajate leidmine. Seetõttu on oluline tegeleda tööandja brändi arendamisega, mille abiga on võimalik tööjõuprobleeme vähendada. Tööandja brändi võiks kirjeldada kui protsessi, mille käigus luuakse ettevõttele eristatav ja unikaalne identiteet ning brändi kontseptsioon, mis aitab tööandjal konkurentide seas välja pasita. See on ettevõtte üldise strateegia üks osa, mille suurem eesmärk on juhtida praeguste ja tulevaste töötajate teadlikkust ning arusaamu konkreetse ettevõtte suhtes ning kujundada ettevõttele hea tööandja maine.

Potentsiaalsete uute aga ka olemasolevate töötajate jaoks on oluline, et ettevõtte oleks atraktiivne. Atraktiivsus tuleneb sarnaste väärtuste olemasolust, mistõttu on tööandja üks tähtsamaid ülesandeid luua atraktiivne töötaja väärtuspakkumine ning seda ka realselt pakkuda. Mis on ühtlasi ka tööandja brändi tuumaks nii nagu tarbijabrändi tuumaks on kliendi väärtuspakkumine. Tugev tööandja bränd meelitab ligi rohkem talente, kes on teadlikud ettevõtte väärtustest ning on nõus ettevõtte edukasse toimimisse panustama. Sellised töötajad tugevdavad ettevõtet ning tõstavad selle konkurentsieelist nii tööandja turul kui ka toote või teenuse turul. Tööandja bränd eksisteerib igal ettevõttel, kuid erinevus seisneb selles, et mõned arendavad seda strateegiliselt ning mõned ei pööra sellele erilist tähelepanu. Tööandja brändi arendamine aitab personalijuhtimisel hoida selgust ja fookust nii ettevõtte siseses kui ka välises turunduskommunikatsioonis. Eesmärgistatud tegevuste puhul tõuseb ka ettevõtte üldine edukus, sest produktiivsed ning rahulolevad töötajad toodavad ettevõttele suuremat kasumit.

Tulenevalt eelnevast on **magistritöö teemaks töötaja väärtuspakkumise arendamine ning tööandja atraktiivsuse tõstmine ettevõtte Swissotel Tallinna näitel**. Teema on antud ettevõttes aktuaalne ning oluline, sest tööjõuvoolavus on praegusel hetkel kõrge ning ettevõtte tunneb, et

positsioon tööandja turul on pigem nõrgema poolsem ning seda soovitakse kindlasti tugevdada mida soovitakse muuta. Tööandja brändi arendamisega tegeletakse hetkel vähesel määral, tööandja brändi strateegia kui selline puudub. **Magistritöö eesmärk on kaardistada, milliseid väärtusi peavad töötajad tööandja juures kõige olulisemaks ning seejärel selgitada välja, kas Swissotel Tallinn tööandjana on praeguste töötajate jaoks atraktiivne.** Lisaks uurib autor, milline on tööandja maine üldiselt praeguste töötajate seas, mis lisab atraktiivsuse mõõdet. Magistritöö eesmärkide täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded (vt Joonis 1).



**Joonis 1.** Magistritöö uurimisülesanded. Autori koostatud.

Uurimismeetodina kasutas autor küsitlusuuringut, mille sisu koostamisel tugines autor teoreetikute Rosenthorn (2009), Dabirian et al. (2017) ja Berthon et al. (2015) poolt loodud mudelitele ning lähtekohtadele, mis aitavad saavutada antud magistritöö eesmärki. Üldkogumiks on autor valinud ainult Swissotel Tallinna töölepingulised töötajad. Uuringu tulemuste põhjal teeb autor ettepanekuid, millistele väärtustele peaks ettevõtte tähelepanu pöörama atraktiivse väärtuspakkumise kujundamisel, et muuta tööandja atraktiivsemaks nii praeguste kui ka potentsiaalsete töötajate jaoks. Samuti teeb autor ettepanekuid tööandja brändi sisese ja välise turunduskommunikatsiooni parendamiseks, et muuta tööandja brändi tugevamaks, läbi strateegilisemalt läbimõeldud brändi sõnumite, mis on kooskõlas töötaja väärtuspakkumisega.

Töö esimeses peatükis antakse ülevaade tööandja brändi mõistest ja olemusest ning tuuakse välja väärtuspakkumise teoreetilised lähtekohad ning turunduskommunikatsiooni kasutamine ettevõtte

välises ja siseses tööandja brändi turunduses. Teine peatükk koosneb Swissotel Tallinna kui tööandja brändi tutvustamisest ning uuringu metoodika valiku kirjeldamisest. Kolmas peatükk keskendub Swissotel Tallinna atraktiivsuse uuringu tulemuste analüüsile ning järeldustele, kus kõrvutatakse tulemusi käsitletud teooriaga ning selgitatakse välja, milline peaks olema ettevõtte väärtuspakkumine, et muutuda atraktiivsemaks tööandjaks ning kuidas seda sõnumit edastada ka vastavatele sihtgruppidele.

Magistritöö autor soovib avaldada tänu Swissotel Tallinna töötajatele, kes olid nõus osalema uuringus ning panustama seeläbi uuringu õnnestumisesse. Samuti tänab autor ka ettevõtte personalidirektorit, kelle abiga leidis autor konkreetsed suunad magistritöö teema täpsustamisel ning kelle nõusolekul oli autoril võimalus kirjutada magistritöö ettevõtte Swissotel Tallinna näitel. Viimasena tänab autor ka juhendajat ettepanekute ning toetuse eest, mis olid edasiviivaks jõuks magistritöö kirjutamise protsessis.

# 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Antud peatükis toob autor välja tööandja brändi teoreetilised käsitlemised selgitamaks tööandja brändi mõistet ning olemust. Tööandja brändi tähtsaim osa on töötaja väärtuspakkumine, mille selgitamiseks on autor kasutanud mitmete uuringute tulemusi. Oluline osa tööandja brändi arendamisest on ka kommunikatsioon ehk kuidas sõnumeid sihtgruppideni viia, selleks, et eesmäärke saavutada.

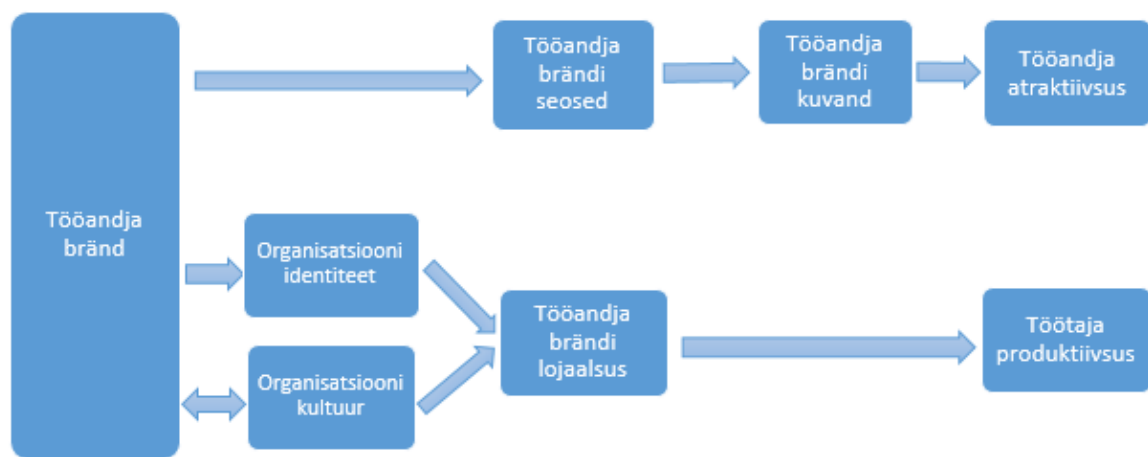
## 1.1. Tööandja brändi mõiste ja olemus

Kuni 20. sajandi lõpuni seostasid enamus inimesed mõistet „bränd“ tarbijate toodetega ning teenustega. Nüüdseks on termin üsna laialdaselt kasutatud ja on tavapärase kasutada terminit, et kirjeldada paljut, millel on eristatav identiteet ja maine ehk kõik, mis seostub selle identiteediga. Tegeledes brändi arendamisega suure pühendumusega on võimalik saavutada häid tulemusi nagu kliendirahulolu kasv, kasumi suurendamine, töötajate motivatsiooni kasv, maine muutumine positiivses suunas, liidripositsiooni saavutamine turul ning üleüldiselt üksluse ning konservatiivse turukeskkonna täitmine uute lootuste ja tähendustega. Mitmed eneseabi gurud on soovitanud ka inimestel hakata mõtlema endast kui brändist ja juhtima seeläbi enda karjääri ning elu üleüldiselt. Bränd võib küll oma välise olemuse põhjal erineda, kuid fundamentaalsed brändi arendamise ning juhtimise aspektid on siiski samad ning äärmiselt väärtuslikud brändi kujundamisel (Barrow, Mosley 2005, 57).

**Tööandja bränd ja kontseptsioon.** Ambler ja Barrow kajastasid esmakordselt 1996. aastal tööandja brändi mõistet defineerides tööandja brändi kui „töötamisega kaasnevate funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste hüvede paketti, mida seostatakse konkreetse tööandjaga“ (Ambler, Barrow 1996, 187). Autorid on välja toonud, et ettevõtte brändi kontseptsioon ühendab endas kolme varasemalt tuntud kontseptsiooni nagu ettevõtte kultuur ja



identiteet, ettevõttesisene turundus ja ettevõtte maine (Ambler, Barrow 1996, 187). Tööandja brändi võiks nimetada ka protsessiks, mille käigus luuakse eristatav ja unikaalne tööandja identiteet ning brändi kontseptsioon, mis eristab ettevõtet konkurentide seas (Backhaus, Surinder 2011, 502). Sullivan (2004) on defineerinud tööandja brändi kui „suunatud pikaajaline strateegia, et juhtida praeguse ja tulevaste töötajate ning teiste huvirühmade teadlikkust ning arusaamu konkreetse ettevõtte suhtes“. Tööandja brändi kontseptsioon üldiselt annab aga lisaväärtust, sest leiab seoseid ka personalijuhtimise ning tavalise ehk tootebrändi turunduse vahel, mille puhul on võimalik mõlemate valdkondade funktsionaalseid oskuseid ka vastakuti ära kasutada (Ambler, Barrow 1996, 190). Tööandja brändi kontseptsiooni paremaks mõistmiseks on autorid Backhaus ja Tikoo (2004, 505) loonud tööandja brändi raamistiku mudeli (vt Joonis 2).



**Joonis 2.** Tööandja brändi raamistik. Allikas: Backhaus ja Tikoo (2004, 505)

Raamistikus on välja toodud tööandja brändi elemendid ning näidatud, kuidas elemendid teineteist mõjutavad. Raamistiku puhul on eraldatud tööandja brändi elemendid tööandja atraktiivsuse ning töötajate produktiivsuse ja hoidmise kontekstis. Potentsiaalsete töötajate jaoks on oluline tööandja atraktiivsus, mis tuleneb informatsioonist, mis tekitab seoseid ning loob tööandjast kuvandi. Kuvand aitab mõista ettevõtte väärtusi ning töötaja kõrvutab seda enda vajaduste ja väärtustega ning seetõttu mõjutab kuvand töötaja otsust, kas ettevõttega liituda või mitte. (Backhaus, Tikoo 2004, 505) Konkureerivas turukeskkonnas võivad ühes sektoris olevate ettevõtete kuvandid olla üsna sarnased, mistõttu tuleks tööandja brändi kontseptsiooni abiga luua eristatavad hüved, mis võiksid potentsiaalsetele töötajatele tunduda atraktiivsed. (Lievens, Highhouse 2003, 76)

Teise osana on raamistikus kujutatud organisatsiooni kultuuri ja identiteet, mille mõju on peamiselt olemasolevatele töötajatele, kes seda reaalselt ka tunnetavad, kuid millele tööandja brändi kuvand viitab ehk see toetab tööandja brändi kuvandi sõnumeid, mida edastatakse värbamiseelselt ning seetõttu on see tööandja brändi usalduse aluseks. On ülimalt oluline, et eelnevalt edastatud informatsioon ettevõtte kultuuri kohta oleks võimalikult reaalsusele vastav, sest vastasel juhul tekivad ootused, mida täita ei suudeta ning selle tagajärjel tekib rahulolematust ja peagi ka töölt lahkumine. Tööandja brändi usaldusel on kaks mõõdet – esimene on käitumuslik element, mis viitab kultuurile ja suhtumine, mis viitab identiteedile. Käitumuslik element põhineb töötaja tahtmisel teha kõvasti tööd ning soovil kuuluda ettevõttesse. Teine ehk suhtumise element hõlmab aga peamiselt ettevõtte eesmärkide ja väärtuste aktsepteerimist töötaja poolt. Töötaja pühendumine tekitab ettevõttega seotud tunde ning seetõttu jäävad nad lojaalseks, isegi kui mõned tingimused võiksid olla mujal paremad. (Backhaus, Tikoo 2004, 508-509)

Tööandja bränd viitab peamiselt tööandja mainele ning selle väärtustele, mida ettevõtte oma töötajatele pakub (Barrow, Mosley 2005, 162). Ettevõtte hakkab tööandja brändi arendamisest kasu saama alles siis kui ettevõtet hakatakse tajuma kui hea töökohana oma praeguste töötajate seas kui ka sihtrühmade seas väljaspool ettevõtet. Hea töökeskkond ei teki aga juhuslikult vaid sihiliku ja strateegilise töötajate veenmise, kaasamise ning hoidmise tulemusena. Ehk tööandja brändi võib nimetada ka tulemuseks, mida võiks võtta kui tööandja pingutusteste summat, kommuniqueerides praegustele ja tulevastele töötajale, et nende juures on hea töötada. (Lloyd 2002, 64-66) Vaatamata sellele ei saa ettevõtte seda siiski kontrollida, sest selle ilu peegeldub vaataja silmis. Tööandja bränd on võrdne töötajate kogemustega, mille nad on saanud vastavalt ettevõtte kultuurile ja väärtustele, mis määravad tööandja brändi mõju tervel turul (Dabirian, Kietzmann, Diba 2017, 198). Potentsiaalsed töötajad vaatavad ettevõtte kuvandit kui signaali ettevõtte kultuurist, heast palgast ning töö iseloomust (Aslam *et al.* 2015, 163).

**Juhtide roll.** Juhid kasutavad üha enam tööandja brändi tehnikaid, et hoida olemasolevaid töötajaid ning muuta end atraktiivseks potentsiaalsete töötajate jaoks (Leekha Chhabra, Sharma, 2014, 49). Suur osa tähelepanust on seni läinud brändi lubaduste viimisele kliendini, kuid järjest olulisemaks on muutunud töötajate toetamine, sest just nemad loovad kliendiga sideme ning kannavad endas brändi olemust (Bravo *et al.* 2017). Tööandja brändi arendamises on juhtide roll väga oluline ning seetõttu peavad juhid järjest enam osalema tööandja brändi loomise protsessis ning sellele pühendumise ja julgustama uute lahenduste vastu võtmist. Juhtkonna ülesanne on luua

tööandja brändi arendamisele alus, milles on paika pandud ettevõtte väärtused, milliseid käitumismaneeere need väärtused eeldavad ning teised talad, millele bränd rajatakse. Juhtide all peetakse silmas ka vahetusevanemad, kes on otseses kontaktis töötajatega ning kelle toetus on tihti isegi olulisem kui üleüldine toetus organisatsiooni poolt ning kuna vahetusevanem on ettevõtte esindaja mõjutab ta ka otseselt töötaja pühendumist tööandja brändi (App, Büttgen 2016, 715). Juhtkond peab olema see, kes teab enda ettevõtet kõige paremini. Suur osa edukatest tööandja brändi programmidest tähendasid, et ettevõtte tegevdirektor mängis nähtavat ja aktiivset rolli nii tööandja brändi kujundamise protsessis kui ka kommuniqueerimise osas. On mitmeid positiivseid põhjuseid, miks juhid peaksid näitama huvi tööandja brändi arendamise ja juhtimise vastu – brändimine on paljuski sarnane juhtimisega, sest nendel tegevustel on ühine alus. Loomupärane anne, juhtimisstiil ning juhi karisma (nagu loominguine reklaamimine) on küll juhi omaduste seas olulisel kohal, kuid eduka juhtimise tähtsaim nurgakivi on ennekõike usaldus – nagu ka brändi puhul. (Barrow, Mosley 2005, 45-46)

**Peamine tööandja brändi eesmärk.** Efektiivne tööandja bänd on pikaajaline strateegia selge ning arusaadavate sõnumitega. See peegeldab, kuidas ettevõtte soovib, et tulevased ja praegused töötajad ettevõtet näevad. Kõige edukamad firmad omavad kolme tähtsaimat tööandja brändi eesmärki – aidata töötajatel järgida ettevõtte väärtusi, saavutada hea tööandja maine ning värvata efektiivselt uusi töötajaid ja säilitada olemasolevaid. (Schramm 2008, 2) Peamine eesmärk tööandja brändi arendamisel on luua kuvand ettevõttest, kes hoolib oma töötajate huvidest ning vajadustest, investeerib nende personaalsesse arengusse, jälgib töajõu turu trende ning liigub ka ise kaasa. (Figurska, Matuska 2013, 37) Kuid kuvand ning edastatavad sõnumid peavad vastama ka reaalsusele, sest ainult nii on võimalik tagada tööandja brändi kestev edu (Moroko, Uncles 2008, 169). Brändimine aitab ettevõttel lihtsustada ja fokuseerida prioriteete ning tõsta produktiivsust, pole ainus aspekt, millele ettevõtte oma tegevusi suunama peavad. Vastavalt brändile tuleb arendada pidevalt ka värbamisprotsesse ning investeerida inimeste säilitamise ning pühendumise tugevdamisega seotud tegevustesse (Wallace *et al.* 2014, 34).

**Tööandja brändi arendamise põhjused.** Põhjuseid, miks ettevõtte peaksid tööandja brändi arendama on mitmeid. Peamiselt tulenevad põhjused ülemaailmsetest trendidest ning ennekõike tuleb mõista, et tänapäeval tegutsevad ettevõtte on pidevalt muutuvast ning raskesti etteplaneeritavas keskkonnas. Muutused toimuvad majanduses, organisatsiooni protsessides ning protseduurides, kliendi nõudmistes ning paljudes teistes aspektides. Organisatsiooni keskkonnas

toimuvatest muutustest on tähtsaimad demograafilised muutused ja personali kompetentside transformatsioon vastavalt keskkonnale ning töösse suhtumise muutus. Lisaks tööealise rahvastiku vähenemine, noorte suhtumine töö rolli elus ja pidev talentide sõda tekitab raskusi nii värbamisel kui ka heade töötajate hoidmisel. Tööandjal, kes suudab end kiirelt kohandada ning trendidega kaasas käia, on võimalus saavutada konkurentsieelis turul.(Figurska, Matuska 2013, 38) Organisatsiooni jaoks on suur tagasilöökk, kui kogunud töötajad lahkuvad ning leiavad endale töö näiteks konkurendi juures. See võib endaga kaasa tuua tõsisemaid tagajärgi alates praeguste töötajate demoraliseerumisest kuni produktiivsuse langemiseni. Seetõttu on tööandjad hakanud kasutama erinevaid strateegiaid, et saavutada stabiilne tööjõud.(Tanwar, Prasad 2016, 187)

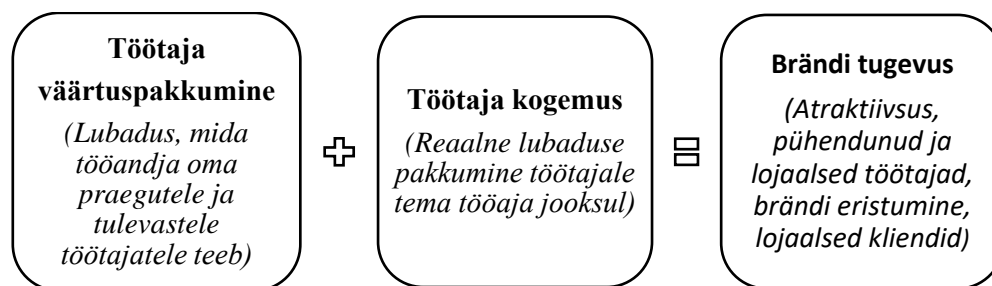
Ettevõtted loovad eristatavaid toote/teenuse brände, et saavutada parem tuntus ning parandada majanduslike tulemusi turul, tööandja brändi eesmärk on aga mitmetahulisem. Seda eelkõige seetõttu, et personaliosakond kasutab tööandja brändi selleks, et tõmmata ligi, värvata ning säilitada talente.(Schramm 2008, 1; Tanwar, Prasad 2016, 187) Personalispetsialistid on väitnud, et tööandja bränd avaldab positiivset mõju värbamisele ning olemasolevate töötajate säilitamisele (Backhaus, Surinder 2011, 503). Tööandja brändi strateegilisest arendamisest tulenev kasu ettevõtte personaliosakonna jaoks on erinev ettevõtte siseselt ja ettevõtte väliselt. Ettevõtte sisese tööandja brändi kasud väljenduvad pühendunud töötajate kasvus ning heade töötajate arvu suurenemises, tööandja lojaalsuse ning usaldatavuse tõus, töötajate vaheliste suhete paranemises ning töölt puudumiste ja tööjõu voolavuse vähenemises. Ettevõtte välise tööandja brändi kasud väljenduvad kandideerijate suuremas hulgas, lisaks on kandideerijad kõrgema tasemega ning nendega on kergem kontakti saada, töökohale sobivate kandideerijate hulga tõus ning värbamiskulude vähenemises. (Figurska, Matuska 2013, 40-41)

Kokkuvõtvalt saab öelda, et tööandja brändi arendamine on kriitilise tähtsusega ettevõtte edu kasvatamisel, sest kasu saavad nii olemasolevad töötajad ise kui ka tulevased tööle kandideerijad. Tööandja bränd on strateegiline tööriist, et tõsta ettevõtte konkurentsieelist ning tugevdada positsiooni turul. *Ibid.* Tööandja brändi olulisust tööturul kinnitab ka ManpowerGroup Solutions (2015, 1) poolt läbiviidud uuringu tulemused, kus üks neljast tööotsijast või kandidaadist peab tööandja brändi oluliseks, mis tõstab selle kolme kõige olulisema faktori hulka, mis mõjutavad enim kandideerijate karjääriga seotud otsuseid. Pärast seda kui värbajad võtsid kandidaatidega ühendust tõsis faktor koguni teisele kohale järgnedes kvaliteetsese töökirjeldusele. Antud tulemus tähendab, et tööandja bränd on oluline ning mõjub motiveerivalt täpselt nagu töö ise ning tööandja

poolt pakutavad hüved sealhulgas palk. Kandideerijate arusaamade mõjutajad võivad vastavalt ettevõtte turu iseärasustest pisut varieeruda, kuid saab väita, et just tööandja bränd on see aspekt, millel on kõige suurem mõju kandidaadi otsuse tegemisel. Nõrk tööandja brändi kuvad ning maine võib kokkuvõttes tähendada vähem kandideerijaid, rohkem tüdinenud ning vähe pühendunud töötajaid, kõrgemat tööjõuvooravust ning ettevõtte tulemuslikkuse langust (Wallace *et al.* 2014, 34).

## 1.2. Töötaja väärtuspakkumine kui tööandja brändi alus

Nagu turunduses üldiselt on kliendid need, kes valivad meelepäraseid brände. Seetõttu on brändimine tegevus, mille eesmärk on tõsta tõenäosust, et klient just antud brändi valib. Sama mõte kehtib ka tööandja brändi kontseptsiooni puhul – selleks, et tööandja saaks oma eesmärki saavutada peab ta teadma, mida töötajad otsivad. See, mida töötajad otsivad, väljendub peamiselt väärtustes, mida töötajad tööandja juures enim hindavad. (Biswas, Suar 2013, 100) Tööandja brändi alus on töötaja väärtuspakkumine ehk see, mida konkreetne ettevõtte enda töötajatele pakub. Eesmärk on parandada värbamist ning töötajate hoidmist ja tõsta inimkapitali väärtust (Backhaus, Tikoo 2004, 510). Töötaja väärtuspakkumist on defineeritud kui töö kogemust, mille all mõeldakse materiaalselt ja immateriaalselt tasu, mida konkreetne ettevõtte oma töötajatele pakub (Edwards, 2009). Tööandja väärtuspakkumine peab olema asjakohane ettevõtte praeguste ja tulevaste töötajate jaoks ning olema kooskõlas nende väärtushinnangutega. (Moroko, Uncles 2008, 168) Väärtuspakkumise ja töötaja kogemuse sümbioos on väljatoodud järgneval joonisel (vt Joonis 3).



**Joonis 3.** Tööandja brändi toimine. Allikas: (Rosenthorn 2009, 20)

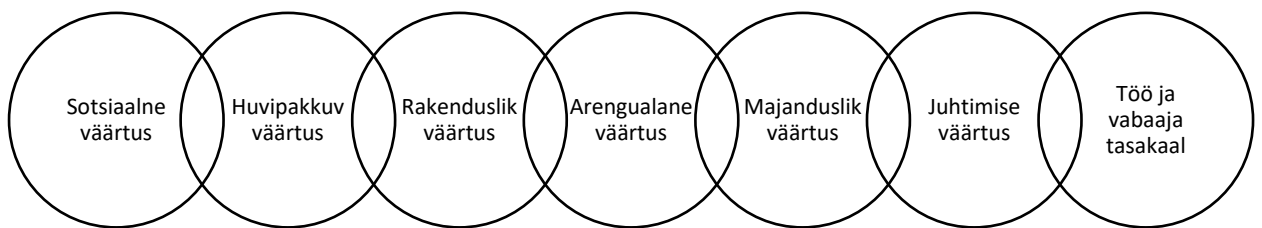
Turunduse üldisest kontekstist on teada, et väärtuspakkumine on lubadus väärtuse kohta, mida ettevõtte pakub, kas kliendile või antud juhul töötajale. Lojaalsus tekib juhul, kui lubadust ka täidetakse ning suudetakse vastata ootustele ja vajadustele. Nende kahe aspekti liitmisel saavutatakse brändi tugevus. (Rosenthorn 2009, 20)

**Tööandja atraktiivsus.** Sama tähtis kui organisatsiooni jaoks on leida õige kandidaat on kandideerijatele oluline, et ettevõtte, kuhu nad kandideerivad oleksid ka nende jaoks atraktiivsed. Atraktiivsus seisneb suuresti psühholoogilises väärtuses ehk potentsiaalsed töötajad tahavad tunda end hästi ning tõsta enesehinnangut kui nad teatud ettevõttesse tööle lähevad (Sivertzen *et al.* 2013, 479; Biswas, Suar 2013, 100) Tööandja atraktiivsust on defineeritud kui erinevate kasude kogumit, mida potentsiaalne töötaja näeb saavat, kui ta konkreetses ettevõttes töötaks. Mida atraktiivsem on tööandja potentsiaalsete töötajate jaoks, seda suurem on ka konkreetse tööandja brändi väärtus. Atraktiivsuse mõõtmiseks on välja töötanud tööandja atraktiivsuse skaala, mille abiga on võimalik välja selgitada, millised peaksid olema tööandja poolt pakutavad väärtused, et olla atraktiivne. Skaala usaldusväärsus on statistikaliste mõõtmiste põhjal kindlaks tehtud. (Berthon *et al.* 2005, 156-158) Organisatsiooni atraktiivsust on võimalik tõsta kui organisatsioon loob väärtuseid vastavalt töötajate personaalsetele vajadustele ning ka tegelikkuses neid pakub. (Sengupta, Bamel, Singh 2015, 321)

Tööandja brändi strateegia sõnumid ning kommuniqueeritav info on tulevase töötaja jaoks signaalideks, mille abil ta kujundab enda otsuse ehk tööandja brändi strateegia on tööandja atraktiivsuse kujunemise aluseks (Weiber, Adler 1995 viidatud Wilden, Gudergan, Lings 2010, 60). Mida tugevam on tööandja maine, seda atraktiivsem tundub tööandja ka potentsiaalsetele ning ka olemasolevatele töötajatele. (Edwards 2009, 10) Uuringud on tõestanud, mainel on positiivne seos tööle kandideerimise otsusega (Sivertzen *et al.* 2013, 479). Läbi tööandja brändi kommunikatsiooni on pikemas perspektiivis võimalik muuta ka tööandja mainet tugevamaks, kuid eelkõige on maine siiski atraktiivsuse aluseks. Mainest tulenev tööandja brändi kuvandi puhul on oluline kommuniqueerida positiivseid ning atraktiivseid elemente tööandja kohta, sest see aitab töötajatel tööandja identiteeti mõista ning julgustab tööandja brändi väärtustega samastumist. (Edwards 2009, 10)

**Väärtuspakkumise sisu.** Üks populaarsemaid tööandja brändi platvorme on Glassdoor, mis vahendab peamiselt töökuulutusi. Lisaks on inimestel võimalik antud platvormis lugeda endiste töötajate poolt kirjutatud arvustusi ettevõtete kohta ning lisada ka enda tagasiside vastava tööandja kohta. Tänu IT arengule ning sarnaste platvormide loomisele on tööandja brändi tähendus ajas muutunud, sest info tööandja kohta on nüüd saadaval ka internetiavarustes. Dabirian *et al.* (2017) viisid läbi uuringu analüüsides Glassdoor platvormil olevat tagasisidet töötajate kohta,

selgitamaks välja milliseid tunnuseid hindavad töötajad tööandja juures kõige enam. Uuringu käigus analüüsiti 38 000 arvustust, millest 70% olid negatiivsed, mis ühtlasi viitab sellele, et inimeste loomule on omane rohkem kritiseerida kui kiita. Uuringu tulemused kinnitavad Ambler ja Barrow (1996, 187) poolt välja töötatud mudeli funktsionaalset, psühholoogilist ja majandusliku väärtuseid aga ka Berthon *et al* (2005, 162) poolt edasi arendatud viite tunnust, kus lisanduvad ka sotsiaalne, huvipakkuv, rakenduslik ning arengualane väärtus. Uuringu tulemusel avaldati aga veel lisaks kaks väärtust, mis puudutavad juhtimist ning töö ja vabaaja tasakaalu. Kokku avaldasid antud uuringu läbiviijad 7 väärtust, mida töötajad tänasel päeval kõige enam hindavad (vt Joonis 4).



**Joonis 4.** Seitse tööandja brändi väärtust. Allikas: (Dabirian *et al.* 2017, 200)

Uuringu käigus leitud sotsiaalse väärtusega seotud kommentaarid olid suuresti emotsionaalsed. Inimesed hoolivad väga positiivsest tööatmosfäärast, lõbusatest ning koostööaltidest kolleegidest, kellega jagatakse samu väärtusi. Samuti toodi välja tiimitöö olulisust probleemide lahendamisel ning üleüldiselt inimestele orienteeritud organisatsioonikultuuri. Huvipakkuva väärtuse puhul hindasid vastajad, kui huvitav töökoht üldiselt on. Mõeldes, kas väljakutsuvate tööülesannete täitmine nõuab uutset lähenemist ning innovatiivset mõtlemist. Rakendusliku väärtuse alla liigitavad autorid töötajate soovi oma teadmisi ja oskusi kasutada vajalikuks otstarbeks. Näidetena toodi välja õpetamise võimalused ning hüvede pakkumist klientidele. (Dabirian *et al.* 2017, lk 201)

Arengualase väärtuse kohta toodi arvustustes välja tööandja tunnustust töötaja pingutuste eest, pakkudes võimalusi professionaalseks arenguks ning karjääri edendamiseks. Majandusliku väärtust puudutas peamiselt kompensatsioon ehk mitte ainult palka üldiselt vaid ka hüvesid nagu tervis, pension, tööturvalisus ja teised lisahüved. Kommentaarides, mida liigitati juhtimise väärtuse alla, toodi välja, et inimesed ei lahku ega ka jää töökohta ettevõtte pärast, vaid peamiselt siiski juhi pärast. Heade ja halbade juhtide mõju tööol on äärmiselt suur. Välja toodud näited puudutavad enamasti töötaja vaba aega ning suhteid lähedaste ning sõpradega. Töö/vabaaja tasakaal on viimane väärtus ning selle kohta toodi arvustustes välja, et töötajad sooviksid olla

rohkem kui lihtsalt töötajad ehk neil on ka väljaspool tööd erinevad rollid, mida täita ning nad sooviksid selles osas rohkemat mõistmist tööandja poolt. Töö ja era elu tasakaal võimaldab inimestel korraldada tööd harmooniliselt täites sealjuures ka enda teisi rolle ilma, et tekiks konflikt või kaasneks stress töö (Dabirian *et al.* 2017, 201).

Uuringu tulemuste põhjal koostasid eelnevalt mainitud uuringu autorid maatriksi (vt Joonis 3), mis annab ülevaate, milliste väärtuste olemasolu puhul ettevõtet kiideti ning milliste väärtuste puudumise tõttu kirjutati negatiivse tooniga kommentaare. Iga maatriksi osa kaks kuni kolm esimest väärtust olid mainitud 65-85% inimeste kommentaarides, mis tähendab, et just need väärtused moodustavad enamiku, mida töötajad tööandja juures kõige enam hindavad. Joonise põhjal saab öelda, et töötajate jaoks on atraktiivsed peamiselt sotsiaalsed aspektid ning samuti peab olema töö huvipakkuv ja paindliku tööajaga. Põhjused, miks inimesed ettevõttest lahkuvad on peamiselt ebahuvitav töö ja palk ning hüved, mis pole konkurentsivõimelised. Lisaks kehvad suhted ülemusega või juhtkonnaga, mis omakorda toob esile töö ja vabaaja tasakaalu puudumise ehk suure töökoormuse (Dabirian *et al.* 2017, 202).

	<b>Kiidusõnad</b>	<b>Kaebused</b>
<b>Parim koht, kus töötada</b>	Sotsiaalne (35%) Huvipakkuv (23%) Majanduslik (16%) Rakenduslik (14%) Töö ja vabaaja tasakaal (9%) Arengualane (3%)	Huvipakkuv (31%) Majanduslik (31%) Töö ja vabaaja tasakaal (21%) Sotsiaalne (9%) Rakenduslik (5%) Juhtimine (3%)
<b>Halvim koht, kus töötada</b>	Töö ja vabaaja tasakaal (29%) Rakenduslik (24%) Sotsiaalne (20%) Majanduslik (13%) Huvipakkuv (10%) Arengualane (4%)	Majanduslik (38%) Juhtimine (30%) Rakenduslik (8%) Huvipakkuv (7%) Sotsiaalne (7%) Töö ja vabaaja tasakaal (6%) Arengualane (4%)
	<b>Põhjused, miks inimesed tööle tulevad ja jäävad!</b>	<b>Põhjused, miks inimesed töölt lahkuvad!</b>

**Joonis 5.** Tööandja väärtuste maatriks. Allikas: Dabirian *et al.* (2017, 202).

Biswas ja Suar (2013, 97-98) viisid läbi sarnase uuringu, milles kasutasid Berthon *et al* (2005) poolt välja töötatud atraktiivsuskalaat, et uurida töötajaid enim mõjutavaid väärtusi. Antud uuringus osales 413 inimest, kellest 244 olid ettevõtte töötajad ning 169 potentsiaalsed tulevased töötajad. Uuringu tulemused kinnitasid ka Dabirian *et al.* (2017) uuringu tulemusi, kus selgus, et



kõige olulisemad on sotsiaalsed väärtused. 85% vastajatest ütlesid, et head suhted kolleegidega on neile väga oluline, ajal mil 82% ütlesid, et neile on oluline omada häid suhteid oma ülemusega. Teisena hindasid töötajad kõrgelt tööandja poolt avaldatavat tunnustust. Kolmas oluline aspekt on lõbus töökeskkond. Majanduslikest väärtustest märkisid hea hüvitiste paketi olemasolu tähtsust 77% inimestest, kuid see saavutas kuuenda koha väärtuste hinnangus. Viimasele kohale jäi rakenduslik väärtus, ainult 33% vastajatest märkis tähtsaks asjaolu, et nad saavad rakendada koolis õpitut enda töö kohustuste täitmisel ning 56% vastajatest märkisid, et neile meeldiks õpetada oma kolleege.

Kokkuvõttes hindasid vastajad kõrgelt sotsiaalseid väärtusi nagu töösuhted, töö väljavaated tulevikus, toetavad kolleegid ja enesehinnangu tõus läbi töö ehk ettevõtte peaksid tööandja brändi sõnumite koostamisel võtma prioriteetseks just sotsiaalsed väärtused. Väärtuste järjekord võiks olla järgnev: sotsiaalne, huvipakkuv, arengualane, majanduslik ja rakenduslik väärtus (Biswas, Suar 2013, 97-98). Sivertzen *et al.* (2013, 479) kinnitab samuti fakti, et mittematerialistlikud aspektid on töötajate jaoks olulisemad ning seetõttu ka väga tähtsad tööandja maine kujundamisel. Vansteenkiste *et al.* (2007, 272) kinnitab uuringu tulemuste põhjal, et tööandjal tasuks kommunikeerida rohkem mittematerialistlike väärtusi muutes samal ajal paremaks materialistlikumaid väärtuseid, tuues sisse inimeste väärtustamise poole, sest selline tegutsemine toob endaga kaasa positiivsema reaktsiooni. Samas ei tohiks majandusliku väärtust siiski tahaplaanile jätta, sest mitmetes uuringutes on see tulnud ka olulisemate väärtuste seas kõrgele kohale (Bridging the gap 2016, 12; Liu, Park 2015, 882). Kui ettevõttes töötab erinevas vanuseklassis inimesi, peaksid ettevõtte kindlasti väärtuseid segmenteerima, sest erinevas eluetapis on inimestel ka erinevad väärtused ning segmenteerimise teel on võimalik teada saada teatud generatsioonide prioriteetsed hüved ning neid ka vastavalt kommunikeerida saavutamaks nõnda rohkem talente (Braga, Reis 2016).

### **1.3. Sisemine ja välimine turunduskommunikatsioon**

Tööandja brändi turundus on jaotatud kaheks: sisemine ja välimine. Sisemine tööandja brändi turundus on suunatud peamiselt olemasolevatele töötajatele ning sisaldab töötajate arengu aspekte ning hästi defineeritud ettevõtte kultuuri ehitamist. Lisaks peaks ettevõtte esimesena paika panema väärtuspakkumise, kasutades infot ettevõtte siseste tegevuste ja hüvede kohta, mida juhid realselt enda töötajatele pakuvad. Sisemise tööandja brändi turunduse eesmärk on luua tööjõud, kes on

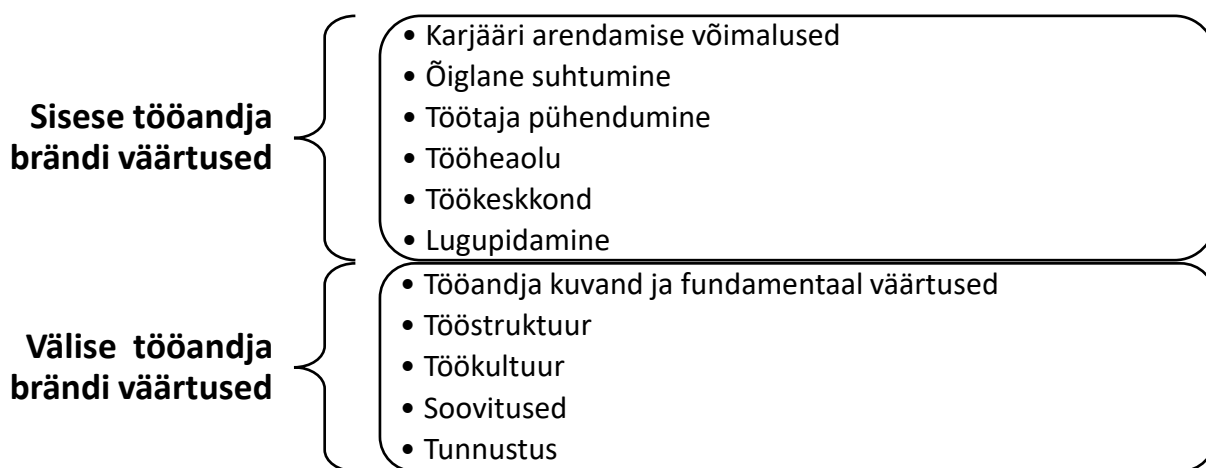
pühendunud samadele väärtustele ning eesmärkidele, mis ettevõtte on püstitanud (Backhaus, Surinder, 2011; Tanwar, Prasad 2016). Väline tööandja brändi turundus on suunatud aktiivsetele professionaalidele, õpilastele, ülikooli lõpetanud tudengitele ja teistele huvigruppidele sisaldades moodsate kommunikatsioonikanalite efektiivset kasutamist, akadeemiliste huvigruppidega suhete loomist, koostööd arvamussliidritega meedias, brändi tuntust suurendavate värbamisprojektide läbiviimist või neist osavõtmist. Väline tööandja brändi turunduse peamine eesmärk peaks olema potentsiaalsete töötajate ligi meelitamine, kuid ka ettevõtte toote brändi toetamine. Tööandja brändi turundustegevused peavad olema sama järjepidevad nagu teised toote brändi turundustegevused. (Backhaus, Surinder 2011, 502-503)

**Turunduskommunikatsioon ehk tööandja brändi sõnumite edastamine.** Tööandja brändi turunduskommunikatsioon ei seisne kindlasti ainult värbamismaterjalide põnevamaks muutmises ega erinevate ürituste korraldamises, vaid siiski laiemas kontekstis, mis aitab inimestel mõista ning tajuda seda, mida ettevõtte pakub (Barrow, Mosley 2005, 129). Ettevõtte välise ja ka sisese tööandja brändi turunduse sõnumid kajastavad peamiselt töötaja väärtuspakkumist. Välise turunduse puhul on eesmärk leida sarnaste väärtustega potentsiaalseid töötajaid ning sisemise turunduse puhul on eesmärk olemasolevatele töötajatele väärtusi teadvustada ning aidata neil brändi täielikult mõista. (Backhaus, Tikoo 2004, 509) Väärtuste ning sellest tulenevate brändi sõnumite kommunikeerimiseks kasutatakse erinevaid kanaleid, kuid lisaks nendele tuleks kasutada ka isikliku kommunikatsiooni ehk kasutada tööandja brändi sõnumeid igapäevastes vestlustes töötajatega, sest üldine eesmärk on anda töötajatele täielik ülevaade brändist (Khanyapuss *et al.* 2009, 568). Kui seda teha järjepidevalt tunnevad töötajad motivatsiooni ka vastavalt käituda. Samas tuleb siiski olla ettevaatlik, et kommunikeeritav sisu ei muutuks liiga pealetükkivaks, mis tekitaks töötajates tunde, et nad peavad käituma ainult nii nagu kästakse, mis omakorda tekitab pigem vastureaktsiooni. (Liu *et al.* 2017, 8) Ettevõtte sisene kommunikatsioon toetab juhtkonda töötajate pühendumise ning lojaalsuse tõstmisel ning aitab ka oluliselt kaasa brändiga samastumisel (Khanyapuss *et al.* 2009, 572).

Teadatuntud väljend, mida iga juht teab, viitab sellele, et teod räägivad rohkem kui sõnad. Töötajate ajutine kaasatus võib tekkida ka lihtsalt brändi sõnumitest, kuid pikemaajaline töötajate poolne panustamine ning käitumise muutmine tekib ainult siis kui sõnumid on ka tõestatud. Inimesed usuvad tööandja brändi sõnumit täielikult siis kui nad näevad reaalseid tõendeid, et brändi kontseptsioon ning väärtused on ettevõtte tegevustega kooskõlas ning see mõjutab ka

protsesse ja tähtsaid otsuseid, mida tehakse. Lisaks on järjepidevus tööandja brändi puhul kui ka turunduses üldiselt üks olulisemaid märksõnu. Brändi sõnumit peaksid levitama kõik võimalikud kommunikatsioonikanalid ning seda pidevalt, sest ainult nii on võimalik jõuda soovitava tulemuseni. (Barrow, Mosley 2005, 142-143) Ainult töökuulutustes tööandja brändi reklaamimine ei tee tööandjat piisavalt atraktiivseks uute tulijate jaoks. Kuid on uuringuid, mille tulemuste põhjal saab väita, et ka töökuulutuste abil reklaamimisel on mõju potentsiaalsete uute töötajate hoiakute ja arusaamade kujunemisel. (Edwards 2009, 10)

Potentsiaalsete uute töötajate jaoks on liiga keeruline info otsimine ajakulukas ning stressirikas, mistõttu saab määratleda selle nende jaoks lihtsalt soovimatuks kuluks. Lisaks tekitab pahameelt kui kajastatav info ei ole piisavalt selge, mis võib viia selleni, et kandideerija ei ole täielikult teadlik tööandja poolt pakutavast ning ei samasta end juba protsessi alguses ettevõtte väärtustega. Informatsiooni puudus ettevõtte kui tööandja kohta on aga paljude ettevõtte puhul probleemiks, millele tuleks kindlasti rõhku panna, sest see lihtsustab ka värbamisprotsessi. Kandideerijad on nõus lisainfot tööandja kohta otsima, sest karjääriga seotud otsused on enamasti pikemaajalised ning kandideerijad sooviksid leida enda jaoks just kõige sobivama ning atraktiivsema tööandja. (Wilden *et al.* 2010, 68-69) Tööandja brändi väärtuste kommunikeerimisel on oluline mõista, milliseid väärtuseid peaks tööandja kommunikeerima siseselt ning milliseid väliselt. Sengupta, Bamel ja Singh (2015, 315-316) on loonud mudeli (vt Joonis 6) tuues välja väärtused, mida turunduskommunikatsiooniga edastada ettevõtte siseselt ja väliselt.



**Joonis 6.** Tööandja siseste ja väliste väärtuspakkumiste mudel. Allikas: (Sengupta *et al.* 2015, 315-316)

Mudel on loodud autorite poolt läbiviidud uuringu põhjal, kus küsitletavatel paluti hinnata loetletud väärtuste olulisust, mida nad ootavad praeguse tööandja puhul ning mida otsivad tulevase

tööandja puhul. Tööandja brändi siseste väärtuste alla on paigutatud arenguvõimalused, ettevõtte poolne suhtumine, töötaja pühendumine, heaolu, keskkond ja ettevõtte poolne austus. Tööandja väliste brändi väärtuste puhul saaksid ettevõtted tööandja brändi välises turunduskommunikatsioonis välja tuua väärtuseid, mis on seotud ettevõtte fundamentaalsete tõdemustega, tööstruktuuriga ning tööandja kultuuriga, soovitustega ning ettevõtte poolse tunnustusega. (Sengupta *et al.* 2015, 315-316).

**Turunduskommunikatsiooni kanalid.** Sarnaselt nagu tööandja uurib kandideerijate tausta uurivad ka kandideerija tööandja tausta (Leekha Chhabra, Sharma 2014, 54). Väliste tööandja brändi sihtgruppidega suhtlemisel on oluline kasutada sobivaid kanaleid ning nagu hetkel ka tavapärasel turunduses on sotsiaalmeedia üks efektiivsematest kanalitest ning seda just millenniumi generatsiooni seas. Ettevõttel võiks olla eraldi tööandja sotsiaalmeedia kanalid või vähemalt tööandja teemaline info üldistel sotsiaalmeedia kontodel. Populaarsemad sotsiaalmeedia kanalid tööandja brändingu jaoks on Facebook ja LinkedIn. Millenniumi generatsioonist külastavad sotsiaalmeedia kanaleid, et leida infot tööandja kohta üldiselt ning ka vabade töökohtade olemasolust. Kõige enam väärtustavad nad pilte ja postitusi ettevõtte praeguste töötajate kohta, samuti ettevõtte ürituste kohta. (Gehrels *et al.* 2016, 168) Tõusvas trendis on ka sotsiaalmeedia kanalite kasutamine tööandja brändi kampaaniate levitamisel värbamisprotsessi ajal ning on ka tõestatud, et kanal sobib ka maine kujundamiseks, kui ettevõtted kajastaksid sisu, mis on potentsiaalsete töötajate jaoks oluline (Sivertzen *et al.* 2013, 479). Kuna enamus tööotsijatest kasutavad online kanaleid on ka nende tähtsus väga suur, ettevõtted peavad keskenduma antud kanalitele ja esindama seal enda tööandja brändi. (Gehrels *et al.* 2016, 168)

Teine efektiivne kanal on eraldi kodulehekülg või alasektor kodulehel, mis tutvustab ettevõtet kui tööandjat ning on suunatud kandideerijatele. Kodulehel on võimalik välja tuua töötaja väärtuspakkumine, et kandideerijad saaksid hea ülevaade sellest, mida ettevõtte töötajatele pakub. (Leekha Chhabra, Sharma 2014; If You Build It 2015; Gehrels *et al.* 2016) Tööandja brändi turunduskanalite valimisel saab lähtuda ka tavapärastest turunduskanalitest nagu ajalehed, ajakirjad ja televisioon, et jõuda võimalikult laia publikuni. Kuid kindlasti tuleb jätkata tavapärasest koostööd tööportaalidega, sest see on kõige populaarsem kanal, mida tööotsijad kasutavad (Leekha Chhabra, Sharma 2014, 54-56). Kuna enamus tööotsijatest kasutavad online kanaleid on ka nende tähtsus väga suur, ettevõtted peavad keskenduma antud kanalitele ja esindama seal enda tööandja brändi. Enda positsioneerimine online kanalites läbi sotsiaalmeedia ja veebilehekülgede just

tööjõuturul on ettevõtete jaoks ülimalt oluline, sest see aitab end turul määratleda. (Gehrels, de Looij 2012, 164) Lisaks eelnevale on ka soovitusel turundus väga väärtuslik ning efektiivne kanal, mille kaudu kandideerijad tööandja kohta infot saavad ning seetõttu peaksid juhid sellele suuremat rõhku pöörama, sest brändi sõnumid ja reaalsus peavad olema vastavuses, vastasel juhul tuleb see tagasisides välja ning mõjub negatiivselt. (Wilden *et al.* 2010, 70).

Kokkuvõtvalt saab öelda, et tööandja brändi turunduskommunikatsioon on üks olulisemaid aspekte tööandja brändi arendamise juures, sest nii edastatakse sõnumeid ettevõtte sisestele ning välistele sihtgruppidele, kelleks on praegused ja potentsiaalsed uued töötajad. Tööandja brändi sõnumid peavad aitama sihtgrupil mõista, milline on tööandja ja milliseid hüvesid nad saavad seal töötades. Väärtuspakkumine on aluseks välja töötavatele sõnumitele, mis aitaks saavutada tööandja brändi eesmärke. Kommunikatsiooni planeerimisel tuleb läbi mõelda, milliseid pakutavaid väärtuseid suunata sisestele ja milliseid välistele sihtgruppidele. Oluline aspekt on aga see, et kõik mida kommenteeritakse peab vastama ka reaalsusele, sest muidu tekivad ebakõlad ning eesmärke ei saavutata. Uuringute põhjal on tõestatud, et enamik töötajatest otsivad lisainfot tööandja kohta kasutades ettevõtte kodulehte või sotsiaalmeedia kanaleid, seetõttu on erinevates turunduskommunikatsioonikanalites aktiivselt tegutsemine lausa kohustuslik, et tööandja bränd üldse nähtav oleks.

## **2. UURINGU TAUST JA METOODIKA**

Järgmise peatüki esimeses alapeatükis kirjeldab autor antud töö uurimisobjekti ehk ettevõtet Swissotel Tallinn. Lühidalt tutvustatakse äritegevust ning personalijuhtimise strateegiat. Lisaks antakse ülevaade Swissotel Tallinna tööandja brändi olemusest tänasel päeval ning brändi väärtuspakkumisest. Peatüki teises osas annab autor ülevaate uurimistöös kasutatud metoodikast ning viimases alapeatükis kirjeldatakse valimit.

### **2.1. Swissotel Tallinn kui tööandja bränd**

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks on ettevõtte Swissotel Tallinn. Swissotel Tallinn on majutusettevõtte, mis on tegutsenud 2007. aasta detsembrist. Ettevõtte kuulub Swissotel Hotels & Resorts hotelliketi, mille bränd on alguse saanud Sveitsist. Hotelliketi kuulub üle 40 hotelli 17 riigis üle maailma. (About Swissotel 2018) Hiljuti liitus Swissotel Hotels & Resorts bränd ühe maailma suurima hotelliketiga Accor Hotels. Swissotel Tallinn on luksushotell Tallinna kesklinnas ning kuulub 238 toaga Eesti turul suurte hotellide kategooriasse. Hotellis pakutakse lisaks majutusteenusele ka toitlustus- ja konverentsiteenuseid ning spaa ja spordiklubi teenuseid. (Welcome to Swissotel 2018) Tööandja brändi teema on just antud ettevõttes oluline, sest majutusettevõttes on palju oskustöölise positsioone ning seetõttu on tööjõuvalamus samuti kõrge. Seetõttu on uute töötjate ligi tõmbamine ning olemasolevate säilitamine oluline edutegur (Gehrels *et al.* 2016).

Swissotel Tallinna põhiväärtused on hotelliketi Accori poolt koostatud ning kõik hotelliketti kuuluvad hotellid peaksid neid järgima, et pakkuda ühtset teenust. Ettevõtetel on kuus põhiväärtust:

kliendi rahulolu, rändurihing, uuenduslikkus, austus, usaldusväärsus ja jätkusuutlikkus. Kliendi rahulolu viitab ettevõtte kliendikesksusele, rändurihing aga avatusele ning pidevale arengule saraselt uuenduslikkusele, mis tähendab uute ideede elluviimist ning vabadust katsetada. Usaldusväärsus on rohkem töötajatele suunatud väärtus viidates teineteise toetamisele, tunnustamisele ning lubaduste täitmisele seda muidugi ka klientide mõistes. Austus väljendub erinevate kultuuride tolereerimises ning erinevate vastastikuste väärtuste austamist. Viimaseks väärtuseks on jätkusuutlikkus, mis tuleneb pikaajalisest väärtuste loomisest. Kõikide väärtuste keskmes on inimene, nii külaline kui ka töötaja. Visiooniks on olla maailma eelistatuim külalislahkuse ettevõtte ning ettevõtte missioon on inspireerituna töötajate pühendumusest eesmärgile luua olulisi väärtusi ja erilisi elamusi külalistele, kolleegidele ja omanikele. (Kes me oleme ? 2018)

Accor Hotelsiga liitumisel lisandus töötajate arendamise tegevustesse programm, milles keskendutakse teenuse osutamise protsessile läbi töötajate mõttemaailma muutmise ning lisaks keskendutakse ka töötajate kogemusele. Programmi keskmes on inimesed nii klientide kui ka töötajate näol. Heartist programmi eesmärk on arendada töötajaid, kes ei oleks mitte lihtsalt teenuse pakkujad vaid artistid, kes loovad väärtusi. Selle käigus on oluline, et töötajad ise oleksid vastava mõttemaailmaga ning see peegelduks nende tegevustes nii klienditeeninduses kui ka kolleegidega suheldes. Heartisti programm kirjeldab head töötaja kogemust läbi töötaja tunnete - töötaja peaks end tundma hinnatuna, vabanda ja säravana ning tajuma ühtekuuluvustunnet. Kuna programm on uus ei ole hotell jõudnud oluliselt palju selle integreerimiseks teha, sest hetkel on käimas tutvustav koolitustesari kõikidele töötajatele. (Laineste 2018) Autori arvates on tegemist hea programmiga, mis aitab kujundada töötajate käitumist soovitud suunas ning on seetõttu tööandja brändi tegevuse alla kuuluv.

Ettevõtte tegeleb tööandja brändi arendamisega mingil määral, kuid on võtnud selle endale suuremaks eesmärgiks. Tööandja brändi välise kuvandi loomiseks on ettevõtte hiljuti loonud eraldi kajäärilehekülje, kus tutvustatakse end kui tööandjat. Tööandjana ollakse nähtavad ka töökuulutuste portaalides ning praktikavõimaluste pakkumiste kaudu. Leheküljelt leiab infot ettevõtte tutvustuse, kirjelduse ühiskonda panustamise tegevuste ja töötaja väärtuspakkumise kohta ning lisaks on välja toodud vabad töökohad, kuhu on võimalik kandideerida ning nende töökohtade detailsed kirjeldused. Väärtuspakkumise all on välja toodud, et Swisshotel Tallinn tööandjana pakub oma töötajatele mitmekülgset motivatsioonipaketti, millesse kuuluvad

traditsioonilisemad hüved nagu stabiilne kuupalk, soodne lõuna- ja õhtusöögi võimalus hotelli sööklas, tööriivad ning nende tasuta pesemine/keemiline puhastus. Lisaks soodustused Swisotel Tallinna teenustelt ning ketihotellides ja hüved parema füüsilise ja vaimse tervise saamiseks või hoidmiseks. Ettevõtte korraldab meelelahutusüritusi ning tunnustustab töötajaid tööstaaži täitumise, sünnipäeva või tublide saavutuste eest iga kuu üldkoosoleku raames. Lehel on saadaval ka video, kus ettevõtte töötajad räägivad nende elust Swisotel Tallinnas. (Swisotel Tallinn tööandjana 2018) Autori arvates on antud kodulehe näol veel tegemist arengu faasis oleva kanaliga, millel on veel mõningaid puudusi. Lähtudes teoreetikute seisukohtadest on antud kanali olemasolu tööandja brändi arendamisel väga oluline ning töötajate jaoks üks peamistest kanalitest, kust leida infot tööandja kohta. Kajastatava info kohaselt on ettevõtte enda väärtuspakkumist kirjeldanud pigem majandusliku väärtuse kontekstis ega pole välja toonud teisi väärtusi, mis teooria osas käsitletud uuringute kohaselt isegi olulisemad on.

Ettevõtte sisese tööandja brändi turunduse sõnumite kommuniqueerimiseks kasutakse e-maili, liftides olevaid ekraane, seinastende, koolitusi ning üldkoosolekut. Edastatav info on suuresti informatiivne, tutvustades erinevaid soodustusi, hüvesid, ettevõtte edusamme, kuid ka töötajate tunnustuse avaldused näiteks kuutöötaja ja sünnipäevade näol. Lifti ekraanidel näidatakse ka paremate emotsioonide loomise eesmärgil töökontekstist eraldiseisvat materjali, mille hulgas on näiteks tervisega seotud teave või motiveerivad väited, mis aitavad paremat meeleolu luua. Liftiekraanid on kindlasti üks rohkemini märgatavamaid kanaleid, sest tegemist on kõrghoonega ning töötajad liiguvad väga palju korruste vahel. Konkreetset kava sisu loomisel ei kasutata ning samuti pole määratud ka eesmäärke. (Laineste 2018) Mitmete teoreetikute seisukohalt, ei pruugi antud kommuniqueerimisviis olla efektiivne, sest reaalsed sõnumid ei jõua liigse infokülluse tõttu inimesteni ning soovitaksid pigem strateegilist lähenemist, kus keskendutakse teatud perioodidel kindlatele sõnumitele, mis peaksid täitma määratud eesmärgi.

Ettevõttes viiakse iga-aastaselt läbi rahulolu uuringuid, mis on üsna mahukad ning sisaldavad mitmeid teemasid nagu pühendumus, sooritus, vastutus, sisekliima, juhtimine ning üldine rahulolu. Läbiviijateks on osapool, kes ei ole hotelliketiga seotud, kuid uuring teostatakse kõikides hotelliketti kuuluvates hotellides. Uuringu tulemusi võrreldakse teiste ketihotellide tulemustega ning need on aluseks juhtide jaoks loodavatele tegevusplaanidele. Eelneva aasta küsitluses oli 64 küsimust, mis esindavad kõiki teooria osas välja toodud väärtuste liike, vastajatel oli võimalus väljendada väidetega nõustumist või mittenõustumist. Viimase uuringu tulemus jäi teiste hotellide



keskmisest pisut alla ning hotellile seatud eesmärki ei täidetud. Hotelli juhtkond on murekohad aktiivselt käsile võtnud ning neid ka töötajatega meeskonnapõhiselt arutanud. Loodetust kehvema tulemuse üheks põhjuseks võib kindlasti tuua ka kõrge tööjõuvoolavuse määra, mis aastal 2017 oli ettevõttes ajaloo suurimaid. Personalidirektori sõnul on see seotud suhteliselt rahutu tööturuga, mis antud hetkel Eestis valitseb, samuti madala töötuse määraga ehk töötuid on vähe turul ning samuti käib üsna usin töötjate üle ostmine. Lisaks nendib personalidirektor, et ka demograafiline muutus on märgata, sest noori tööeas inimesi on tööjõuturul vähenenud ja seda peamiselt välisrände tõttu. (Laineste 2018) Pühendumusuuringud on tööandja brändi üks osadest, sest annab ülevaate reaalsest olukorrast ehk ettevõtte identideedist ja kultuurist ning sealt tulenevast töötajate lojaalsusest.

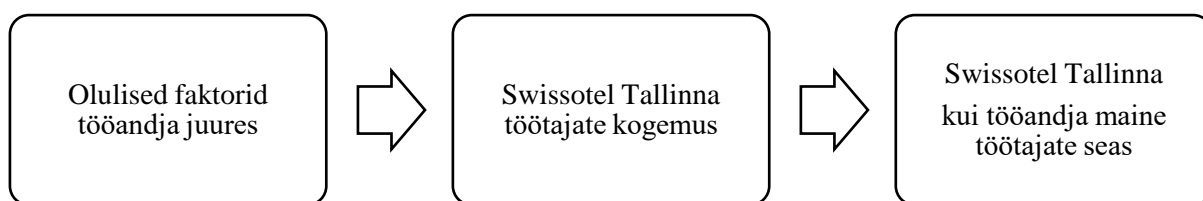
## **2.2. Metoodika**

Antud töö uurimismeetod on kvantitatiivne ning seda seetõttu, et turundusuuringute puhul kasutatakse antud meetodit just brändi väärtuse uurimisel (Bradley 2007, 281). Kvantitatiivset uurimismeetodit kasutatakse kui soovitakse saada numbrilisi andmeid (numbriline vastus või numbriline uuringu tulemus), soovitakse uurida olukorda või nähtust (näiteks hoiakud, väärtused, hinnangud) või testida hüpoteesi (Muijs 2004). Autor leidis, et antud uuringu jaoks on sobilik kasutada andmekogumismeetodina ankeetküsimustiku, sest soovitakse uurida vastajate hoiakuid ja hinnanguid. Küsimustikust saadud andmed võivad sisaldada küsitletavate kohta järgmist infot: teadmiste ulatus, suhtumine, huvid ja arvamused, käitumine (minevikus, olevikus või kavatsesavat) ja klassifikatsiooni muutujad nagu demograafilised ja sotsioloogiliste andmed. Selliste andmete saamiseks on küsitletav ise parim allikas. Antud meetodi teiseks eeliseks on mitmekülgsus: küsitlusi saab läbi viia erinevate sihtgruppide seas ja on kohandatav vastavalt uuringu eesmärkidele. (Aaker, Day 1980, 187-189)

Antud uuringus kasutas autor e-maili teel edastatavat ankeetküsimustiku ning ka prinditud versiooni. E-maili teel edastatava küsimustiku eeliseks on anonüümsus ning sellest tulenevalt vastatakse ka ausamalt, seetõttu sobib antud viis just erinevate tundlike teemade uurimise puhul. E-maili teel edastatava küsimustiku üheks miinuseks on aga madal vastajate hulk. Vastajate hulga suurendamiseks peaks uurija tegema korduvaid meeldetuletusi. (Aaker, Day 1980, 209) Käesoleva uuringu eesmärk on koguda andmed hetkeolukorra kohta, mida kirjeldab vastajate personaalne arvamus uurimisobjekti suhtes. Kuna teema on seotud inimeste isiklike arvamustega on andmed

tundlikud ning seetõttu sobib antud andmekogumisviis kõige paremini, säilitades vastajate anonüümsuse.

Esmalt teostas autor pilootuuringu kolme kolleegi seas, et selgitada välja küsimustiku täitmiseks kuluv aeg ning veenduda küsimuste arusaadavuses. Küsimustik edastati ettevõtte siseses e-maili süsteemis kõikidele töötajatele ning lisaks postitas autor ka vastava info ettevõtte Facebooki gruppi, mille liikmeteks on suurem osa töötajatest end lisanud. Töötajatele, kes aktiivselt e-maile ei jälgi, jagas autor ankeedid paberkanalil. Paberkanalil täidetud ankeedid pandi vastajate poolt ümbrikusse ning viidi kogumiskohta. Ankeetküsimustiku eesmärk on välja selgitada, kui atraktiivne on Swissotel Tallinn kui tööandja praeguste töötajate arvates ning milline on Swissotel Tallinna kui tööandja maine olemasolevate töötajate seas. Küsimustik koosneb 3 põhiosast, mis aitavad leida vastuseid autori poolt püstitatud uurimisküsimustele. Küsimustiku ülesehitus on välja toodud järevalt (vt Joonis 7).



**Joonis 7.** Küsimustiku teemade ülesehitus. Autori koostatud.

Küsimustiku teemade ülesehituse puhul lähtus autor tööandja brändi toimise mudelist (vt Joonis 2, lk 12). Mudelis on välja toodud, kuidas hetke väärtuspakkumise ning töötaja kogemuse liitmisel saadakse tööandja brändi tugevus. Esimene küsimustiku osa uurib, milline atraktiivne väärtuspakkumine peaks olema ning teine osa käsitleb töötaja kogemust ehk uurib, milliseid väärtuseid Swissotel Tallinn oma töötajatele pakub. Kahe teema kõrvutamisel on võimalik saada teada, kas Swissotel Tallinn tööandjana on atraktiivne praeguste töötajate jaoks. Kolmas teema puudutab tööandja mainet, mis on samuti tööandja atraktiivsuse aluseks, uurides, kas tegemist on hea tööandjaga praeguste töötajate arvates. Küsimustiku abil on võimalik koguda andmeid, mis aitavad ettevõttel arendada oma praegust väärtuspakkumist, pidades silmas, mida töötajad atraktiivseks peavad. Vastavalt sellele on võimalik ettevõttel hakata kommunikeerima brändi sõnumeid, mille abil luuakse soovitud kuvand ja tõstetakse tööandja atraktiivsust nii praeguste töötajate kui ka potentsiaalsete uute töötajate seas.

Küsimustiku esimese ja teise osa loomisel kasutas antud töö autor Berthon *et al.* (2005) ja Dabirian *et al.* (2017) teooriatele. Toetudes eelnevalt välja toodud autorite teooritele pani autor kokku 23 faktorit, mille olulisust ning millega nõustumist pidid vastajad 5 palli Likert skaalal hindama. Likert skaala on üks enim kasutatavaid hindamiskaala tüüpe, mis mõõdab hoiakute tugevust ühe või mitme väite suhtes (Bradley 2007, 209). Skaalasad on 5 ja 7 palli süsteemis ning autor otsustas küsitluse kompaktsuse mõttes kasutada 5 palli süsteemi, kus väidete tugevused kasvavad (1-ei ole üldse oluline/ei nõustu üldse, 5- väga oluline/nõustun täielikult) Faktorid jaotuvad vastavalt tööandja brändi väärtuste mudelile (vt Joonis 2, lk 12) ning on välja toodud järgnevas tabelis (vt Tabel 1).

**Tabel 1.** Küsimustiku faktorite jaotus väärtuste lõikes. Autori koostatud.

Väärtuste jaotus	Faktorid
Sotsiaalne väärtus	Abivalmid kolleegid
	Head suhted kolleegidega
	Head suhted vahetusevanema/otsese ülemusega
	Tulemustele orienteeritud meeskond
	Positiivne õhkkond tööl
Huvipakkuv väärtus	Innovatiivne tööandja – uudsed tavad ning tulevikuvaatav mõttemaailm
	Kaasaegne töökeskkond
	Ettevõtte pakub kõrgkvaliteetseid teenuseid
	Arendav ja huvitav töö
Arengualane väärtus	Kogemus, mis suurendab karjäärivõimalusi
	Ettevõtte juhtkonna poolne tunnustus
	Ettevõttes töötamine tekitab töötajas uhkust
	Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust
Majanduslik väärtus	Atraktiivne hüvede pakett (materiaalsed ja mittemateriaalsed hüved)
	Konkurentsivõimeline töötasu (võrreldes sama positsiooniga teises ettevõttes)
	Head võimalused palgatõusule
Rakenduslik väärtus	Ettevõtte on kliendile orienteeritud
	Ettevõttel on hea maine tööandjana
	Ühtekuuluvustunne
Juhtimise väärtus	Mõistlik töökoormus
	Toetav ja innustav ülemus
Töö ja eraelu tasakaal	Paindlik tööaeg
	Töö ja eraelu tasakaal

Faktorid 1-3, 5-8, 10-17 ja 19 põhinevad Berthon *et al.* (2005) poolt välja töötatud tööandja atraktiivsuse skaalal. Antud skaala puhul töötati välja 25 faktorit, mida autor kohandas vastavalt enda uuringule. Antud töö autor otsustas skaalat kasutada, sest tegemist on paljudes artiklites läbi viidud uuringutes kasutatud skaalaga ning on ühtlasi koostatud tööandja brändi temaga aktiivselt

tegelevate teadlaste poolt. Lisaks toetus autor faktorite koostamisel Dabirian *et al.* (2017) poolt läbi viidud uuringule. Uuringu tulemuste põhjal lisas autor antud töö uuringusse faktorid 4 ja 9 ning 20-23. Faktor 18 on uuringusse toodud eesmärgiga saada teada, kas antud uuringu vastajate jaoks on tööandja maine üldse tööandja juures oluline. Esimeses osas palus autor vastajatel hinnata faktorite olulisust tööandja juures ning teises osas pidid vastajad samade faktorite põhjal hindama, kas Swisshotel Tallinn tööandjana antud väärtuseid pakub ehk väljendama töötaja kogemust.

Küsimustiku kolmandas osas on väide, milles viidatakse Swisshotel Tallinnale kui heale tööandjale. Vastajatel oli võimalik 5 palli skaalal sellega nõustuda või mitte nõustuda. Antud väide aitab mõõta tööandja mainet praeguste töötajate seas. Tööandja maine on Swisshotel Tallinna jaoks väga oluline näitaja, sest see viitab ka töötajate rahulolule tööandja tegevuste suhtes. Küsimustiku viimases osas uuritakse lisaks ka vastajate demograafilisi ja sotsioloogilisi andmed nagu vanus, sugu, tööstaaž ja positsioon ettevõttes, mida kasutatakse peamiselt vastajate grupeerimiseks.

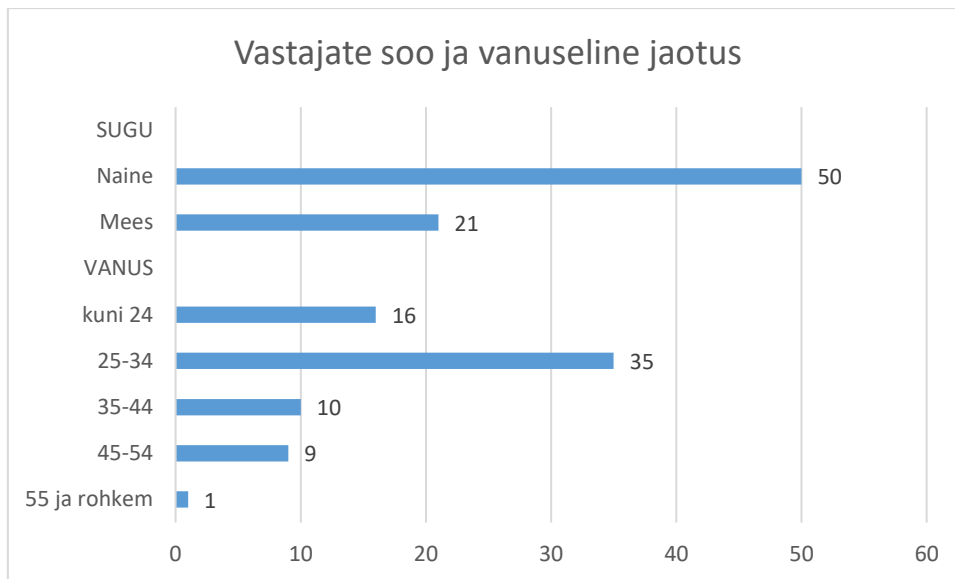
Küsimustiku vastuste selgumisel teostati esmalt andmete kontroll ning töötlus, mille käigus sisestati paber kandjal edastatud ankeetide vastused üldisesse andmetabelisse ning kodeeriti vastused. Tulemuste omavaheliste seoste leidmiseks teostas autor statistilise andmeanalüüsi, milleks kasutati programme SPSS ja Excel. Esmalt analüüsis autor demograafilisi ja sotsiaalseid andmeid, et selgitada välja vastajate vanusegrupid, soo, positsiooni ning tööstaaži. Seejärel jaotab autor vastavalt teoreetilisele käsitlusele faktorid gruppidesse, et selgitada välja, millised väärtused on olulisemad. Gruppide käsitlemiseks testitakse esmalt, kas faktorite jaotus väärtuste gruppidesse on paikapidav ning vajadusel elimineeritakse faktorid, mis ei sobi või tõstetakse faktorite paigutust ümber. Antud töö esimese uurimisküsimuse vastuse leidmiseks leitakse atraktiivsuse faktorite olulisuse keskväärtused, et selgitada välja, millised faktorid Swisshotel Tallinna töötajate jaoks olulisemad. Saadud tulemusi analüüsitakse demograafiliste ja sotsiaalsete andmetega, et selgitada välja, kas demograafiline või sotsioloogiline erinevus põhjustab ka faktorite olulisuse erinevust. Teise uurimisküsimuse vastuse väljaselgitamiseks võrdles autor esimese ja teise osa tulemuste keskväärtuseid, mille abil selgitati välja, kas Swisshotel Tallinn pakub töötajatele väärtuseid, mida nad oluliseks peavad ehk kas tööandja on piisavalt atraktiivne olemasolevate töötajate jaoks. Viimasena toob autor välja tööandja maine hinnangu tulemused protsentuaalsel kujul – tulemustest selgub, kas vastajad peavad tööandjat heaks tööandjaks. Teise ja kolmanda osa seoste leidmisel kasutatakse autor korrelatsiooni analüüsi, et uurida, millised pakutavad hüved või väärtused teevad Swisshotel Tallinnast hea tööandja.

## 2.3 Valimi kirjeldus ja vastajad

Uuring on suunatud Swisshotel Tallinna töötajatele, kes töötavad töölepingu alusel ehk käsundus- ja töövõtulepingulises suhtes olevad töötajad valimisse ei kuulu. Põhjuseks on see, Swisshotel Tallinn pakub paljusid hüvesid ainult töölepingu alusel töötavatele töötajatele. 2017. aasta IV kvartali seisuga töötab ettevõttes 264 töötajat, antud töötajate hulka arvestatakse töö ja käsunduslepinguga töötajad (Inforegister 2018). Töölepingu alusel töötavaid töötajaid on ettevõttes 164, kes on ühtlasi ka uuringu üldkogumiks. (Laineste 2018)

Sihtgrupi valiku põhimõte seisneb selles, et autori eesmärk on uurida tööandja atraktiivsust ettevõtte töötajate seas, et välja selgitada nende ootused ning saada teada, milline on ettevõtte maine töötajate seas ehk kui palju ettevõtte töötajate ootustele vastab. Vastavalt tööandja brändi teoreetilisele käsitlustele hakkab brändi loomise protsess ettevõtte seest, määrates ära identiteet ja kultuur ning hakata vastavalt sellele looma sõnumeid, mida edastada ka ettevõtte välistele sihtgruppidele. Ettevõttes ei ole sarnast uuringut eelnevalt läbi viidud, teostatud rahuloluuuring ei ole tööandja brändi uuringuga sarnaselt tõlgendatav, kuid on tugevalt tööandja brändi seisukohti toetav ning antud uuringute tulemused täiendavad teineteist. Rahuloluuuringute puhul saadakse teada, millega töötajad rahul ei ole, kuid ei selgitata välja, kui olulised need aspektid nende jaoks on. Tööandja brändi arendamise fookuse loomiseks on aga vaja määratleda väärtuste olulisust, et saada teada, millised väärtused teevad tööandja üldse atraktiivseks nii olemas olevate töötajate jaoks aga ka potentsiaalsete uute töötajate jaoks.

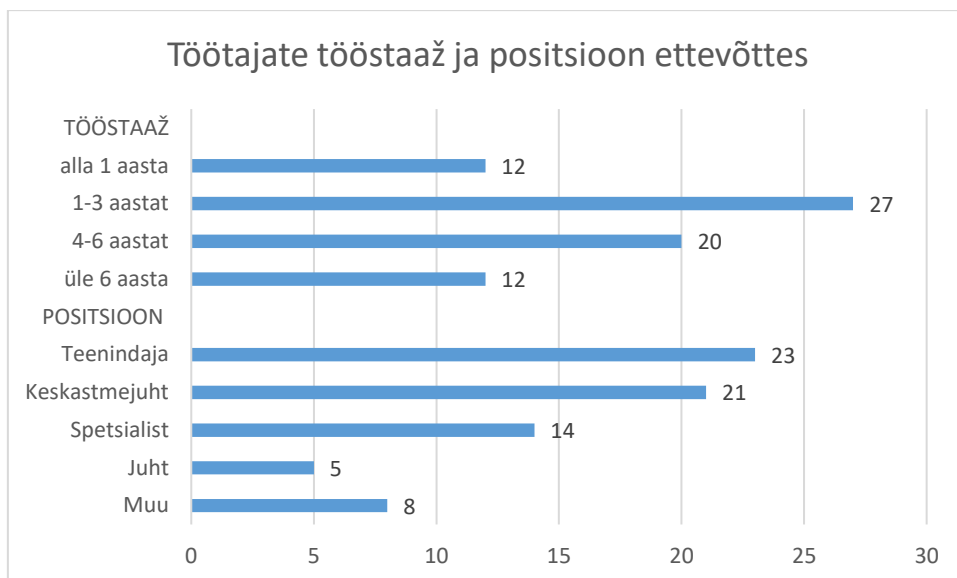
Vastamise perioodiks oli 1 nädal, 02.04-09.04.2018. Vastuseid laekus 72-lt vastajalt, milles 1 ankeet oli pooleli täitmata, mistõttu sai autor kasutada 71 vastanu andmeid. Antud vastajate hulk moodustab 43% koguvalimist. Autor saatis nii ettevõtte siseses e-maili keskkonnas kui ka ettevõtte Facebooki grupis mitmeid meeldetuletusi ning käis ka aktiivselt ettevõttes paberankeete jagamas ning vastajaid kaasamas. Seetõttu leiab autor, et on piisavalt teinud kaasavaid tegevusi vastajate hulga suurendamiseks ning saavutatu tulemus on piisav, et teha järeldusi uuritava objekti kohta. Esmalt toob autor välja vastajate demograafilistest näitajad (vt Joonis 8).



**Joonis 8.** Vastajate vanus ja sugu (n=71). Tulemused on esitatud absoluutarvudes.

Joonisel on näha, et enamiku vastajatest ehk 50 inimest oli naised ning 21 inimest mehed. Naissoost vastajate oluliselt suurem hulk on peamiselt tingitud turismisektori eripärast, kus töötab naisi rohkem kui mehi. Mehed ja naised hindavad tööandjat üsnagi erinevalt, sest ka nende töötamisstiil erineb (Li *et al.* 2008, 883). Antud uuringus on aga enamik naissoost vastajaid ehk väärtushinnangud ei pruugi suurel määral erineda. Kõige enam vastajaid, 35 inimest, kuulub vanusegruppi 25-34 aastat. 16 inimest kuulub vanusegruppi kuni 24 aastat ning ülejäänud vastajad on 35 aastat ja vanemad. Uuringu mõistes on sobiv kui enamus vastajaid kuulub sarnasesse vanuseklassi, sest sellisel juhul on neil ka sarnasemad väärtushinnangud ning tulemused on ühtlasemad. Mitmed uuringud on tõestanud, et nooremate ja vanemate töötajate väärtushinnangud erinevad suurel määral, sest ka nende suhtumine töösse ning ellu üldiselt on erinev (Li *et al.* 2008, 882). Siinkohal saab väita, et uuringu tulemusi mõjutavad kõige enam naised ning nooremapoolsed vastajad.

Järgmisena analüüsis autor vastajate tööga seotud andmeid ehk tööstaaži ning positsiooni (vt Joonis 9). Antud andmed on olulised, sest tööstaaž näitab töötaja lojaalsust ning samuti oskavad pikema tööstaažiga töötajad ettevõtet paremini hinnata, kuna teavad täpselt, mida ettevõtte neile pakub. Ka positsiooni roll on oluline, sest kõrgemal positsioonil töötajad on ka rohkem pühendunud ning oskavad samuti seetõttu ettevõtet võimalikult täpselt kirjeldada.



**Joonis 9.** Vastajate tööstaaž ja positsioon ettevõttes (n=71). Tulemused on esitatud absoluutarvudes.

Vastajate hulgas on 12 inimest, kes on töötanud ettevõttes alla aasta ning tõenäoliselt hindavad suuresti esmamulje põhjal, kuid omavad siiski veel värsket ülevaadet väärtustest, mis on nende arvates tööandja juures oluline, sest on just hiljuti tööandjat vahetanud. Enamik vastajatest ehk 27 inimest on ettevõttes töötanud 1-3 aastat, 20 vastajat 4-6 aastat ning 12 vastajat üle 6 aasta. Autori arvates on vastajate tööstaažiline jaotumine uuringu mõistes sobiv, sest suur osa uuringus osalenud vastajatest on ettevõttes juba kauem töötanud ning omavad seetõttu ettevõttest kui tööandjast head ülevaadet. Suur osa vastajatest töötavad teenindaja ja keskastmejuhi positsioonidel. Antud ettevõttes arvestatakse keskastmejuhi positsiooni alla ka vahetusevanemaid, kes on otsesed ülemused alluvatele. Kuna tegemist on hotelliga siis on just teeninduspositsioone kõige rohkem, siia alla kuuluvad: restoranide, spaa, tellimuskeskuse, vastuvõtu ja konverentsikeskuse ning toa teenindajad. 14 inimest vastajatest on spetsialistid, mille alla antud ettevõtte kontekstis liigitatakse ka kokad. Uuringus osales ka 5 juhti, kes on ettevõttes kõrgeimal juhi tasandil ning juhivad keskastmejuhte. Ülejäänud vastajad valisid positsiooniks muu ning lisasid vastava nimetuse.

### **3. SWISSOTEL TALLINNA KUI TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUS**

Käesolev peatükk kajastab uuringu tulemusi ning nende analüüsi. Esimeses osas on vaatluse all kui olulised on erinevad tegurid tööandja juures Swisshotel Tallinna töötajate jaoks. Teises osas analüüsitakse, kuidas töötajad hindavad Swisshotel Tallinnat kui tööandjat ning milline on ettevõtte maine töötajate seas. Peatüki viimases osas teeb autor järeldusi ja ettepanekuid tööandja brändi väärtuspakkumise arendamiseks ning tööandja atraktiivsuse tõstmiseks.

#### **3.1. Swisshotel Tallinna töötajate jaoks olulised väärtused tööandja juures**

Uuringu käigus läbi viidud küsitluses paluti esimeses küsimuses vastajatel hinnata väljatoodud 23 faktorite olulisust tööandja juures. Autor kodeeris andmestiku analüüsimiseks skaala, kus, „väga oluline“=5, „oluline“=4, puudub arvamus“=3, „mitte väga oluline“=2 „ei ole üldse oluline“=1,. Seejärel arvutati iga faktori aritmeetiline keskvärtus, et selgitada välja millised on olulisimad faktorid ning millised vähem olulised. Keskuste arvutamisel on „Puudub arvamus“ andmestikust eemaldatud, et see ei mõjutaks keskuste väärtusi. Küsimustikus kasutatud faktorid on autori poolt grupeeritud vastavalt varasematele uuringutele, mida on töö esimeses pooles käsitletud. Autor teostas ka väärtuste gruppidele sisereliaabluse analüüsi (vt Tabel 2), kasutades Cronbachi  $\alpha$  koefitsienti.



**Tabel 2.** Väärtuste gruppide sisereliaablus. (n=71)

Väärtus	Tegurite hulk grupis	Cronbach- $\alpha$
Sotsiaalne väärtus	5	0,834
Huvipakkuv väärtus	4	0,835
Arengualane väärtus	4	0,822
Majanduslik väärtus	3	0,730
Juhtimise väärtus	2	0,575
Rakenduslik väärtus	3	0,748
Töö ja eraelu tasakaal	2	0,712

Eelnevas tabelis on välja toodud  $\alpha$  väärtused seitsme väärtuste grupi lõikes. Koefitsiendid, mis on suuremad kui 0,7 loetakse sobivateks ehk grupis olevad tunnused mõõdavad sarnast konstrukti. (Nunnally 1978, 245) Analüüsis selgus, et juhtimise ja rakendusliku väärtuse koefitsiendid jäävad alla aktsepteeritava piiri. Autor otsustas muuta faktorite grupeerimist ning liita töö ja eraelu ning juhtimise väärtuse grupi, sest sellisel juhul kasvab grupi koefitsient 0,777 punktini, mis viitab, et antud faktorid mõõdavad sarnast sisu (vt Tabel 3).

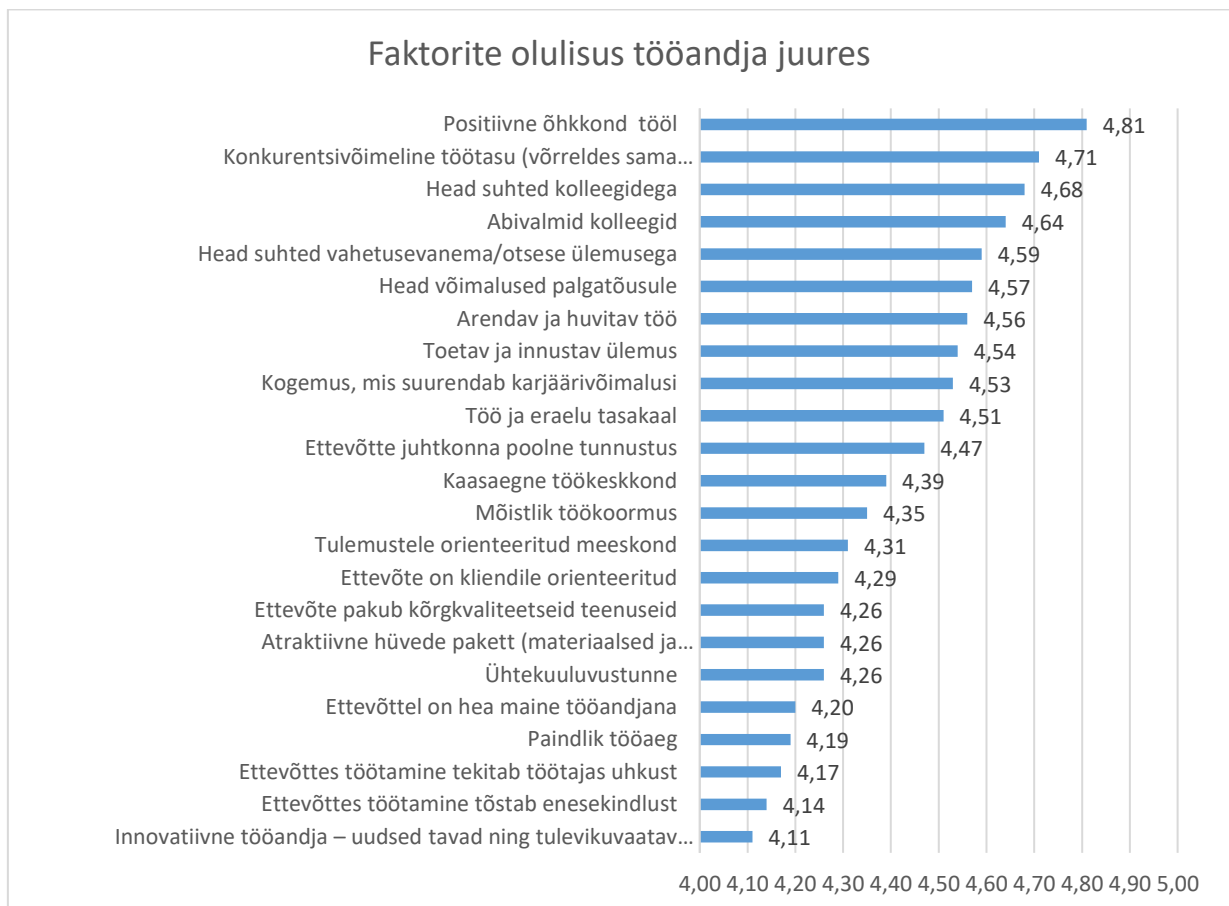
**Tabel 3.** Väärtuste gruppide korrigeeritud sisereliaablus. (n=71)

Väärtus	Tegurite hulk grupis	Cronbach- $\alpha$
Sotsiaalne väärtus	5	0,834
Huvipakkuv väärtus	4	0,835
Arengualane väärtus	4	0,822
Majanduslik väärtus	3	0,730
Juhtimise väärtus ning töö ja eraelu tasakaal	4	0,777
Rakenduslik väärtus	3	0,748

Edaspidistes analüüsides, kus on analüüsitud väärtuste gruppide omavahelist seost arvestatakse teostatud muudatust. Antud grupis on edasises uuringus käsitletud koos järgmiseid faktoreid: toetav ja innustav ülemus, mõistlik töökoormus, paindlik tööaeg ning töö ja eraelu tasakaal. Ülejäänud viie väärtuse koefitsiendid on piisavalt tugevad, mis tähendab, et faktoreid sobib käsitleda grupis nii nagu autor on need eelnevalt määranud.

Järgmisena uuris autor etteantud atraktiivsuskala faktorite olulisust vastajate seas. Esmalt leiti analüüsis välja toodud faktorite olulisuse keskväärtused, et selgitada välja, millised on vastajate

jaoks olulisimad faktorid tööandja juures (vt Joonis 10). Joonisel on horisontaaltelge kohandatud punktist 4 punktini 5, sest enamus tulemused jäävad sellesse vahemiku. Swissotel Tallinna praeguste töötajate jaoks kolm kõige olulisemad väärtust tööandja juures on positiivne õhkkond töö (4,81), konkurentsivõimeline töötasu (4,71) ja head suhted kolleegidega (4,68). Esimene ja kolmas faktor kuuluvad sotsiaalse väärtuse alla ning teine faktor majandusliku väärtuse alla.



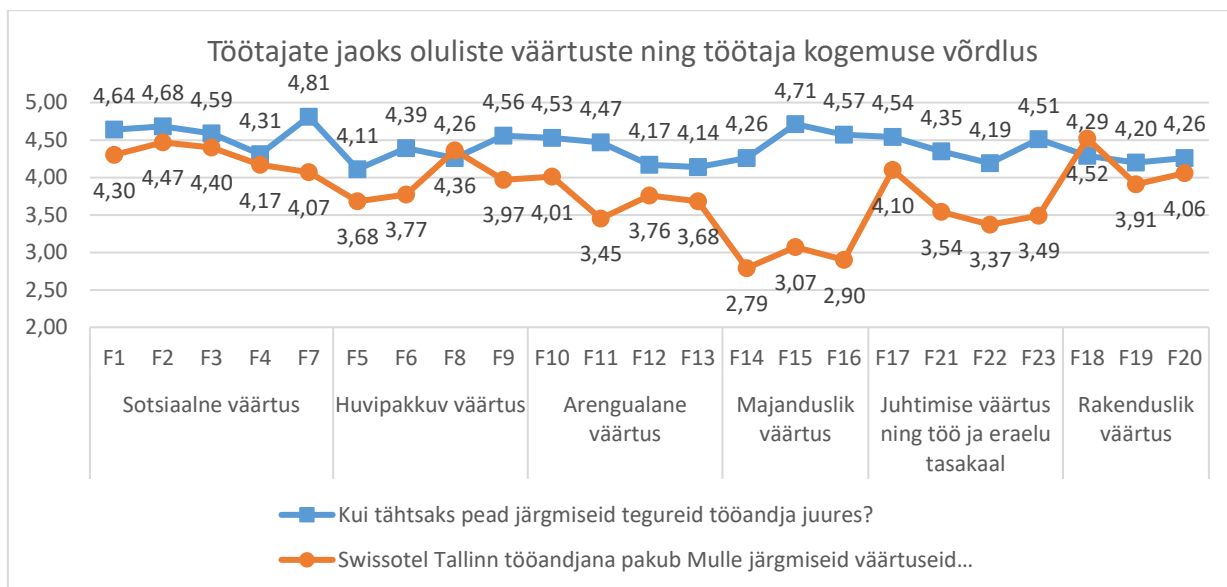
**Joonis 10.** Swissotel Tallinna töötajate jaoks olulised väärtused tööandja juures. Joonisel on toodud faktorite keskvaartused.

Lisaks eelnevatele faktoritele on ka abivalmid kolleegid (4,64) ja head suhted vahetusevanema või otsese ülemusega (4,64) hinnatud väga oluliseks. Üle keskvaartuse 4,5 on hinnatud ka head võimalused palgatõusule (4,57), arendav ja huvitav töö (4,56) ning toetav ja innustav ülemus (4,54) hinnatud kõrgemalt ehk on paljude vastajate poolt hinnatud väga olulisteks. Kõige vähem oluliseks pidasid vastajad enesekindluse tunnet ettevõttes töötades (4,14) ning innovatiivset tööandjat (4,11). T-testi tulemustel saab väita, et soo puhul on statistiliselt oluline erinevus faktorite hindamisel ainult ühe faktori puhul, milleks on tulemustele orienteeritud meeskond ( $t(69)=2,955$ ;  $p=0,004$ ) ehk meeste ja naiste jaoks on meeskonnatöö väga erineva olulisusega.

ANOVA analüüsi tulemusel aga tööstaaži lõikes statistiliselt olulisi erinevusi ei ilmnenud. Kuid paar statistiliselt olulist erinevust ilmnes positsiooni lõikes, kus faktor „tulemustele orienteeritud meeskond“ ( $f(4)=2,125$ ;  $p=0,005$ ) hinnati juhtide ja keskastmejuhtide poolt väga oluliseks, kuid teised positsioonid pidasid seda pigem mitte väga oluliseks. Mõningate faktorite statistiliselt olulist erinevust näitas ka vanuseline analüüs, kus faktor „head suhted vahetusevanema/ ülemusega“ ( $f(3)=3,787$ ;  $f(4)=3,188$ ;  $p=0,014$ ) hinnati 25-34 ja 45-55 (analüüsi teostamiseks lisati üks 55-aastane vastaja antud vanusegruppi) aastaste vastajate poolt väga oluliseks, kuid 35-44 aastaste jaoks pigem mitte väga oluliseks. Samuti erines ka faktor „ühtekuuluvustunne“ ( $f(3)=3,584$ ;  $p=0,018$ ), mille puhul vastajad vanuses 45-55 hindasid selle pigem väga oluliseks ning vastajad vanuses 35-44 hindasid sama faktorit pigem mitte üldse oluliseks.

### **3.2. Swisshotel Tallinna töötaja väärtuspakkumine ja tööandja maine**

Küsimustiku teine küsimus keskendus samadele faktoritele, mida kasutati ka esimese küsimuse puhul, kuid antud küsimus palus vastajatel hinnata kuivõrd nad nõustuvad väidetega mõeldes Swisshotel Tallinnale kui tööandjale. Vastused on esitatud skaalal, kus „nõustun täielikult“=5, „pigem nõustun“=4, „ei oska öelda“=3 „pigem ei nõustu“=2, „ei nõustu üldse“=1. Keskmiste arvutamisel on „ei oska öelda“ andmestikust eemaldatud, et see ei mõjutaks keskmiste väärtusi. Autor analüüsis vastajate poolt hinnatud olulisi faktoreid tööandja poolt pakutvate väärtustega, et saada teada, kas Swisshotel Tallinna realselt pakutav töötaja väärtuspakkumine on vastavuses töötajate jaoks oluliste väärtustega (vt Joonis 12).



**Joonis 12.** Swissotel Tallinna kui töötandja väärtuspakkumise võrdlus töötajate jaoks oluliste väärtustega.

Joonise horisontaalteljel on kodeeritud kujul välja toodud kõik faktorid (vt Lisa 2). Ruutudega märgistatud joonega on markeeritud töötajate poolt oluliseks peetud tegurite keskvaartused ning ringidega märgistatud joonega on markeeritud töötajate nõustumise hinnang töötandja poolt pakutavatele väärtustele. Faktorid on järjestatud vastavalt väärtusgruppidele. Visuaalsel vaatamisel on näha, et realselt pakutavate väärtuste hinnangud on madalamad kui olulisuse hinnangud, mis näitab, et Swissotel Tallinna praegune väärtuspakkumine, ei ole täielikus kooskõlas, sellega, mida töötajad atraktiivseks peavad. Esimesed viis faktorit käituvad üsna sarnaselt ning hinnangute erinevus on väike. Töötajate jaoks kõige olulisem väärtus on kodeeritud faktor F7, mille puhul on oluline erinevus, seetõttu saab väita, et ettevõttes on positiivne õhkkond mingil määral olemas, kuid kindlasti vajaks see rohkemat tähelepanu, et muuta veelgi paremaks.

F2 ja F3 faktorite puhul on tegemist heade suhetega ning nende tulemuste vahed ei ole statistiliselt olulised ehk saab väita, et töötajatel on enamasti head suhted nii kolleegide kui ka ülemustega. F8 ehk „Ettevõtte pakub kõrgkvaliteetseid teenuseid“ ja F18 ehk „Ettevõtte on kliendile orienteeritud“ on samuti sarnaste hinnangutega ehk vastajad tunnevad, et ettevõtte on antud väidetele vastav ning kuna need faktorid on ka nende jaoks keskmiselt olulised siis on need faktorid, mis muudavad ettevõtte töötajate jaoks atraktiivseks. Joonisel on näha suurt erinevust F11 ehk „Ettevõtte juhtkonna poolne tunnustus“ juures ehk vastajad peavad antud faktorit keskmiselt oluliseks töötandja juures, kuid pigem ei nõustu sellega, et antud ettevõtte juhtkonnalt tuleks piisavalt tunnustust. Väga suure erinevusega on faktorid F14 ehk „Atraktiivne hüvede pakett (materiaalsed

ja mittemateriaalsed)“, F15 ehk „Konkurentsivõimeline töötasu (võrreldes sama positsiooniga teises ettevõttes)“ ja F16 ehk „Head võimalused palga tõusule“. Töötajate jaoks on need faktorid keskmise olulisusega, kuid nad pigem ei nõustu, et tööandja pakub neid väärtuseid neile. Lisaks on suurem erinevus ka F21 ehk „Mõistlik töökoormus“, F22 ehk „Paindlik tööaeg“ ja F23 ehk „Töö ja eraelu tasakaal“ juures, mille põhjal saab öelda, töö ja eraelu tasakaalu väärtuse puhul vastajad pigem ei nõustu, et tööandja neile seda väärtust pakub. Kõik eelnevalt väljatoodud erinevused on statistiliselt olulised ( $p < 0,001$ ). Tööandja atraktiivsust saab antud tulemuste põhjal hinnata pigem keskmiseks, sest 16 faktoril 23-st esines statistiliselt oluline erinevus ( $p < 0,05$ ), millest 10 faktoril ( $p < 0,001$ ) (vt Lisa 3).

Lisaks tõi autor välja ka väärtuste gruppide jaotuse gruppi kuuluvate faktorite keskväärtuste ning standardhälbe põhjal (vt Tabel 4). Nagu ka eelnevalt mainitud kuuluvad töötajate jaoks kõige olulisemad atraktiivsuskala faktorid sotsiaalse väärtuse gruppi, millele järgneb sarnaselt kõrge olulisusega majanduslik väärtus ning huvipakkuv väärtus. Kõige vähem olulised on rakenduslikku väärtuse gruppi kuuluvad faktorid.

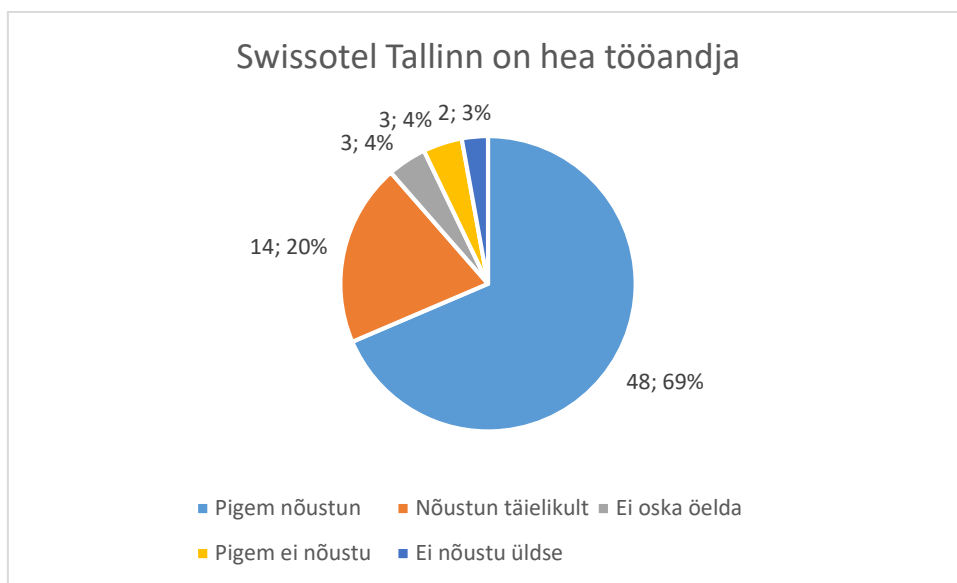
**Tabel 4.** Väärtuste gruppide kirjeldav statistika. (n=71)

	Kui tähtsaks pead järgmiseid tegureid tööandja juures? (n=71)		Swissotel Tallinn tööandjana pakub mulle järgmiseid väärtuseid... (n=71)	
	M	SD	M	SD
Sotsiaalne väärtus	4,68	0,74	4,28	0,84
Majanduslik väärtus	4,51	0,98	2,92	1,38
Rakenduslik väärtus	3,72	0,99	4,16	0,95
Arengualane väärtus	4,33	0,96	3,73	1,21
Juhtimise väärtus ning töö ja eraelu tasakal	4,36	1,01	3,63	1,28
Huvipakkuv väärtus	4,33	0,94	3,95	1,05

Vastajate väärtuste analüüsi tulemused vastavad töö teooria osas viidatud autorite Biswas ja Suar (2013), Dabirian *et al.* (2017) ning Sivertzen *et al.* (2013) poolt läbiviidud uuringute tulemustele, kus jõuti samuti järeldusele, et sotsiaalsed väärtused on kõige olulisemad. Eelnevalt teostatud uuringutest erineb antud uuringu tulemus aga selle poolest, et majandusliku väärtust on samuti hinnatud väga kõrgelt. Töötaja kogemuse puhul on samuti sotsiaalne väärtus kõige kõrgema keskväärtusega ning sellele järgneb rakenduslik ja arengualane väärtus. Majanduslik väärtus on

aga kõige madalama keskvärtusega ning see erineb ka kõige rohkem ka faktorite üldisest keskmisest.

Kolmas küsitluse osa uuris, milline on Swisshotel Tallinna kui tööandja maine selle töötajate seas. Vastajatel paluti hinnata väitega „Swisshotel Tallinn on hea tööandja“ nõustumist või mitte nõustumist. Skaalal, kus „nõustun täielikult“=5, „pigem nõustun“=4, „ei oska öelda“=3 „pigem ei nõustu“=2, „ei nõustu üldse“=1 (vt Joonis 13).



**Joonis 13.** Tööandja maine praeguste töötajate seas (n=71). Joonisel on kuvatud absoluutväärtused ja protsendid.

69% vastajatest pigem nõustuvad, et Swisshotel Tallinn on hea tööandja ning 20% vastajatest nõustuvad täielikult. Antud tulemuste põhjal saab väita, et Swisshotel Tallinn on enda töötajate arvates pigem Ehk vastas hea tööandjana, mis ühtlasi võtab kokku ka tervikliku tööandja maine praeguste töötajate seas. Uuringu üheks eesmärgiks oli ka analüüsida, milliste tegurite põhjal hindasid vastajad Swisshotel Tallinnat heaks tööandjaks. Autor kasutas kahe küsimuse tunnuste vahelise seose uurimiseks korrelatsioonianalüüsi. Analüüsi käigus selgus, et seos tööandja maine ning tulemustele orienteeritud meeskonnal ( $r=0,672$ ), tööandja innovaativsusel ( $r=0,658$ ) ning ettevõtte kliendile orienteeritusel ( $r=0,631$ ) on keskmisest tugeva poolsem. Samuti võib lugeda maine keskmise tugevusega seost ka järgmiste faktoritega: head suhted kolleegidega ( $r=0,562$ ), arendav ja huvitav töö ( $r=0,555$ ), ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust ( $r=0,531$ ) ja ettevõtte pakub kõrgekvaliteetseid teenuseid ( $r=0,511$ ). Mida enam nõustusid vastajad, et Swisshotel Tallinn tööandjana pakub eelnevalt toodud väärtuseid, seda rohkem nõustusid nad ka väitega, et Swisshotel

Tallinn on hea tööandja. Tulemuse põhjal võib väita, et antud faktorite puhul on tegemist tööandja tugevamate külgedega, mis praegusel hetkel on ka suuresti tööandja maine kujundajaks selle töötajate seas.

### 3.3. Järeldused ja ettepanekud

Uuringu esimese osa tulemused kinnitavad mitmete autorite nagu Biswas ja Suar (2013) ja Dabirian *et al.* (2017) seisukohti, kus väidetakse, et sotsiaalsed väärtused on töötajate jaoks kõige olulisemad. Sarnaselt kujunesid ka Swisshotel Tallinna töötajate jaoks olulised väärtused, kus viie kõige olulisema faktori hulgast neli faktorit kuuluvad sotsiaalse väärtuse gruppi. Kolm kõige olulisemat faktorit atraktiivse tööandja juures on vastavalt positiivne õhkkond tööl, konkurentsivõimeline töötasu ning head suhted kolleegidega. Järgnev väärtuste grupp on aga majanduslik, mis erineb aga teooria osas välja toodud uuringute näidetest, kus majanduslik pool jäi pigem mitte nii oluliste väärtuse sekka. Konkurentsivõimeline töötasu on atraktiivse tööandja juures olulisuse poolest teisel kohal. Autori arvates on see aga suuresti seotud Eesti elatustasemega üldiselt, sest teiste Euroopa riikide mõistes on Eesti palgatasemete poolest pigem keskmiste hulka kuuluv, mistõttu ei ole üllatav, et majanduslik väärtus on üks olulisematest. Majandusliku väärtuse grupist on üsna oluliseks hinnatud ka heade palgatõusu võimaluste olemasolu ettevõttes. Kõikidest faktoritest kõige vähem oluliseks peeti innovatiivsust tööandja juures, mille all antud uuringus mõeldakse uudseid tavasid ning tulevikku vaatavat mõttemaailma. Kokkuvõtvalt saab aga öelda, et enamik 23 küsitluses välja toodud atraktiivsus skaala faktorit on Swisshotel Tallinna töötajate hinnangul pigem olulised, sest hinnangute keskväärtused jäid vahemikku 4,11- 4,81. Antud uuringu tulemuste põhjal ei ilmnenu väärtuste olulisuse hindamisel statistiliselt olulisi erinevusi soo, vanuse, positsiooni või tööstaaži lõikes, mis võis olla põhjustatud väiksest valimist seetõttu ei saa teha gruppide kohta ka järeldusi. Autor väidab uuringu põhjal, et antud tööandja ei pea käsitlema mainitud gruppe eraldi vaid vaatama tulemusi üldises plaanis.

Tööandja atraktiivsuse väljaselgitamiseks võrdles autor töötajate jaoks olulisi väärtusi töötajate reaalse kogemusega. Tulemustes selgus, et tööandja väärtuspakkumine ei ole täielikus kooskõlas töötajate jaoks oluliste väärtustega. Dabirian *et al.* (2017) poolt läbiviidud uuringu tulemustest selgusid peamised väärtused, mille mitte vastavuse tõttu töötajad lahkuvad (vt Joonis 3, lk 14), nendeks on majanduslik, juhtimine ning huvipakkuv väärtus. Kõige suurem erinevus Swisshotel Tallinna töötajate kogemuse ning töötajate jaoks oluliste väärtuste vahel tekib just majanduslike väärtuse puhul, kus kõigi kolme küsimustikus olnud majandusliku väärtuse faktorite keskväärtused on oluliselt madalamad võrreldes samade faktorite olulisuse keskväärtusega. Majandusliku väärtuse ebakõla üheks põhjuseks on samuti sektor. Swisshotel Tallinn tegutseb turismisektoris, kus on palju teenindavaid positsioone, mille palgatase on Eestis üleüldiselt üsna



madal, kuigi vastajatel paluti töötasu puhul võrrelda samal positsioonil pakutava töötasuga siis hinnati tööandja poolt pakutavat töötasu siiski mitte niivõrd konkurentsivõimeliseks. Palk on üks keerulisemaid teemasid personalivaldkonnas ning sõltub ettevõtte finantsvõimekusest.

Kõige olulisem faktor Swisshotel Tallinna töötajate jaoks oli positiivne õhkkond tööl, mille puhul on samuti üsna märkimisväärne ebakõla ehk töötajad pigem ei nõustu, et tööl on positiivne õhkkond. Sarnane ebakõla on ka juhtkonna poolse tunnustuse ning töö ja eraelu tasakaalu puhul. See viitab taaskord, et töötajad pigem ei nõustu väitega, et ettevõtte neile seda pakub. Siinkohal peab ettevõtte kindlasti vastavad parendused sisse viima, et ebakõla vähendada, sest tegemist on keskmiselt oluliste faktoritega. Kuigi ettevõtte peaks väärtuspakkumist kujundama vastavalt töötajate jaoks oluliste faktorite alusel leiab autor, et äärmiselt tähtis on tegeleda ka faktoritega, millel on märkimisväärne ebakõla, sest need tekitavad tööandjas pettumust, mis kokkuvõttes võivad põhjustada töölt lahkumise. Faktorid, mille keskväärtused kattusid olid seotud ettevõtte teeninduskultuuriga nagu kõrgkvaliteetsete teenuste pakkumine ning kliendile orienteeritus. Faktorid, mida ettevõtte saab lisaks eelnevale väärtuspakkumises välja tuua on head suhted kolleegidega, head suhted ülemusega ja abivalmid kolleegid, sest keskväärtuste vahe on väike. Antud faktorid kuuluvad ka sotsiaalse väärtuse gruppi ehk need on faktorid, mis teevad tööandjat atraktiivsemaks.

Swisshotel Tallinna töötajad hindavad Swisshotel Tallinnat pigem heaks tööandjaks. Kuigi neid töötajaid, kes väitega täielikult nõustusid oli märkimisväärselt vähem. Selgus, et antud tööandja puhul peetakse tööandjat heaks peamiselt tulemustele orienteeritud meekonnatöö, tööandja innovaatilisuse ning kliendile orienteerituse tõttu. Kuid ka head suhted kolleegidega ning huvitav ja arendav töö olid faktorid, millega vastajad, kes tööandjat pigem heaks pidasid, nõustusid. Tulemus ei ole kehv, kuid kindlasti saab siit signaali, et Swisshotel Tallinna tööandja bränd vajaks rohkemat tähelepanu, sest antud strateegia eesmärk ongi luua ettevõttest hea koht töötamiseks.

Brändi arendamise teoreetilisest osast selgus, et tööandja brändi puhul on kommunikatsioonil väga oluline roll. Kommunikatsiooni puhul tuleks kindlasti jagada ära sisu, mis on suunatud siseselt ning mis väliselt. Antud ettevõtte siseturundus on üsna aktiivne, kuna kasutatakse paljusid kanaleid. Ettevõtte sisesed tööandja brändi turunduskommunikatsiooni kanaliteks on e-mail, ekraanid liftides, stendid, koolitused ja üldkoosolekud ning ühine kolleegide Facebooki grupp. Kuvatava sisu haldamisel ei ole hetkel otseselt strateegiat, vaid pigem valitakse sisu vastavalt

aktuaalsusele ning vajadusele. Suurem osa kuvatavast materjalist on lihtsalt informeeriv näiteks info ettevõtte siseste ürituste või koolituste kohta aga mainitakse ka sünnipäevalapsi ning kuutöötajaks valitud koleege. Sengupta *et al.* (2015) poolt loodud mudelis on tööandja bändi ettevõtte siseselt suunatud väärtused näiteks arendamisvõimalused, tunnustamised ning suhtumine töötajatesse, töötajate pühendumine ja kaasamine ning töötaja heaoluga seotud väärtused. Seetõttu leiab autor, et sisu peaks olema kindasti läbimõeldud ning eesmärgistatud, selleks, et kommunikatsioon muutuks efektiivseks.

Ettevõtte tööandja brändi väliseks kommunikatsioonikanaliteks on karjäärilehekülg, koostöö koolidega praktikavõimaluste osas ning tööportaalid. Sengupta *et al.* (2015) mudeli põhjal tasuks kajastada tööandja brändi väliseid väärtuseid nagu tööandja kuvand ja fundametaalsedväärtuseid, tööstruktuur, töökultuur, soovitusel ja tunnustamine. Karjäärileheküljel kuvatav sisu on asjakohane tutvustades ettevõtte väärtuseid, visiooni, missiooni ja panust ühiskonda. Lehel on Swissotel Tallinna kui tööandja tutvustus koos väärtuspakkumisega, samuti video, kus töötajad ise räägivad ettevõttes töötamise kohta ning vabade töökohtade kuulutused. Antud lehe puhul on tegemist juba strateegilisema lähenemisega ning mingi osa sisust ühtib ka eelnevalt mainitud mudelis kajastatuga, kuid autori arvates peaks sisu olema siiski veel läbimõeldum. Uuringute põhjal on tõestatud, et karjäärileht on väga hea kanal, millega potentsiaalsete töötajatele silma jääda ning seetõttu peaks sisu olema eesmärgistatud, et see toimiks piisavalt efektiivselt. Kõige populaarsema välise kanalina on uuringutes välja toodud sotsiaalmeediat, mis Swissotel Tallinna puhul puudub.

Uuringu tulemuste põhjal saab väita, et ettevõtte peaks kindlasti väärtuspakkumise arendamisele suuremat rõhku pöörama, sest töötajate kogemus ja töötajate väärtused ei ole kooskõlas. Väärtustele mittevastavus on tihti töötajate lahkumise põhjuseks, mida kinnitavad ka Backhaus ja Tikoo (2004) ning ka Dabirian *et al.* (2017) poolt läbiviidud uuringute tulemused. Autor teeb Swissotel Tallinnale väärtuspakkumise parendamiseks ning tööandja atraktiivsuse tõstmiseks ettepaneku võtta antud uuringus selgunud olulised väärtused enda väärtuspakkumise arendamise aluseks ning lähtuda faktoritest, mis teevad praeguste töötajate arvates tööandja atraktiivseks. Swissotel Tallinn peaks enda väärtuspakkumise arendamisel keskenduma väärtustele järgnevas järjekorras: sotsiaalne, majanduslik, huvipakkuv, juhtimine koos töö ja eraelu tasakaaluga, arengualane ja rakenduslik väärtus. Eriline fookus peaks aga olema suunatud just sotsiaalseid

väärtuseid esindavatele hüvedele, mida töötaja saab, töötades Swissotel Tallinnas. Selline lähenemine aitab tööandjal meelitada ligi rohkem talente ning hoida paremini oma töötajaid.

Swissotel Tallinna karjäärileheküljel kajastatud tööandja brändi väärtuspakkumine on pigem suures osas majanduslike väärtuste põhine, kergelt viidatakse ka arengualasele ning sotsiaalsele väärtusele, kuid need jäävad pigem varju ega mõju piisavalt. Praegune tööandja brändi sõnum „Swissotel Tallinn pakub oma töötajatele mitmekülgset motivatsioonipaketti.“ on samuti majandusliku põhimõttega. Selline lähenemine on küll ühelt küljelt asjakohane, sest majanduslik väärtus on töötajate jaoks olulisuselt teisel kohal, kuid teisalt keeruline ja ebaefektiivne suund, sest majanduslikes väärtustes on kerge pettuda. Ka autor Vansteenkiste *et al.* (2007) on suunanud ettevõtteid pöörama tähelepanu pigem sotsiaalsetele väärtutele, parendades samal ajal aktiivselt majanduslike väärtuseid, kuid ei soovita tõsta neid esikohale. Uuringu teises osas selgus, et majanduslikud faktorid on kõige suurema ebakõlaga praegusel hetkel, mis viitab sellele, et hetkel kommuniqueeritav väärtuspakkumine tuleks kindlasti ümber mõelda. Kui tööandja kohandab väärtuspakkumist vastavalt töötajate jaoks oluliste väärtustega samastavad ka töötajad end ettevõttega rohkem ning tööandja tundubki seeläbi atraktiivsem. Siinkohal tuleb aga tähelepanu pöörata ka asjaolule, et väärtuspakkumine peaks olema sama, mis töötaja kogemus ehk see, mida ettevõtte lubab peab vastama ka realselt pakutavale, vastasel juhul pettutakse ning lahkutakse töölt.

Kindlasti peaks ettevõtte võtma prioriteediks suuremate ebakõlade likvideerimise nagu see on eelnevalt mainitud majanduslike väärtuste puhul, mida saaks lisaks töötasu probleemi lahendamisele parendada ka läbi paremate palgatõusu võimaluste loomisega, sest antud faktor on kõige olulisemate faktorite seas kuuendal kohal. Siinkohal saab ettevõtte mõelda rohkematele kompensatsioonidele nagu boonused, preemiad ning iga-aastase palgatõusu protsendi tõstmise peale. See on tavaliselt ettevõtte jaoks raske teema, kuid sellega tuleb aktiivselt tegeleda, seetõttu on oluline end positsioneerida konkurentide seas ning mõista, mis on neil atraktiivset, mida hetkel antud ettevõttel pole. Juhtkonna tunnustuse koha pealt ettevõtte küll tunnustab näiteks aasta ja kuu parimate töötajate tiitlitega ning sellega kaasnevate kingitustega, siiski leiavad töötajad, et sellest ei piisa. Siin on kõneainet juhtidele, kes peaksid töötajate pingutusi rohkem märkama ning pakkuma võimalusi professionaalseks arenguks või karjääri edendamiseks (näiteks majasisesed edutamised). Samuti on juhtide märgata ka töö ja vabaaja tasakaalu suhe, aidates ning suunates tööd efektiivsemaks muuta ning innustades töötajaid rohkem õigel ajal tööpäeva lõpetama, et

vältida üldetundide teket. Kõige olulisem on aga töötajate jaoks positiivne õhkkond tööl, kus esines samuti ebakõla. Seetõttu peaks antud faktor Swissotel Tallinna juhtide jaoks olema peamiseks missiooniks, et tekitada ning hoida positiivset õhkkonda tööl, mis sõltub paljuski ka teistest sotsiaalse väärtuse faktoritest.

Autor toob ettepanekuna välja ka kommunikatsiooni strateegilisemaks muutmise ehk looma brändi sõnumid, mis aitavad saavutada üldiseid tööandja brändi eesmärke ning vastaks ka töötaja kogemusele. Tööandja brändi sõnum, peab panema potentsiaalse uue töötaja tundma, et ta võiks kuuluda antud ettevõttesse. Autor soovib suures osas põhineda sotsiaalsetele väärtustele, mida ettevõtte pakub. Selleks, et läbimõeldud ning strateegiline sisu ka sihtgrupini jõuaks peaks välise turunduse kanalite puhul mõtlema ka sotsiaalmeedia kanalitele kasutusele võtmise, mis hetkel tööandja brändi sõnumite edastamisesse kaasatud ei ole. Swissotel Tallinna tavalise teenusebrändi Facebooki ja ka Instagrammi kanali abil saab jagada ka tööandja brändi sõnumit, väärtuseid, fotosid töötajatest ning töö üritustest. Autor soovib aktiivselt jätkata ka karjäärilehekülje arendamisega, muutes sisu strateegilisemaks ning muutes lehekülge nähtavamaks sidudes lehekülge sotsiaalmeedia postitustega. Kuna tööandjate jaoks on oluline olla esindatud ka tööportaalides siis tuleb antud kanalites tegutsemist jätkata. Autor soovib aga läheda tööandja brändi turunduse kontekstis ning kujundada umbes töö kuulutused. Kuulutustes tasuks esile tuua ainult töötajate jaoks olulisi väärtusi ning püüda kirjeldada positsiooni nii, et see aitaks huvilisel samastuda. Samuti tuleb leida hüved millega erinetakse konkurentidest ning klassikalised hüved nagu stabiilne palk ja turvaline töökeskkond jätta üldse ära, sest need on hüved, mida enamus tööandjad tänapäeval pakuvad. Tööandja brändi turundustegevused erinevates kanalites peavad olema järjepidevad ning läbivalt ühtse stiili ning sõnumitega, sest ainult nii on võimalik saavutada loodud eesmärke.

Kokkuvõtvalt saab uuringu tulemuste põhjal ning lähtudes ka Rosenthorn (2009) tööandja brändi toimimise mudelist, öelda, et Swissotel Tallinna tööandja bränd ei ole kuigi tugev. Sest kui võtta aluseks karjäärilehel välja kommuniqueeritav töötaja väärtuspakkumine siis on reaalsusega üsna suur erinevus. Ettevõtte on pigem keskmiselt atraktiivne praeguste töötajate jaoks, sest töötajate jaoks olulised atraktiivsuskala faktorid erinevad sellest, mida töötajad tunnevad, et ettevõtte neile pakub. Ettevõtte peaks kindlasti tegelema tööandja brändi arendamisega strateegilisemalt, kui soovitakse tööandja brändi tugevdada ning muutuda atraktiivsemaks.

Esmalt tuleks tööandja bränd kaasata ettevõtte üldisesse strateegiasse ning hakate tegelema tööandja brändi eesmärkide loomisega. Järgnevalt koostada väärtuspakkumine, mis oleks atraktiivne ja lähtuks töötajate jaoks olulistest aspektidest, siinjuures tuleks aga silmaspidada, et väärtuspakkumine peab vastama reaalsusele. Kui töötaja kogemus erinev oluliselt brändi lubadusest siis ei ole võimalik brändi tugevdada ega saavutada atraktiivsust. Vastavalt väärtuspakkumisele saab luua tööandja brändi turunduskommunikatsiooni sõnumeid. Turunduskommunikatsioon peab olema strateegiliselt läbi mõeldud, lähtudes üldisest tööandja brändi eesmärgist. Jagatav sisu peab olema kõikides kanalites ühtne, et tekitada paremini kinnistuvat efekti. Swissotel Tallinn on tööandja brändi arendamise suunas teinud juba mõngaid samme nagu järjest aktiivsem ettevõtte sisene turunduskommunikatsioon, karjäärilehekülje loomine ning väärtuspakkumise arendamise mõistes. Autori arvates on loodud üsna hea baas, millelt edasi areneda ning on veendunud, et strateegilisema juhtimise teel on võimalik saavutada häid tulemusi.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli kaardistada, millised on töötajate jaoks olulised väärtused tööandja juures ning selgitada välja kui atraktiivne on Swissotel Tallinn tööandjana oma praeguste töötajate jaoks. Lisaks uuriti, milline on tööandja üldine maine praegusel hetkel, et lisada uuringule atraktiivsuse mõõdet. Vastavalt eesmärgile teostati uuring ettevõtte töötajate seas ning saadud tulemused asetati tööandja brändi teooria konteksti. Magistritöö võtmesõnadeks on tööandja bränd, bändi maine, tööandja atraktiivsus, väärtuspakkumine, turunduskommunikatsioon.

Uuringu tulemusena selgus, et Swissotel Tallinna töötajate jaoks on kolm kõige olulisemat faktorit atraktiivse tööandja juures positiivne õhkkond tööl, konkurentsivõimeline töötasu ja head suhted kolleegidega. Ka abivalmid kolleegid ning head suhted otsese ülemusega saavutasid kõrge hinnangu. Seetõttu saab järeldada, et sotsiaalsed väärtused on kõige olulisemad. Teine oluline väärtus on majanduslik, millest kõrgema hinnagu saavutanud faktorid on eelnevalt mainitud töötasu ning palgatõusu võimalused. Eelnevalt mainitud faktorid on töötajate arvates need, mis muudavad tööandja nende jaoks kõige atraktiivsemaks. Antud analüüsi tulemus sarnaneb ka teooria osas käsitletud uuringute tulemustega, kus just sotsiaalsed faktorid on oluliseimad.

Tööandja atraktiivsuse analüüsimisel selgus, et Swissotel Tallinna poolt pakutavad väärtused ei ole praegusel hetkel kooskõlas sellega, mida töötajad atraktiivseks peavad. Uuringus ilmnunud ebakõlad on statistiliselt olulised ning seetõttu saab väita, et ettevõtte on töötajate jaoks pigem keskmiselt atraktiivne. Kõige suuremad ebakõlad tekivad kõikide majandusliku väärtuse faktoritega. Samuti on üsna suured erinevused ettevõtte juhtkonna poolse tunnustuse ning töö ja vabaaja tasakaalu puhul. Majanduslike väärtuste puhul võib ebakõla olla tingitud ka majutussektori eripärast, kus on palju madalapalgalisi positsioone, mis on Eestis üldiselt üsna madalalt tasustatud. Lisaks selgus, et töötajad peavad ettevõtet pigem heaks tööandjaks, mis on kokkuvõttes hea tulemus. Faktorid, mille puhul hinnati ettevõtet pigem heaks tööandjaks olid

tulemustele orienteeritud meeskond, tööandja innovaatus, kliendile orienteeritus ning head suhted kollegidega. Viimane faktor on aga ainuke, mis on töötajate jaoks ka väga oluline.

Magistritöö põhjal saab öelda, et ettevõtte peaks kindlasti tööandja brändi arendamisele rohkemat tähelepanu pöörama ning seda strategilisemalt juhtima, selleks et tööandja atraktiivsust tõsta ning tööjõu probleeme vähendada. Esimese ettepanekuna toob autor välja töötaja väärtuspakkumise parendamise, lähtudes uuringu tulemustest. Ettevõtte peaks väärtuspakkumise kujundamisel keskenduma väärtustele, mis on töötajate jaoks kõige olulisemad ehk muudavad tööandja nende silmis atraktiivseks. Swissotel Tallinn peaks enda väärtuspakkumise loomisel keskenduma väärtustele järgnevas järjekorras: sotsiaalne, majanduslik, huvipakkuv, juhtimine ning töö ja eraelu tasakaal, arengualane ja viimaseks rakenduslik väärtus. Kindlasti tuleb ka tähelepanu pöörata väärtuste ebakõlale, sest antud uuringus selgus, et hetkel hindavad töötajad ettevõtet pigem keskmiselt atraktiivseks. Töötaja väärtushinnangu kujundamisel tuleb samal ajal muuta paremaks ka töötaja kogemust, sest ainult nende kahe teguri koosmõjul on võimalik saavutada tööandja atraktiivsus.

Tööandja brändi atraktiivsusel on ka kommunikatsioonil väga oluline roll, sest ainult nii saavad potsensiaalsed uued töötajad teada, mida ettevõtte pakub. Seetõttu teeb autor ettepaneku koostada konkreetne tööandja brändi turunduskommunikatsiooni plaan, mis oleks kooskõlas reaalse töötaja väärtuspakkumisega ning brändi üldiste eesmärkidega. Ettevõttes on juba üsna aktiivne siseturundus, kuid kajastatav sisu ning edastatavad sõnumid peaksid olema eesmärgistatud. Kuid sisekommunikatsiooni aktiivsus peaks ettevõttes kindlasti säilima samal tasemel või isegi pisut kasvama. Väline tööandja brändi turundus karjäärileheküljel on asjakohane, kuid kommunikeeritav väärtuspakkumine ei ole kooskõlas töötaja kogemusega, sest põhineb suuresti majanduslikel väärtustel. Majanduslikud väärtused on küll olulised atraktiivse tööandja juures, aga uuringus selgus, et see ei ole töötajate arvates antud ettevõttes piisavalt atraktiivne. Seetõttu tuleks kindlasti lehekülje sisu üle vaadata ning keskenduda rohkem sotsiaalsetele väärtustele, mida ettevõtte ka realselt pakub ning mis on töötajate arvates ka atraktiivsed.

Lisaks karjäärileheküljele on ettevõtte tööandjana nähetav välistele sihtgruppidele ka tööportaalides. Toetudes teoreetikutele võiks väline tööandja bränd olla nähtaval ka sotsiaalmeedias, sest just sealt otsib väga suur hulk kandideerijaid infot tööandjate kohta ning antud kanal isegi aitaks tugevdada ka tööandja brändi üldiselt. Tööandja brändi sisestele

ja välistele sihtgruppidele tuleks kommunikeerida erinevaid väärtuseid, seetõttu on oluline vastavalt määratleda sisu, mida avaldatakse võttes arvesse ka atraktiivsuse aspekti.

Autor leiab, et antud magistritöö uuringu eesmärgid said täidetud ning saadud tulemusi on võimalik kasutada Swisshotel Tallinna töötaja väärtuspakkumise parendamisel ning tööandja atraktiivsuse tõstmisel. Tulemusi saavad aluseks võtta ka teised sama sektori ettevõtted, kes soovivad enda tööandjana atraktiivsemaks muuta. Kuid kuna antud uuring on koostatud ettevõtte töötajate põhjal siis võivad tulemused teistes ettevõtetes vähesel määral erineda, kindlusena saab aga antud uuringu puhul võtta arvesse seda, et tulemused kattusid suures osas ka teooria osas käsitletud uuringute tulemustega. Edasiarendustena näeb autor reaalsete võimalike mõjude uurimist, mida toob endaga kaasa väärtuspakkumise parendamine ettevõttes vastavalt väärtuste atraktiivsusele.



## **SUMMARY**

### **EMPLOYER BRAND VALUE PROPOSITION AND INCREASING EMPLOYER ATTRACTIVENESS ON EXAMPLE OF SWISSOTEL TALLINN**

Kärolin Okk

Lot of the employers are facing the labor turnover problem, which is caused by many different factors. In addition to that there is a constant battle with competitors over good employees, which makes the recruiting process more complicated. Lot of researches have proved it is possible to reduce the labor problems by improving employer brand. Employer brand can be described as a process of building an identifiable and unique employer identity and the employer brand as a concept of the organization that differentiates it from its competitors. The wider purpose of the employer brand is to direct current and potential employee's awareness and perception against specific firm and to form a good reputation as an employer. The term suggests that a firm will benefit from employer branding when it is perceived as a great place to work in the minds of current employees and key stakeholders in the external market.

It is very important for new potential and for current employees that employer is attractive to them. Attractiveness comes from the similar values shared. The most important task for the employer is to create an attractive value proposition and also offer it to employees. It is the backbone of the employer brand like the core of the consumer brand is customer value proposition. Strong employer brand attracts more talents who are ready to contribute to the company's success. Every company has an employer brand, but the difference is that some of them are managing it strategically and some of the companies do not pay attention to it. In addition, employer brand helps to keep clarity and focus on internal and external marketing communication.

Due to above, the topic of the current Master`s thesis is developing the employee value proposition and improving employer attractiveness on the example of Swissotel Tallinn. Current subject is topical and important, because Swissotel Tallinn has a high labor turnover and company feels that their position in the labor market is rather weak. The company has made some employer branding activities, but they do not have strategical approach. The aim of this thesis is to survey which values are the most important for the employer and to find out whether Swissotel Tallinn is considered as an attractive employer among its current employees. But the main purpose is to provide proposals how to improve Swissotel Tallinn`s value proposition in order to increase employer attractiveness.

Based on the purpose of the thesis, author decided to use quantitative research. The sampling consists in total of 71 Swissotel Tallinn employees. Current study outlined the most important factors for Swissotel Tallinn employees, which make employers attractive to them. These factors are : positive atmosphere at work, competitive salary and good relationships with colleagues. Helpful colleagues and good relationships with manager were also rated as very important factors. Therefore it can be inferred that social values are the most essential. Second important value is economical. Highly rated factors from this group are previously mentioned salary and good opportunities for salary increase. According to the survey previously listed factors are those, which make employer the most attractive. Current results support the findings in theoretical part, where the social value factors were also the most essential for employees.

Employer attractiveness examination shows that values, which are offered by Swissotel Tallinn, are not compatible with the values, which are important for the employees. Survey shows multiple statistically significant inconsistencies. Based on the analysis, it can be said that Swissotel Tallinn is rather not so attractive as an employer. Largest inconsistencies were between all economic factors, but also recognition by the management as well as the life and work balance were significantly different. The reason for economic inconsistencies may come from the sector, where most of the positions are generally rather low paid in Estonia. Survey shows that Swissotel Tallinn employees consider company as a rather good employer, which is in overall good result. Factors for which the company was assessed as a good employer were result-oriented team, innovative employer, customer oriented mindset and good relationships with colleagues. Last factor is the only one, which is also very important for the employees.

In conclusion, the findings indicate that Swissotel Tallinn should pay more attention to employer branding and manage it strategically in order to increase the attractiveness as an employer and diminish labor problems. Author suggests first that Swissotel Tallinn should improve employee value proposition according to the results of the survey. Value proposition should be based on the values, which are essential for the employees, because then employer can be seen as more attractive. Swissotel Tallinn should focus on the values in the following order: social, economical, interest, management and work/life balance, development and application value. It is also crucial to pay attention to the inconcistencies, because the combination of employee experience and value proposition will result in employer attractiveness.

Marketing communication has also an essential role in employer attractiveness, as it is the way how new potential employees will know what company is offering for the employees. The main purpose of the internal communication is to increase the awareness of the values what company is offering and create a unified community. Secondly, author proposes to make an employer brand communication plan, which will be based on the value proposition and brand goals. Company has quite an active internal marketing, but the content and messages communicated should be more through-out, because then it helps to accomplish the overall brand goals. External brand marketing on a career webpage is relevant, but shared value proposition is not equal with employee experience, because it is based on the economic values, which are not so attractive in the company. Thus the content of this webpage has to be overlooked and focused more on the values, which are offered by the company, but also to keep in mind what makes employer attractive. According to the theoretical part, it is very important that employer brand is visible also in the social media, because this is one of the most popular channels where potential job seekers, especially millenials, are looking for information about employers.

The author finds that the aim of this thesis was accomplished and the results obtained can be used in improving the Swissotel Tallinn employee value proposition and increasing the company's attractiveness as an employer. Presented results can be also used by other companies acting in the same sector, but as the results may vary firm to firm, then these are just the indicators how to make firms more attractive as employers. Further research can investigate real impacts, which are caused by improvements in value proposition according to the attractiveness of the values.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aaker, D. A., Day, G. S. (1980). *Marketing research*. 4th ed. Toronto: John Wiley & Sons, Ltd.
- About Swissotel*. Swissotel Hotels & Resorts. Kättesaadav: <https://www.swissotel.com/about-swissotel/>, 28. märts 2018.
- Ahmad, N. A., Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. – *Procedia Economics and Finance*, Vol. 35, 690–698.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. – *Nature Publishing Group*, Vol. 4, No. 3, 185–206.
- App, S., Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment? – *Employee Relations*, Vol. 38, No. 5, 703–723.
- Aslam, S., Mason, C., Zakria, A., Farid, M. (2015). Gender Perceptions: Employer Branding Through Attractiveness, Job Characteristics and Organizational Attributes. – *American Journal of Trade and Policy*, Vol. 2, No. 3, 161–166.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. – *Career Development International*, Vol. 9, No. 5, 501–517.
- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L., Berthon, P., Ewing, M. (2005). Captivating company : dimensions of attractiveness in employer branding Captivating company : dimensions of attractiveness in employer branding. – *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 2, 151–172.
- Biswas, M., Suar, D. (2013). Which Employees Values Matter Most in the Creation of Employer Branding ? – *Journal of Marketing Development and Copetitiveness*, Vol. 7, No. 1, 93–102.
- Bradley, N. (2007). *Marketing research: tools & techniques*. New York: Oxford University Press Inc.
- Braga, B. M., Reis, G. G. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. – *Revista de Administração*, Vol. 51, No.1, 103–116.
- Bravo, R., Buil, I., Chernatony, L. De, Martínez, E. (2017). Managing brand identity : effects on the employees. – *Interational Journal of Bank Marketing*, Vol. 35, No. 1, 2–23.
- Bridging the gap between employers and employees*. Mercer LLC. Kättesaadav : [https://www.tvwleadershipacademy.nhs.uk/sites/default/files/1. Bridging the Gap between](https://www.tvwleadershipacademy.nhs.uk/sites/default/files/1_Bridging%20the%20Gap%20between%20Employers%20and%20Employees.pdf)

- Employers and Employees %28Mercer 2016%29.pdf , 20. märts 2018.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. – *Business Horizons*, Vol. 60, No. 2, 197–205.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. – *Personnel Review*, Vol. 39, No. 1, 5–23.
- Figurska, I., Matuska, E. W. a. (2013). Employer Branding as a Human Resource Management Strategy: The Essence of Employer Brand. – *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. 7, No. 2, 35–51.
- Gehrels, S. A., de Looij, J. (2012). Employer branding: A new approach for the hospitality industry. – *Research in Hospitality Management*, Vol. 1, No. 1.
- Gehrels, S., Wienen, N., Mendes, J. (2016). Comparing hotels' employer brand effectiveness through social media and websites. – *Research in Hospitality Management*, Vol. 6, No. 2, 163–170.
- If You Build It, They Will Come: The New Role of Employer Brand*. ManpowerGroup Solutions. Kättesaadav: [https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/64633159-2ec8-46b2-8d65-b57c90b1e024/MGS\\_RPO\\_EmployerBranding\\_WP\\_FINAL\\_060415.pdf?MOD=AJPERES](https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/64633159-2ec8-46b2-8d65-b57c90b1e024/MGS_RPO_EmployerBranding_WP_FINAL_060415.pdf?MOD=AJPERES), 5. aprill 2018.
- Kes me oleme ?* Swissotel Tallinn. Kättesaadav: [jobs.swissotel.ee/kes-me-oleme/](http://jobs.swissotel.ee/kes-me-oleme/), 04. aprill 2018.
- Khanyapuss, P., Wilson, A., Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise delivery : a case study in Thailand. – *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 5, 561–579.
- Laineste, A. (2018). *Vestlus*. Tallinn, 2.aprill 2018.
- Leekha Chhabra, N., Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. – *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 22, No. 1, 48–60.
- Li, W., Liu, X., Wan, W. (2008). Demographic effects of work values and their management implications. – *Journal of Business Ethics*, Vol. 81, No. 4, 875–885.
- Lievens, F., Highhouse, S. (2003). the Relation of Instrumental and Symbolic Attributes To a Company's Attractiveness As an Employer. – *Personnel Psyc*, Vol. 29, 75-102.
- Liu, G., Ko, W. W., Chapleo, C. (2017). Managing employee attention and internal branding. – *Journal of Business Research*, Vol. 79, 1–11.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. – *BRW*, Vol. 24, No. 10, 64–66.
- Moroko, L., Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. – *Journal of Brand Management*, Vol. 16, No. 3, 160–175.
- Muijs, D. (2004). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. SAGE Publications, Inc. Retrieved from <http://methods.sagepub.com/book/doing-quantitative-research-in-education-with-spss/n1.xml>

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill
- Rosenthorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. England: Gower Publishing Limited.
- Schramm, J. (2008). The Employer Brand: A Strategic Tool to Attract, Recruit and Retain Talent. – *The Society for Human Resource Management*, Vol. , 1–8.
- Sengupta, A., Bamel, U., Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. – *Decision*, Vol. 42, No. 3, 307–323.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. – *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22, No. 7, 473–483.
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Retrieved March 1, 2018, from <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Swissotel Tallinna töötajad räägivad*. Swissotel Tallinn. Kättesaadav: [jobs.swissotel.ee/](http://jobs.swissotel.ee/) , 04. aprill 2018
- Tanwar, K., Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. – *Global Business Review*, Vol. 17, No. 3, 186–206.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., Van Den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. – *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80, No. 2, 251–277.
- Ülevaade - Swissotel Estonia OÜ*. Inforegister. Kättesaadav: <https://www.inforegister.ee/11112305-SWISSOTEL-ESTONIA-OU>, 3. aprill 2018.
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., Sheldon, N. (2014). Workforce Development, 19–37.
- Welcome to Swissotel Tallinn*. Swissotel Hotels & Resorts. Kättesaadav: <https://www.swissotel.com/hotels/tallinn/>, 28. märts 2018.
- Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010). Employer branding : strategic implications for staff recruitment Employer branding : strategic implications for staff. – *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, No. 1, 56–73.

# LISAD

## Lisa 1. Küsimustik (eestikeelne versioon).

### SWISSOTEL TALLINNA KUI TÖÖANDJA ATRAKTIIVSUSE UURING

Lugupeetud vastaja

Antud uuring on koostatud TTÜ magistrandi lõputöö raames kooskõlas ettevõtte personaliosakonnaga ning on suunatud Swissotel Tallinna töölepingulises suhtes olevatele töötajatele (käsundus- ja töövõtulepinguga töötajad ei kuulu valimisse). Uuringu eesmärk on välja selgitada, milliseid tegureid töötajad tööandja juures kõige enam hindavad ning uurida, milline on Swissotel Tallinna kui tööandja maine töötajate seas. Uuringu laiem eesmärk on suurendada Swissotel Tallinna kui tööandja atraktiivsust, mille tulemusel suudetakse pikas perspektiivis leida edukamalt sobivamaid töötajaid ning hoida ettevõttes olemasolevaid häid töötajaid.

Uuring on anonüümne ning saadud tulemusi analüüsitakse magistritöös ja kasutatakse personaliosakonna töös toetava materjalina strateegiliste otsuste tegemisel.

Küsimustiku täitmiseks kulub kuni 5 minutit.

Täname, et leiate aega anda tagasisidet ning aidata seeläbi muuta Swissotel Tallinn veelgi atraktiivsemaks tööandjaks!

<b>1.Kui tähtsaks pead järgmisteid tegureid tööandja juures?</b>	<b>Väga oluline</b>	<b>Oluline</b>	<b>Mitte väga oluline</b>	<b>Ei ole üldse oluline</b>	<b>Puudub arvamus</b>
Abivalmid kolleegid	72%	23%	4%	0%	1%
Head suhted kolleegidega	80%	14%	4%	1%	0%
Head suhted vahetusevanema/ otsese ülemusega	72%	22,5%	4%	1%	0%
Tulemustele orienteeritud meeskond	55%	34%	10%	1%	0%
Innovatiivne tööandja – uudsed tavad ning tulevikuvaatav mõttemaailm	44%	39%	14%	1%	1%
Kaasaegne töökeskkond	58%	31%	10%	0%	1%
Positiivne õhkkond tööl	80%	18%	0%	0%	1%
Ettevõtte pakub kõrgkvaliteetseid teenuseid	56%	34%	7%	1%	1%
Arendav ja huvitav töö	69%	23%	7%	0%	1%
Kogemus, mis suurendab karjäärivõimalusi	66%	25%	7%	0%	1%
Ettevõtte juhtkonna poolne tunnustus	62%	30%	6%	1%	1%

Ettevõttes töötamine tekitab töötajas uhkust	48%	35%	15%	0%	1%
Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust	45%	39%	11%	3%	1%
Atraktiivne hüvede pakett (materiaalsed ja mittemateriaalsed hüved)	59%	24%	13%	3%	1%
Konkurentsivõimeline töötasu (võrreldes sama positsiooniga teises ettevõttes)	85%	3%	8%	0%	4%
Head võimalused palgatõusule	76%	13%	10%	0%	1%
Toetav ja innustav ülemus	70%	18%	7%	1%	3%
Ettevõtte on kliendile orienteeritud	54%	34%	8%	3%	1%
Ettevõttel on hea maine tööandjana	44%	44%	10%	1%	1%
Ühtekuuluvustunne	46%	41%	8%	1%	3%
Mõistlik töökoormus	58%	30%	6%	4%	3%
Paindlik tööaeg	51%	32%	10%	4%	3%
Töö ja eraelu tasakaal	69%	21%	7%	1%	1%

<b>2. Swisshotel Tallinn tööandjana pakub Mulle järgmisi väärtuseid...</b>	<b>Nõustun täielikult</b>	<b>Pigem nõustun</b>	<b>Pigem ei nõustu</b>	<b>Ei nõustu üldse</b>	<b>Ei oska öelda</b>
Abivalmid kolleegid	42%	51%	4%	1%	1%
Head suhted kolleegidega	52%	44%	3%	0%	1%
Head suhted vahetusevanema/ otsese ülemusega	55%	37%	6%	1%	1%
Tulemustele orienteeritud meeskond	31%	61%	3%	3%	3%
Innovatiivne tööandja – uudsed tavad ning tulevikuvaatav mõttemaailm	18%	56%	18%	4%	3%
Kaasaegne töökeskkond	27%	49%	18%	4%	1%
Positiivne õhkkond tööl	32%	54%	11%	3%	0%
Ettevõtte pakub kõrgekvaliteetseid teenuseid	49%	44%	3%	3%	1%
Arendav ja huvitav töö	28%	56%	7%	6%	3%
Kogemus, mis suurendab karjäärivõimalusi	35%	46%	8%	6%	4%
Ettevõtte juhtkonna poolne tunnustus	17%	49%	15%	13%	6%
Ettevõttes töötamine tekitab töötajas uhkust	21%	55%	11%	7%	6%
Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust	20%	54%	10%	10%	7%
Atraktiivne hüvede pakett (materiaalsed ja mittemateriaalsed hüved)	4%	41%	32%	18%	4%
Konkurentsivõimeline töötasu (võrreldes sama positsiooniga teises ettevõttes)	13%	42%	21%	20%	4%
Head võimalused palgatõusule	11%	39%	27%	23%	0%
Toetav ja innustav ülemus	44%	39%	13%	3%	1%
Ettevõtte on kliendile orienteeritud	55%	41%	0%	1%	3%



Ettevõttel on hea maine tööandjana	34%	42%	13%	6%	6%
Ühtekuuluvustunne	30%	55%	6%	4%	6%
Mõistlik töökoormus	18%	56%	11%	14%	0%
Paindlik tööaeg	23%	42%	17%	17%	1%
Töö ja eraelu tasakaal	17%	51%	18%	10%	4%

### 3. Swissotel Tallinn on hea tööandja.

- Nõustun täielikult (20%)
- Pigem nõustun (68%)
- Pigem ei nõustu (0%)
- Ei nõustu üldse (0%)
- Ei oska öelda (13%)

### 4. Töö staaž ettevõttes:

- alla 1 aasta (17%)
- 1 - 3 aastat (38%)
- 4 - 6 aastat (28%)
- üle 6 aasta (17%)

### 5. Positsioon ettevõttes:

- Juht (7%)
- Keskastmejuht (30%)
- Teenindaja (32%)
- Spetsialist (20%)
- Muu: ... (11%)

### 6. Teie vanus:

- kuni 24 (23%)
- 25-34 (49%)
- 35-44 (14%)
- 45-54 (13%)
- 55 ja rohkem (1%)

### 7. Teie sugu:

- Mees (30%)
- Naine (70%)

**Täna tagasiside eest!**

## Lisa 2. Faktorite koodid.

Kood	Faktorid
F1	Abivalmid kolleegid
F2	Head suhted kolleegidega
F3	Head suhted vahetusevanema/ otsese ülemusega
F4	Tulemustele orienteeritud meeskond
F5	Innovatiivne tööandja – uued tavad ning tulevikuvaatav mõttemaailm
F6	Kaasaegne töökeskkond
F7	Positiivne õhkkond tööl
F8	Ettevõtte pakub kõrgkvaliteetseid teenuseid
F9	Arendav ja huvitav töö
F10	Kogemus, mis suurendab karjäärivõimalusi
F11	Ettevõtte juhtkonna poolne tunnustus
F12	Ettevõttes töötamine tekitab töötajas uhkust
F13	Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust
F14	Atraktiivne hüvede pakett (materiaalsed ja mittemateriaalsed hüved)
F15	Konkurentsivõimeline töötasu (võrreldes sama positsiooniga teises ettevõttes)
F16	Head võimalused palgatõusule
F17	Toetav ja innustav ülemus
F18	Ettevõtte on kliendile orienteeritud
F19	Ettevõttel on hea maine tööandjana
F20	Ühtekuuluvustunne
F21	Mõistlik töökoormus
F22	Paindlik tööaeg
F23	Töö ja eraelu tasakaal

### Lisa 3. Faktorite keskväärtused ja statistiline olulisus.

	Kui tähtsaks pead järgmiseid tegureid tööandja juures?	Swissotel Tallinn tööandjana pakub Mulle järgmiseid väärtuseid...	P-value
<b>F1</b>	4,64	4,30	0,004**
<b>F2</b>	4,68	4,47	0,07
<b>F3</b>	4,59	4,40	0,15
<b>F4</b>	4,31	4,17	0,441
<b>F5</b>	4,11	3,68	0,026**
<b>F6</b>	4,39	3,77	0,001***
<b>F7</b>	4,81	4,07	0,000***
<b>F8</b>	4,26	4,36	0,859
<b>F9</b>	4,56	3,97	0,000***
<b>F10</b>	4,53	4,01	0,002**
<b>F11</b>	4,47	3,45	0,000***
<b>F12</b>	4,17	3,76	0,012**
<b>F13</b>	4,14	3,68	0,018**
<b>F14</b>	4,26	2,79	0,000***
<b>F15</b>	4,71	3,07	0,000***
<b>F16</b>	4,57	2,90	0,000***
<b>F17</b>	4,54	4,10	0,009**
<b>F18</b>	4,29	4,52	0,055
<b>F19</b>	4,20	3,91	0,115
<b>F20</b>	4,26	4,06	0,163
<b>F21</b>	4,35	3,54	0,000***
<b>F22</b>	4,19	3,37	0,000***
<b>F23</b>	4,51	3,49	0,000***

\*\* - statistiliselt oluline ( $p < 0,05$ )

\*\*\* - statistiliselt oluline ( $p < 0,01$ )