

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Riina Männi

JAOTUSVÕRGU TÖÖTAJATE TÖÖTAJAKOGEMUSE

SELGITAMINE

Magistritöö

Personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MSc, MBA

Tallinn 2019

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 10 812 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Riina Männi

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 180540HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: riina.manni@gmail.com

Juhendaja: Taimi Elenurm, MSc, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

Sisukord

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖANDJA BRÄNDI TEOREETILINE RAAMISTIK	8
1.1. Tööandja brändi mõiste, olemus ja seos töötajakogemusega	8
1.2. Tööandja brändi ja töötaja soovitusindeksi mõju värbamisel	12
1.3. Tööandja väärtuspakkumine ehk töötajakogemus.....	14
2. EMPIIRILINE UURING.....	18
2.1. Ettevõtte lühituvustus ja ihaldusväärseima tööandja uuring	18
2.2. Uuringu meetodika	20
2.3. Valimi kirjeldus	23
3. UURINGU TULEMUSED	25
3.1. Tegurid, mis loovad positiivse töötajakogemuse	27
3.2. Tegurid, mis teeksid ettevõttest jaotusvõrgu töötajate arvates atraktiivseks tööandjaks ...	34
3.3. Ettepanekud ja soovitused töötajakogemuse parandamiseks	40
3.4. Järeldused ja ettepanekud	43
KOKKUVÕTE	47
SUMMARY	49
Kasutatud kirjandus	52
LISAD	55
Lisa 1. Küsimustik.....	55
Lisa 2. Uuringu tulemused	57

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärk on välja selgitada, millised tööajakogemuse tunnuseid (ja väärtuspakkumise osad) kuuluvad positiivse töötajakogemuse koosseisu. Ühtlasi uuriti, mis teeb jaotusvõrgu töötajatele Omnivast atraktiivse tööandja. Tulemuse saavutamiseks viis autor läbi empiirilise uuringu, meetodina kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi ja täiendava uuringuna dokumendianalüüsi.

Tulemustest selgus, et töötajate hinnangul saaks positiivset töötajakogemust suurendada, kui tööandja tõstaks töötasu või täiendaks väärtuspakkumist. Vastajad toovad välja, et suur roll positiivse kogemuse loomisel on sõbralikel kolleegidel, kellega on tore aega veeta nii tööl kui ka ühisüritustel. Samuti loob positiivse töötajakogemuse paindlik tööaeg, töökorraldus ja ettevõtte maine.

Töötajad teevad tööandjale positiivse töötajakogemuse suurendamiseks ettepaneku tõsta töötasu või täiendada tööandja väärtuspakkumist. Ühtlasi aitaks töötajakogemust suurendada meeskonnatunnetuse hoidmine ja arendamine. Samuti aitaks töötajakogemust positiivsemaks muuta läbimõeldud töökorraldus ja viiepäevane töönaeral. Negatiivselt mõjub Omniva kui tööandja atraktiivsusele madal töötasu ja ebaselge töökorraldus.

Magistritööd kokkuvõttes saab öelda, et peamine töökeskkonna tegur, miks Omnivat ei soovitata on madal töötasu, kuid Omnivat soovitatakse oma sõpradele ja tuttavatele meeldivate kolleegide pärast. Uuringu tulemusi üldistades võib öelda, et Omnivat ollakse valmis soovitama kui töötasu oleks suurem.

Võtmesõnad: töötajakogemus, tööandja bränd, tööandja maine suusõnaline infovahetus, eNPS uuring

SISSEJUHATUS

Iga ettevõtte soovib, et nende meeskonnaga liituksid kõrge kvalifikatsiooniga ja pühendunud inimesed, kes viiksid täide ettevõtte eesmärged. Väärtuslike inimeste hoidmine ja uute talentide meelitamine on paljude tänapäeva organisatsioonide jaoks üks olulisim väljakutse ning sellest on saanud nende strateegia osa. Töötajate hoidmiseks ja ligimeelitamiseks tuleb tööandjal kujundada tugev tööandja bränd ja luua väärtuspakkumine, mis motiveeriks praeguseid ja tulevaseid töötajaid ning suudaks eristuda konkurentidest. Uute inimeste ligimeelitamist toetab ettevõtte positiivne maine, sest hea mainega organisatsiooni tööle asumine loob inimestele väärtust ka suhtlusringkonnas. Seega on ettevõtete jaoks oluline teada, mis teeb neist atraktiivse tööandja ja millised on tegurid, mis eristavad neid teistest.

Töötajad ootavad oma tööandjalt võimalust panustada ettevõtte edusse, nad soovivad olla rohkem kaasatud ning osaleda neid puudutavates küsimustes. Kuid üha enam oodatakse, et tööandja panustab kogu töö ajal jooksul positiivse töötajakogemuse loomisele. Seda alates sellest, kui töötaja kandideerib tööle kuni tema viimase päevani organisatsioonis. Head suhted tööandja ja töötaja vahel peaksid jääma kestma ka peale töösuhte lõppemist, mis jätab võimaluse ettevõttega taasliituda. Iga rõõmsam ja kurvem hetk töö ajal mõjutab töötaja tulemuslikkust. Selleks, et töötajaid paremini mõista, on tööandjad hakanud küsima tagasisidet. Tagasiside eesmärk on teada saada, kuidas organisatsioonid saaksid veelgi paremini oma töötajaid toetada ja organisatsiooniga seotuna hoida või mida paremini teha, et töötajad tunneksid ennast motiveerituna ja pühendununa.

Magistritöö autori eesmärk on selgitada, millised töötajakogemuse tunnused (ja väärtuspakkumise osad) kuuluvad positiivse töötajakogemuse koosseisu. Teema on aktuaalne, kuna töötajakogemuse mõõtmise, loomise, hoidmise ja parendamisega on aktiivselt tegelema hakatud ning ettevõtted mõistavad väärtust, mida töötajakogemus loob. Magistritöö teeb uudseks tööandja brändi ja töötajakogemuse seoste väljatoomine.

Magistritöö teooriaosas kirjeldatakse tööandja brändi olemust ja seost töötajakogemusega. Edwards (2009) näeb tööandja brändil mitmeid seoseid töötajakogemusega:

- tööandja bränd ja töötajakogemus sisaldavad materiaalseid kui ka mittemateriaalseid omadusi
- töötajakogemus on erinev igas organisatsioonis
- töötajakogemus on suunatud nii praegustele kui ka uutele töötajatele
- õigesti juhtides loob töötajakogemus organisatsioonile väärtust ja mõju. (Edwards, 2009)

Teises alapeatükis selgitab autor tööandja brändi ja töötaja soovitusindeksi rakendamist värbamisel. Töökohta valides hinnatakse üha enam töötajate, sõprade ja tuttavate tagasisidet, kandideerijad usuvad, et nii saavad nad rohkem infot tulevase töö kohta kui seda pakuks tööandja. Küll aga, et oma töötajad oleksid valmis olema tööandja saadikud, peab neil olema positiivne kogemus, mida jagada. Töötajakogemus sõltub töökeskkonnast, tehnoloogiast ja organisatsioonikultuurist (Shenoy & Uchil, 2018). Seetõttu on magistritöö uurimisprobleem: millised töökeskkonna tegurid Omnivas on seostatavad sellega, et Omnivat ollakse valmis soovitama tööandjana? Alaeesmärk on kaardistada töötajakogemused eNPS küsitluse vabade vastuste alusel (sest mõned tunnused võivad olla seotud nii positiivse kui ka negatiivse töötajakogemusega). Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on Omniva jaotusvõrgu töötajate hinnangul positiivne töötajakogemus?
2. Milliseid ettepanekuid teevad jaotusvõrgu töötajad töötajakogemuse parandamiseks?
3. Mis teeb jaotusvõrgu töötajatele Omnivast atraktiivse tööandja?

Meetodina kasutatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi ja täiendava uuringuna dokumendianalüüsi. Kvalitatiivse uuringu aluseks võetakse 2018. aastal Omnivas igas kvartalis tehtud eNPSi uuring. Magistritöös keskendutakse küsitluses esitaud avatud küsimustele antud vastuste ja kommentaaride analüüsimisele. Kogutud andmete põhjal selgub, kui meelsasti soovivad töötajad Omnivat oma sõpradele ja tuttavatele, mis loob neile positiivse töötajakogemuse Omnivas, milliseid ettepanekuid teevad jaotusvõrgu töötajad positiivse töötajakogemuse suurendamiseks ning mis teeb Omnivast nende jaoks atraktiivse tööandja. Valim on jaotusvõrguüksus, kuna tegu on suurima üksusega Omnivas ning töö autor on jaotusvõrguüksuse personalipartner.

Kolmandas alapeatükis käsitleb autor tööandja väärtuspakkumist ja positiivset töötajakogemust. Väärtuspakkumist saab tõlgendada kui tööandja lubadust töötajale ja töötajakogemust tööandja lubadustest kinnipidamisena. Kui lubadustest on kinnipeetud, on ka töötajakogemus positiivne. Väärtuspakkumisel on veel teinegi roll, nimelt motiveerida praeguseid ja tulevaseid töötajaid jääma

organisatsiooni tööle ning eristama seejuures organisatsioonis töötamist piisavalt töötamisest konkurentide juures.

Empiirilises osas tutvustatakse lühidalt uuritavat ettevõtet ja kuidas näevad potentsiaalsed töötajad Omnivat tööandjana (Ihaldusväärseim Tööandja 2019 uuring), valimit, selgitatakse uurimismeetodit ning kirjeldatakse käesolevale uuringule andmebaasi loomisel aluseks olnud eNPSi uuringut Omnivas. Kolmandas peatükis käsitletakse põhjalikult uuringu tulemusi. Need esitab autor uurimusküsimuste esitamise järjekorras ning analüüsib kategooriate lõikes. Lähtudes tulemustest teeb autor tööandjale ettepanekuid töötajakogemuse parandamiseks.

Magistritöö autor soovib tänada oma juhendajat meeldiva koostöö eest ning kõik Omniva töötajaid, kes on küsitlusele vastanud.

1. TÖÖANDJA BRÄNDI TEOREETILINE RAAMISTIK

Esimeses peatükis selgitab magistritöö autor tööandja brändi ja töötajakogemuse mõisteid ja kirjeldab seniseid uuringuid. Teooria koosneb kolmest alapeatükist. Esimeses alapeatükis kirjeldab autor tööandja brändi mõistet ja olemust, lisaks tuuakse välja sisemise ja välise brändi erinevus ning selgitatakse tööandja brändi ja töötajakogemuse seost. Teises alapeatükis kirjeldab autor tööandja brändi mõju värbamisel, selgitab organisatsiooni maine olulisust ning käsitleb seda, kui oluline on ettevõtte praeguste töötajate suusõnaline info tulevastele töötajatele. Kolmandas alapeatükis annab autor ülevaate tööandja väärtuspakkumisest ning võtab kokku esimese peatüki teemad.

1.1. Tööandja brändi mõiste, olemus ja seos töötajakogemusega

Tööandja brändi kontseptsioon on alguse saanud 1990. aastatel. Siiski on tööandja bränd oma olemuselt kõikides organisatsioonides alati olemas olnud, olenemata sellest, kas ettevõtte on teadlikult sellega tegelenud või mitte. Alates 1996. aastast, kui tööandjad võtsid kasutusele tööandja brändi mõiste, on suurosa ettevõtteid teadlikult tegelenud oma kuvandi loomise ja strateegia juhtimisega, et olla atraktiivne potentsiaalsetele töötajatele. Tööandja brändi peamine eesmärk on meelitada ligi uusi ja hoida olemasolevaid talente, pikemas perspektiivis loob tugev tööandja bränd väärtuse ettevõttele tervikuna. (Aldousari et al, 2017) Tööandja bränd loob jätkusuutliku suhte organisatsiooni ning praeguste ja tulevaste töötajate vahel, mis loob väärtust üksikisikutele, organisatsioonile ja ühiskonnale tervikuna (Deepa & Baral, 2017).

Sullivan (2004) defineerib tööandja brändi kui sihipäraselt juhitud pikaajalist strateegiat, mille eesmärk on hallata töötajate ja huvigruppide teadlikkust konkreetsetes organisatsioonides. Sivertzen ja teised (2013) kirjeldavad tööandja brändi protsessina tööandja identiteedi loomisest praegustele ja tulevastele töötajatele, et eristuda konkurentidest. Barrow ja Mosley (2005) tõlgendavad tööandja brändi kui funktsionaalset majanduslikku ja psühholoogilist paketti, mille kaudu on võimalik seostada konkreetset organisatsiooni. Tööandja brändi peamiseks ülesandeks peavad nad ühtse raamistiku loomist juhtkonnale, mille abil saab lihtsustada eesmärkide seadmist, suurendada tootlikkust, kasvatada värbamist, hoida olemasolevaid ja pühendunud töötajaid. (Barrow & Mosley, 2005) Swystun (2007) lisab, et tööandja bränd on kogum materiaalistest ja mittemateriaalistest omadustest ning brändi õigesti juhtides loob see väärtust ja mõju tervele

organisatsioonile. Drury (2016) liigitab materiaalsete omaduste alla töötasu ja erinevad tööandja hüvitised ning toetused. Mittemateriaalsete omaduste all peab Drury silmas töökultuuri, karjäärivõimalusi ja võimalust töötada hea mainega ettevõttes. Tööandja brändil on kaks põhiolendust – kujundada tööandja brändi mainet, et olla tööpakkujana atraktiivne potentsiaalsetele töötajatele ja kujundada brändi lojaalsust organisatsioonikultuuri ja brändi identiteedi kaudu (Backhaus & Tikoo, 2004).

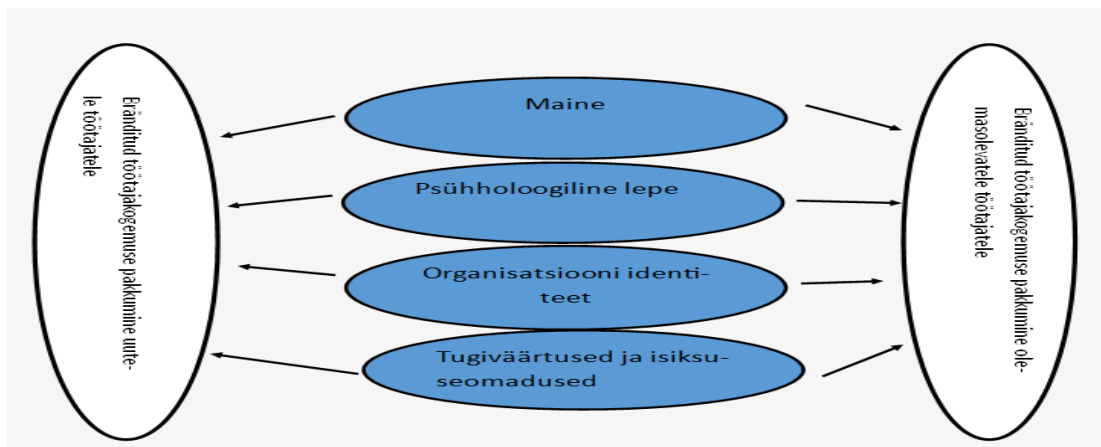
Kucherov ja Zavyalova leiavad, et organisatsiooni teevad atraktiivseks tööandja brändi järgmised neli tunnust:

1. majanduslikud tunnused (kõrge palk, õiglane hüvede ja preemiate süsteem, sotsiaalsed tagatised, töögraafik);
2. psühholoogilised tunnused (tugev organisatsioonikultuur, positiivsed inimestevahelised suhted, meeskonnatöö, töö objektiivne hindamine);
3. funktsionaalsed tunnused (töö sisu ja väljavaated, karjäärivõimalused, võimalused töötajate teadmiste ja oskuste täielikuks realiseerimiseks);
4. organisatsioonilised tunnused (turuliider oma valdkonnas, rahvusvaheliselt tegev, ettevõtte ajalugu ja maine, tippjuhtide maine, juhtimisstiil). (Kucherov & Zavyalova, 2012)

Tööandja brändi saab liigitada kaheks: sisemine ja väline bränd. Organisatsiooni sisesel ja välisel brändil on erinevad eesmärgid. Välise brändi eesmärk on püüda kandideerijate tähelepanu ja olla atraktiivne tööandja, sisemise brändi eesmärk on hoida kvaliteetset tööjõudu, mis loob ettevõttele eelise. Küll aga peavad sisemine ja väline bränd olema kooskõlas, sest kui värbamisprotsessis või ettevõtte kuvandis loodud väline bränd erineb sisemise brändi tegelikkusest, saavad uued töötajad sellest aru ning lahkuvad ettevõttest. (Aldousari et al, 2017) Sisemisel brändil on suur mõju ettevõtte äritegevusele, tuues süsteemselt ettevõtte väärsi töötajateni, kujundades töökultuuri vastavalt ettevõtte eesmärkidele ning luues ainulaadset organisatsioonikultuuri ja töötajaskonda (Backhaus & Tikoo, 2004). Eduka Soome mediaettevõtte Miltton Group (2017) töötajate koostatud uuring väidab, et sisemine tööandja bränd ongi töötajakogemus ning töötajakogemus määratleb tööandja brändi usaldusvääruse. Ka Edwards (2009) näeb tööandja brändil mitmeid seoseid töötajakogemusega:

- tööandja bränd ja töötajakogemus sisaldavad nii materiaalseid kui ka mittemateriaalseid omadusi
- töötajakogemus on erinev igas organisatsioonis
- töötajakogemus on suunatud nii praegustele kui ka uutele töötajatele

- õigesti juhtides loob töötajakogemus organisatsioonile väärtust ja mõju. (Edwards, 2009)



Joonis 1. Tööandja brändi ja töötajakogemuse seosed

Allikas: (Edwards, 2009, 19)

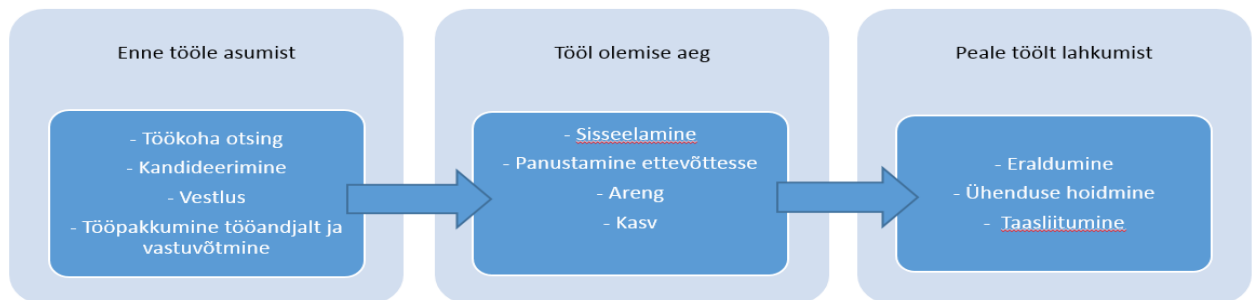
Edwards selgitab, et töötajakogemuse loovad tööandja brändi mitmed komponendid kokku. Praegustele ja tulevastele potentsiaalsetele töötajatele pakutav töötajakogemus peaks olema ühiselt mõistetav kogum töötaja ja organisatsiooni kohustustest. Organisatsiooni pakutav unikaalne väärtus, mis tuleneb psühholoogilisest lepest, annab aluse pakumisele, mis tehakse värvatavatele ning suure tõenäosusega kujundab ka olemasolevate töötajate ootusi. (Backhaus & Tikoo, 2004) Annunzio-Green ja Francis (2005) mõtestavad psühholoogilist lepet kui töötaja ja tööandja vahelisi kirjutamata ootusi, mis eksisteerivad endastmõistetavalt, kuid ei ole kirjalikult fikseeritud ning mille üle ei pea pidevalt arutlema. Wangiti ja Muceke (2012) peavad samuti tugeva töösuhte aluseks psühholoogilist lepet, mis on kirjutamata ootuste kogum töötaja ja tööandja vahel.

Igal organisatsioonil peaks olema kindlad väärtused ja veendumused, mis on seotud nende organisatsiooni identiteediga ning mis omakorda aitavad kaasa organisatsiooni atraktiivsele turustamisele. Kui organisatsioonilised väärtused kujundavad suuremat osa oma kesketest, kestvatest ja eritatavatest identiteedipõhistest omadustest, võib eeldada, et psühholoogilise leppe sisu moodustab suurema osa sisuprofilist (tööandja maine, psühholoogiline lepe, organisatsiooni identiteet ja isiksuseomadused), mis omakorda peegeldub organisatsioonile iseloomulikus töökogemuses. (Edwards, 2009)

Töötajakogemus liigitatakse tihtipeale tööandja sisemise brändi alla, kuna sisaldab samu komponente mida tööandja (sisemine) bränd – tasustamine, töökeskkond, karjääri- ja eneseareng,

õppimine koos organisatsiooniga, tööga rahulolu ja ettevõtte maine (Mihalcea, 2017). McClane (2018) lisab, et töötajakogemust saab kirjeldada kui töötaja ja tööandja kõiki kokkupuutepunkte (tasusüsteemid, talentide juhtimine, tulemusjuhtimine, organisatsiooni arendamine, muutuste juhtimine, töötajate pühendumus ja töökujundamine) töötaja töötamise aja jooksul. Töötajakogemust luues tuleb tööandjal mõista nii üksikisikute kui ka erinevate rühmade esindajate (nt erinevad põlvkonnad) terviklikke vajadusi ehk siis ei keskenduta mitte ainult ühele sündmusele vaid kogu tööol olemise perioodil loodud kogemusele. (Plaskoff, 2017)

Töötajakogemus saab alguse enne tööpakkumise vastu võtmist ja esimest päeva tööol (joonis 2) (Plaskoff, 2017) ning on seotud organisatsioonikultuuri, töökeskkonna ja tehnoloogiaga (Shenoy & Uchil, 2018).



Joonis 2. Töötaja teekond

Allikas: (Plaskoff, 2017, 138)

Esimene kokkupuute koht töötajakogemusega algab kui inimene hakkab mõtlema töökoha vahetusele ning alustab tööotsingutega. Töötajakogemus ei pruugi lõppeda töösuhte lõppemisel, sest võib alata mõne aja pärast uuesti organisatsiooniga taasliitumisel (Plaskoff, 2017)

Tööandja bränd põhineb eeldusel, et ettevõtte tulemuslikkust saab suurendada oskuslike investeeringutega inimkapitali. Inimkapital on oluline vahend, mis on haruldane, asendamatu ja võib olla ettevõtte jaoks strateegiline eelis. (Deepa & Baral, 2017) Lähtudes käsitletud kirjandusest saab autor järeldada, et ettevõtted, kes tegelevad teadlikult tööandja brändi panustamisega ning loovad positiivse töötajakogemuse, loovad konkurentide ees eelise nii uute töötajate ligimeelitamisel kui ka praeguste töötajate hoidmisel.

1.2. Tööandja brändi ja töötaja soovitusindeksi mõju värbamisel

Praeguses tööturu situatsioonis, püüavad kõik ettevõtted saavutada suurepärase tööandja staatust, et meelitada endale kandideerima potentsiaalseid tulevasi töötajaid. Sõda uute talentide palkamisel ja hoidmisel on üha olulisemaks muutunud organisatsiooni arenemisel. (Jain & Bhatt, 2015) Talente, kes on võimelised aitama kaasa organisatsiooni arengule ja eesmärkide saavutamisele, kutsuvad vabadele ametikohtadele kandideerima ja tööle jääma eelkõige ettevõtte maine. Hea organisatsiooni maine on kõige lihtsam viis, kuidas tööandjad saavad meelitada tööotsijaid kandideerima. Uut töökohta otsides, kandideerivad inimesed tavaliselt mitmesse ettevõttesse ning enne lõpliku otsuse tegemist, hindavad kandidaadid erinevate organisatsioonide mainet, et teha järeldusi neile sobivate töötingimuste kohta (Cable & Turban, 2003). Cable ja Turban (2006) väidavad, et ettevõtte maine põhjal on võimalik teha järeldusi töö omaduste kohta, mida ei ole võimalik enne tööle asumist teada saada. Martin ja Hetrick (2006) on oma uuringutes leidnud, et kõrge kvalifikatsiooniga kandidaadid eelistavad kandideerida suurepärase mainega või prestiižettesse ettevõtetesse. Cable ja Turban (2003) lisavad, et positiivse mainega ettevõttesse tööle asudes, on kandidaadid nõus aktsepteerima kuni 7% madalamat töötasu kui nad teeksid seda kandideerides negatiivse mainega ettevõttesse. Seetõttu pööratakse suurt tähelepanu tööandja atraktiivsuse kuvamisele, et meelitada uusi töötajaid (Berthon et al, 2005) ning keskendutakse tugeva organisatsiooni nime ja brändi loomisele, et suurendada organisatsiooni mainet ja väärtust (Sivertzen et al, 2013). Tööandja maine võib avaldada mõju ka inimese tajutavale sotsiaalsele staatusele. Nimelt on tööotsijad positiivse mainega ettevõtetest rohkem huvitatud, kuna positiivse tööandja mainega organisatsiooni tööle asudes, toob töösuhe üldiselt kaasa ka enesehinnangu tõusu. (Cable & Turban, 2003)

Organisatsioonile on kõige väärtuslikumad tema inimesed, kuid töötajad on valmis töökohti vahetama tihedamini kui kunagi varem (Cable & Turban, 2003). Kuna värbamine on väga kulukas tegevus ning ilma õigete kandidaatideta ei ole võimalik saavutada kiiresti muutuvast keskkonnast konkurentsieelist, on oluline suunata värbamissõnumid kohe konkurentsivõimelistele kandidaatidele (Tüzüner, 2009). Konkurentsivõimelistele kandidaatidele aitabki sõnumeid suunata tööandja bränd, mis kõnetab potentsiaalseid töötajaid ning annab võimaluse töötajatel ennast konkreetse ettevõttega samastada. Kui ettevõtte eesmärk on olla atraktiivne talentide püüdmisel, on tööandjatel soovitatav teha investeeringuid sobiva kvalifikatsiooni ja oskustega töötajate meelitamiseks organisatsiooni. (Wilden et al, 2010) Ettevõtte oskus kasutada tööandja brändist tulenevaid hüvesid, loob tööotsijale ettevõtte atraktiivse ja konkurentsivõimelise tööandja mulje

(Branham, 2001). Tööandja brändi sõnumit potentsiaalsetele töötajatele toetab järjepidevus, selgus ja usaldusväärsus (Wilden et al, 2010).

Potentsiaalsetele kandidaatidele aitavad brändi sõnumit viia ka ettevõtte praegused töötajad, kes tajuvad organisatsiooni positiivset mainet ning jagavad ettevõttega samu väärtusi. Üks inimene võib ettevõtet hinnata kõrgelt, kuid positiivne maine eeldab, et ettevõtet hindavad kõrgelt paljud (Barnett et al, 2006). Positiivse mainega organisatsiooni kuulumine lubab saada osa sotsiaalsest heakskiidust ning luua organisatsiooni identiteet. Seega on positiivse maine sõnumi edasikandmine oluline praegustele töötajatele kui ka uutele kandidaatidele, sest kandideerides positiivse mainega ettevõttesse näitavad kandideerijad sel juhul ka oma edukust. (Highhouse et al, 2009)

Tööpakkumise atraktiivsust mõjutab allikas, mille kaudu töötajad tööd puudutavat infot saavad (Breugh, 2013). Üldiselt saavad töötajad infot huvi pakkuva töö kohta reklaamidest, töövahendusportaalidest ja töömessidelt. Üha enam on hakatud huvi pakkuva töö kohta küsima infot perelt, sõpradelt ja teistelt inimestelt ning saadud info väärtus on sotsiaalmeedia mõju arvestades muutunud veelgi olulisemaks kui info, mida kuvab tööandja. (Nikolaou, 2014) Suusõnaline mitteametlik inimeselt inimesele suhtlus on sotsiaalne vahetus ja toimub tavaliselt siis kui selles on põhjust. Inimesed algatavad suusõnalist infovahetust, kui nad tunnevad selleks suurt vajadust, kas siis rõõmust või vihast, et jagada oma arvamust toote või teenuse, aga ka organisatsiooni kui tööandja kohta. Suusõnalise infovahetuse vajadus tekib üldiselt sotsiaalse konteksti asjaoludel. (Burnham & Leary, 2018) Sellisel suusõnalisel (inglise keeles *Word-of-mouth*) infovahetusel organisatsiooni või töö kohta pärineb teave ainult inimestevahelisest suhtlusest ning ettevõttel puudub sellele infole ligipääs (Van Hove & Lievens, 2009). Siiski on suusõnalisel infovahetusel suur mõju avalikkusele ja talentide meelitamisele, juhul, kui ettevõtte töötajad näitavad välja lojaalsust ja pühendumust oma organisatsioonile (Dabirian et al, 2017). Töötajaid, kes soovivad oma organisatsiooni ja näitavad välisturule ning tulevastele töötajatele, et see ettevõtte on parim koht, kus töötada, nimetatakse tööandja saadikuteks (Asha & Jyothi, 2013).

Teadlased ja praktikud toetuvad samuti soovitusel tõenäosuse meetmetele, et mõista klientide lojaalsust ning positiivse suusõna mõju (Burnham & Leary, 2018). Soovitusindeksiga eNPS (inglise keeles *Employee Net Promoter Score*) mõõdetakse kliendilojaalsust. NPSi küsimustik sisaldab enamjaolt vaid ühte küsimust: „Kui tõenäoliselt sa soovitaksid ettevõtet oma sõbrale või

kolleegile?“ ning küsitlus tehakse lühikese perioodi jooksul. Soovitusindeksit küsitakse sõpradelt ja kolleegidelt, sest ettevõtte soovitamine oma nime alt näitab kõige tõenäolisemalt kliendi lojaalsust. (Reichheld, 2003) eNPSi tulemused võivad varieeruda -100%-st (kui kõik töötajad vastavad 0 – 6) kuni + 100%-ni (kui kõik töötajad vastavad 9 – 10). Positiivseks tulemuseks loetakse kui eNPSi tulemus ei ole negatiivne, tulemused üle 60% on suurepärased (Deglon, 2018). Kuigi rahulolu vaadeldakse kui tagasiulatuvat mõõdet või hinnangut eelnevate kogemustele, on soovitus tõenäosus seotud eeldusega, et tulevikus käitutakse vastavalt kogemustele (Lariviere, et al., 2016; Reichheld, 2003).

Käesolevas töö analüüsitakse vastuseid küsimustele, mis käsitlevad organisatsiooni soovitamist sõpradele ja tuttavatele tööandjana.

Praegusel tööturul tuleb tööandjatel just kogemuse loomisele pühenduda, sest inimesed ei taha teha enam tööd keskkonnas, kus neilt oodatakse ainult tulemusi. Töötajad soovivad saada osa ettevõtte eduloost ning panustada organisatsiooni üldiste ja laiemate eesmärkide saavutamisele. Et töötajad oleksid valmis oma kogemuste põhjal ettevõtet soovitama, tuleb tööandjal oma töötajaid tunda ning eNPS uuring on selleks kõige tõhusam viis.

1.3. Tööandja väärtuspakkumine ehk töötajakogemus

Töökoha vahetusele mõtlema hakates, hindavad inimesed eelkõige uue ettevõtte mainet ja organisatsioonikultuuri ning alles siis töökeskkonda, arenemis võimalusi ja ettevõtte juhtimise viisi (Jain & Bhatt, 2015). Atraktiivsematel kandideerijatel on tavaliselt võimalus valida mitme tööandja vahel, mistõttu tuleb organisatsioonil selgelt eristuda oma väärtuspakkumisega konkurentide omast. Tulevased töötajad kaaluvad potentsiaalse tööandja väärtuspakkumist ning võrdlevad seda konkurentide omaga. (Deepa & Baral, 2017) Tagamaks väärtuspakkumise eristumist konkurentidest, tuleb ettevõtetel tegeleda tõhusa väärtuspakkumise teavitamisega, eelkõige selleks, et atraktiivsed kandideerijad oleksid teadlikud väärtuspakkumiste erinevustest ning praegused töötajad oleksid teadlikud väärtuspakkumise sisust. (Wickham et al, 2008)

Backhaus ja Tikoo (2004) on oma uuringutes leidnud kinnitust, et potentsiaalsed töötajad võrdlevad organisatsiooni mainet oma vajaduste ja väärtustega. Tööandja väärtuspakkumine aitab

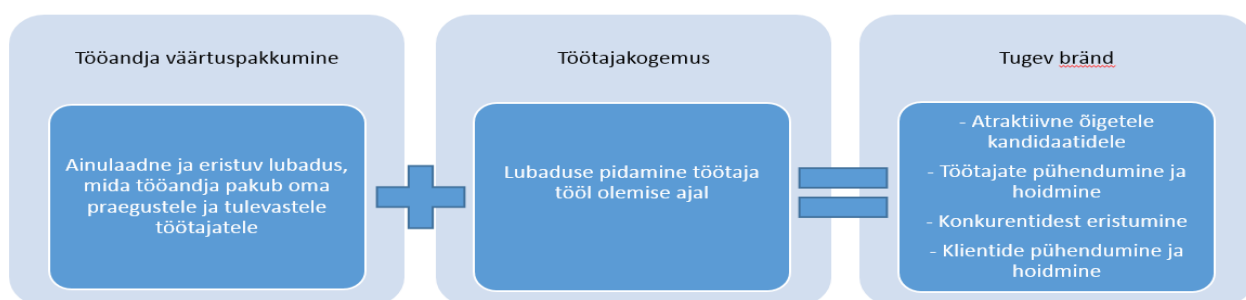
kandideerijatel tõlgendada organisatsiooni väärtuseid töökeskkonna kontekstis, selgitades väärtusi töötajatele ja rõhutades tööandja brändi ideoloogiat, organisatsioonikultuuri ja tuleviku suundi.

Tööandjaid, kes konkureerivad andekate inimeste värbamisel, arendamisel, inspireerimisel ja hoidmisel, eristab üksteisest tööandja väärtuspakkumine (Bell, 2005). Bell leiab, et tööandja väärtuspakkumises rõhutatakse kohati liialt palju töötasu, mis on küll oluline, kuid tööandja väärtuspakkumine peaks eelkõige keskenduma siiski mitterahalistele teguritele, näiteks:

- ettevõtte atraktiivsus;
- ettevõtte käitumine ja eetika (vastutus);
- mitmekesisus ja kaasatus;
- töö ja eraelu tasakaal;
- võimalused isiklikuks ja professionaalseks arenguks. (Bell, 2005)

Backhaus ja Tikoo (2004) defineerivad tööandja väärtuspakkumist kui tööandja brändi keskset sõnumit praegustele ja tulevastele töötajatele. Tööandja väärtuspakkumise aluseks saab olla vaid tugev tööandja bränd, mille eesmärk on suurendada värbamist, hoida olemasolevaid töötajaid ning kasvatada inimkapitali väärtust.

Rosethorn (2009) selgitab, et väärtuspakkumine (joonis 3) on tööandja lubadus praegustele ja tulevastele töötajale. Töötajakogemuse kaudu tajutakse, kas lubadustest, mis vastavad ootustele ja ajakohastele vajadustele, on kinni peetud. Kui lubadustest on kinni peetud, siis liites need kaks tööandja brändi komponenti, saadakse tugev tööandja bränd. (Rosethorn, 2009)



Joonis 3. Tööandja brändi toimimine

Allikas: (Rosethorn, 2009, 20)

Organisatsioonid on mõistnud, et lisaks kliendikogemuse loomisele, tuleb võrdväärset tähelepanu pöörata ka töötajakogemuse loomisele, mis on aluseks tugevale tööandja brändile (Barrow & Mosley, 2005). Lievens selgitab, et tugev tööandja bränd koosneb kolmest etapist:

- esimeses etapis luuakse praegustele ja tulevastele töötajatele ainulaadne tööandja väärtuspakkumine, mis teeb ettevõttest parima tööandja
- teises etapis toimub väärtuspakkumise kommunikatsioon asjaosalistele
- kolmandas etapis peetakse kinni väärtuspakkumisest (Lievens, 2007)

Tööandja väärtuspakkumine on talentide meelitamiseks ja organisatsioonile pühendumiseks üks olulisim võtmesõna. (Mosley, 2014) Autor järeldab eelnevast teooria käsitlesest, et tööandja väärtuspakkumise spekter peab olema piisavalt lai kõnetamiseks nii uusi kui ka praeguseid töötajaid ning looma võimalust samastuda organisatsiooni väärtustega.

Töötajate väärtus eelistused ajas ja kultuuris on muutlikud, mis tähendab, et väärtuspakkumine peab olema ajakohane ja pidevas ümberkujundamise protsessis, et sobituda praeguste ja tulevaste töötajate vajadustega (Sengupta et al, 2015). Uuringud näitavad, et isiklikud ja sotsiaalsed omadused, näiteks vanus ja staaž, mõjutavad töötajate väärtusi (Parry & Urwin, 2011). Seetõttu on oluline, et ettevõtte mõistaks oma praeguste ja tulevaste töötajate väärtus eelistusi ning kujundaks tööandja väärtuspakkumist vastavalt hetke vajadustele (Sengupta et al, 2015).

Tööandja väärtuspakkumise aluseks on tugev tööandja bränd, millest saab alguse töötajakogemus, mis annab just kui kinnituse praegustele ja tulevastele töötajatele, et väärtuspakkumises antud lubadustest peetakse kinni. Tööandja väärtuspakkumine eristab ettevõtet konkurentidest ning aitab organisatsiooni vastu tähelepanu äratada potentsiaalsetel töötajatel ning hoida organisatsiooniga seotuna olemasolevaid töötajaid. Kui tööandja väärtuspakkumine on ajakohane ja suunatud erinevatele sihtrühmadele, võib väärtuspakkumine kaaluda üles mitterahalised tegurid.

Kokkuvõtteks on autoril alust järeldada, et töötajakogemusel ja tööandja brändil on tugev seos ning saavutamaks edu atraktiivsete kandidaatide leidmisel, tuleb luua soodsad tingimused praegustele töötajatele, kes on muutunud tänapäeva maailmas tööandja saadikuteks ning kelle sõnal on suurem jõud värbamisel kui tööandja reklaamil. Organisatsiooni praegused ja tulevased töötajad peavad tajuma tööandja sisemist ja välist brändi sarnaselt. Kui tööandja väline kuvand ei vasta tegelikule töötajakogemusele, võib ettevõtte kaotada palju aega ja raha. (Milton Group, 2017) Tööandja väärtuspakkumine eristab tööandjaid konkurentidest ning väärtuspakkumise lubadustest

kinnipidamine on alus, et hoida organisatsioonis praeguseid töötajaid ning meelitada sinna uusi töötajaid.

2. EMPIIRILINE UURING

Teises peatükis tutvustab autor lühidalt Omnivat, mille eNPSi uuringule toetub ka antud magistritöö. Lühidalt käsitletakse, kuidas näevad tööandjana Omnivat potentsiaalsed töötajad Ihaldusväärseima Tööandja uuringu alusel. Lisaks kirjeldab autor uurimistöö meetodit, selgitab eNPSi küsimustikku ja iseloomustab valimit.

Antud magistritöö uurimisprobleemiks on: millised töökeskkonna tegurid Omnivas on seostatavad sellega, et Omnivat ollakse valmis soovitama tööandjana? Alaeesmärk on kaardistada töötajakogemused eNPS küsitluse vabade vastuste alusel, kuna mõned tunnused võivad olla seotud nii positiivse kui ka negatiivse töötajakogemusega. Magistritöö eesmärgiks on selgitada, millised tööajakogemuse tunnuseid (ja väärtuspakkumise osad) kuuluvad positiivse töötajakogemuse koosseisu. Eesmärgi püstitamiseks seadis autor järgmised küsimused:

1. Milline on Omniva jaotusvõrgu töötajate hinnangul positiivne töötajakogemus?
2. Milliseid ettepanekuid teevad jaotusvõrgu töötajad töötajakogemuse parandamiseks?
3. Mis teeb jaotusvõrgu töötajatele Omnivast atraktiivse tööandja?

2.1. Ettevõtte lühitutvustus ja ihaldusväärseima tööandja uuring

AS Eesti Post on 100% riigile kuuluv äriühing, mille põhitegevusala on logistika- ja infoäri teenused ning e-arvete käitlemine. Alates 2014. aastast on Eesti Post koondanud suurema osa oma teenuseid Eestis ja välismaal kaubamärgi Omniva alla, mis on rahvusvaheline logistikaettevõtte kaupade ja informatsiooni liigutamiseks. Omniva kontserni kuuluvad emaettevõttena AS Eesti Post ning tütarettevõtetena Eestis Maksekeskus AS, Leedus Omniva LT UAB ja Lätis Omniva SIA. Samuti kuulub kontserni sidusettevõtte Post11 OÜ. Omnivas töötab Eestis, Lätis ja Leedus kokku ligikaudu 2300 töötajat. (Omniva, Omniva, 2019)

Omniva pakub posti-, logistika- ja infologistikateenuseid ning lisaks rahvusvahelisi ja riigisiseseid kulleriteenuseid. Omnivat peetakse Eestis ja Baltimaades e-kaubanduse eestvedajaks ning

ettevõtte juhivad seal tegutsevat pakiautomaatide turgu, mistõttu on sel tähtis koht Balti riikide majanduselu edendamisel. (Ibid)

Eestis on Omnival üle 300 postkontori, kus saab lisaks kirjade ja pakkide saatmisele näiteks tellida ajalehti ja ajakirju, sõlmida erinevaid teenuselepinguid, ajada rahaasju või osta lotopileteid. Omniva pakiautomaatide võrgustik katab Eestis, Lätis ja Leedus ning kokku on pakiautomaate üle Baltikumi 250 tükki. Pakiautomaadid võimaldavad kiiresti ja mugavalt saada ja saata saadetisi ning vajadusel tagastada kaup e-poele. (Ibid)

Omniva tegevuse eesmärgiks on luua klientidele väärtust posti-, paki- ja infotehnika teenuste pakkumisel arendades, ühendades ja hallates selleks vajalikke võrgustikke ning süsteeme oma majandustegevuse tulemusena saadud kasumi kaudu. (Ibid)

Jaotusvõrguüksuse eesmärgiks on kvaliteetse posti- ja pakiteenuse osutamise tagamine, postiseadusest tuleneva universaalse postiteenuse osutaja kohustuste täitmine kogu Eesti Vabariigi territooriumil. Lisaks

- ettevõtte strateegia elluviimine jaotusvõrgus;
 - jaotusvõrgu kulutõhus juhtimine;
 - paki- ja postilogistika tervikliku ning jätkusuutliku arengu tagamine;
 - teenusetingimustes kokkulepitud tingimustel teenuste osutamine, teeninduskvaliteedi tagamine ja kliendirahulolu tõstmine;
 - kontserni autopargi haldamine, äri vajaduse analüüsimine ja kuluefektiivsuse tagamine.
- (Omniva siseveeb, 2019)

Igal aastal korraldab CV-Keskus Iihaldusväärseima Tööandja uuringu, mille tulemusel selgus, et potentsiaalsed töötajad näevad Omnivat eelkõige kui tööandjat, kus on head võimalused karjääriedendamiseks, eneseteostuseks ja hinnatakse töö ja eraelu tasakaalu (joonis 4). Tunnustust saavad olulised missioonid, mis viiakse ellu, võimalus töötada ausas, hea mainega ja innovaatilises ettevõttes ning vastutatakse suurte asjade eest koos tore meeskonnaga.



Joonis 4. Hinnang Omnivale

Allikas: (Omniva siseveeb, 2019)

2.2. Uuringu meetoodika

Käesoleva magistritöö uuring põhineb Omniva poolt 2018. aasta jooksul kord kvatalis läbiviidud töötaja soovitusindeksi, edaspidi eNPS (inglise keeles *Employee Net Promoter Score*), uuringul. Uuringu eesmärgiks on kaardistada töötajate praegust tunnetust Omniva kui tööandja kohta ja jälgida selle trendi ettevõttes. Uuringu tulemustest selgub: a) kas praegused töötajad soovivad Omnivat potentsiaalsetele töötajatele, b) mis teeb Omniva atraktiivseks tööandjaks, c) milliseid ettepanekuid teevad jaotusvõrgu töötajad positiivse töötajakogemuse suurendamiseks ning d) mis teeb praeguste töötajate jaoks Omnivast atraktiivse tööandja.

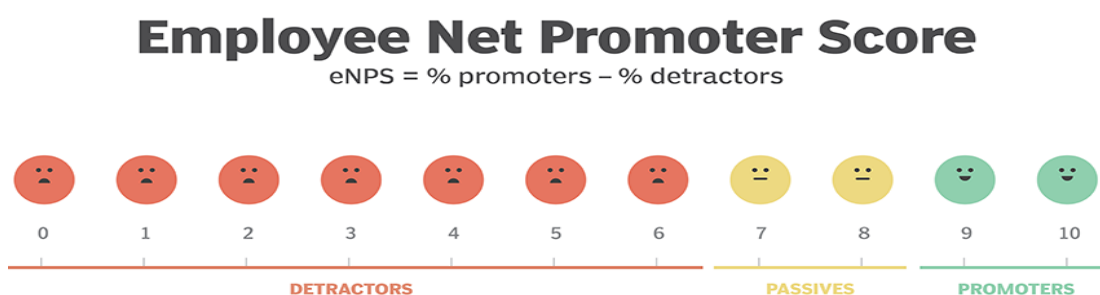
Uuring koosneb seitsmest küsimusest (küsimustik on leitav Lisa 1) - ühest põhiküsimusest („Kui tõenäoliselt Sa soovitaksid Omnivat tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele?“), ühest avatud küsimusest („Milliseid muutusi peab ettevõtte tegema, et Sa veel kindlamalt Omnivat soovitaksid?“) ja kuni viiest lisaküsimusest. Igas kvartalis on küsimuste arv erinev, nende arv sõltub ettevõttele konkreetsel ajahetkel olulistest teemadest. Uuringu põhiküsimuse aluseks on NPS meetoodika. (Omniva siseveeb, 2019) Lisaküsimuste eesmärgiks on toetada töötajakogemuse

suurendamist ning on suunatud parema töökeskkonna loomisele. Vastuste juurde on töötajatel võimalus lisada kommentaare ja ettepanekuid.

Uuring viiakse läbi veebikeskkonnas SurveyMonkey eesti, inglise, vene, läti ja leedu keeles ning on konfidentsiaalne. Uuringus osalemise kutse saadakse läbi surveymonkey.com aadressi töötajatele e-posti teel. Kirja pealkiri on "Ootame Sind osalema eNPS uuringus". E-mail sisaldab personaalset vastamislinki, millele vajutades avaneb SurveyMonkey uuringukeskkond, kus saab alustada küsitlusele vastamisega. Töötajatele, kes igapäevaselt tööalaselt arvutit ei kasuta, saadetakse uuringus osalemise kutse isiklikule e-posti aadressile, kus palutakse uuringule vastata läbi töö e-posti. Küsitlusele vastamine on mugav ja kiire ning võtab aega kuni 5 minutit.

Uuringus osalevad kõik ettevõttes töölepingu alusel töötavad inimesed, kes on olnud tööl vähemalt 2 kuud enne uuringu algust.

Uuringu tulemused jagatakse kolme kategooriasse: soovitajad (*promoters*), kelle tulemus on üheksa või kümme palli kümnest võimalikust. Neutraalsed (*passives*) tulemused saadakse, kui töötaja on vastuseks märkinud seitsme või kaheksa palli. Seda tõlgendatakse nii, et nad on küsitluse hetkel rahul oma tööandjaga, küll aga on nad valmis ettevõttest lahkuma kui saavad parema pakkumise. Mittesoovitajad (*detractors*) on vastusteks valinud kuus palli või veelgi madalamad punktid (kuni 0). (Rouse, 2018)



Joonis 5. eNPS hindamiskaala

Allikas: (Rouse, 2018)

eNPSi koondtulemuse skaala võib kõikuda vahemikus -100 kuni +100. Tulemused saadakse lahutades soovitajate % mittesoovitajate %-st

eNPS = soovitajad % - mittesoovitajad %

Joonis 6. eNPS tulemuse arvutamine

Allikas: (Omniva siseveeb, 2019)

Soovitajad on töötajad, kes on ettevõttega väga rahul ja tõenäoliselt soovivad organisatsiooni töökohana ka oma sõpradele ja tuttavatele. Neutraalsed on töötajad, kes on piisavalt rahul, kuid ei pruugi olla pühendunud. Neutraalset tulemust eNPSi uuringus ei arvestata, kuna nende tulemused on ettevõtte suhtes passiivsed ehk siis nad on üldiselt rahul, kuid ei panusta aktiivselt organisatsiooni maine kujundamisse tööandjana. Mittesoovitajad on töötajad, kes tõenäoliselt ei soovita oma organisatsiooni, mis võib viidata töötajate rahulolematusele ning neil töötajail võib olla negatiivne mõju ka kolleegidele ja ettevõtte mainele. (Rouse, 2018)

eNPS uuring viiakse läbi kord kvartalis kogu Omniva töötajate seas ja seda analüüsitakse valdkonna põhiselt. Konfidentsiaalsuse hoidmiseks kuvatakse tulemused siis kui osakonnas on kolm või enam vastajat. Uuringu eeliseks on kiirus, lihtsus ja paindlikkus ning tulemused saadakse lühikese aja jooksul peale vastuste laekumise tähtaega. Samuti oodatakse tulemusi kiiresti ning eeldatakse, et need peaks paranema võrreldes eelneva kvartali tulemustega.

Omnivas analüüsitakse üldise töötajakogemuse hindamiseks soovitusindeksi protsenti, vabadest vastustest ja kommentaaridest saadud infoga tegeleb iga osakonna juht oma osakonna põhiselt. Vastuste üldistusi ja võrdlust osakondade ja valdkondade vahel seni tehtud ei ole. Magistritöö autor kasutab küsitluses olevaid vabasid vastuseid ja kommentaare ja analüüsib jaotusvõrgu töötajakogemuse selgitamiseks järgmisi eNPSis olevaid küsimusi:

1. Milliseid muutusi peab Omniva tegema, et Sa annaksid kõrgema hinnangu?
2. Millised on töötajate täiendavad kommentaarid ja ettepanekud väärtuspakkumise kohta
3. Mis on töötajate arvates ettevõttes hästi ja mida soovitatakse Omnivale tööandjana hoida?
Ja millised on Omnivale antud hinnangu põhjendused? (seotud neljanda kvartali esimese küsimusega)

Magistritöö autor analüüsib soovitusindeksi küsimustiku vabasid vastuseid ja kommentaare jaotusvõrgu üleselt töötajakogemuse selgitamiseks. Töötajate tagasiside ja ettepanekute alusel selgitab autor, mis loob Omniva jaotusvõrgu töötajatele positiivse töötajakogemuse ning teeb

ettepanekuid sellise töötajakogemuse suurendamiseks. Sarnast uuringut ei ole Omnivas läbi viidud ning antud töö väärtuseks on jaotusvõrgu töötajate positiivse töötajakogemuse suurendamise võimaluste üldistav kirjeldamine.

Magistritöös püstitatud eesmärgi saavutamiseks kasutas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi ja täiendava uuringuna dokumendianalüüsi. Kvalitatiivse uuringu aluseks võetakse eNPSi küsitluses olevad vabad vastused ja kommentaarid. Kvalitatiivne analüüs vastab küsimustele kuidas? (probleemi kirjeldus) milleks? kas? (probleemis põhjuste tuvastamine) ning tulemusi ei argumenteerita arvudega (Uus, 2007). Kvalitatiivset sisuanalüüsi korral lähtutakse teksti sisu tähenduste uurimiseks ning saadakse ülevaade vastajate mõtteavaldustest terviklikult (Kalmus et al, 2015). Dokumendianalüüsi korral analüüsitakse kirju, päevikuid, eksperthinnanguid jne. Dokumendianalüüs võib kasutada iseseisva meetodina või täiendamaks teisi uuringuid. (Laherand, 2008) Uuringus olevad vastused kodeeritakse ning luuakse kategooriad. „Kood on silt või märksõna, millega tähistatakse tekstilõike. Kodeerimine on kvalitatiivse analüüsi põhiline operatsioon, selle käigus jaotatakse tekst osadeks eesmärgiga teksti põhjalikult uurida ja mõista. Kvalitatiivse sisuanalüüsi teine etapp on koodide kategooriatesse jagamine. Kategooria on uurija loodud analüütiline üksus (või tarkvarapõhises analüüsis nn koodiperekond), millesse koondatakse sarnased koodid. Edasi toimubki töö kategooriatega, uuritakse nende omavahelisi suhteid ja hierarhiaid, rühmitatakse neid sarnasuse alusel.“ (Kalmus et al, 2015) Kokku analüüsitakse uurimustöös 2508 vastust.

2.3. Valimi kirjeldus

Valimisse kuuluvad Omniva jaotusvõrgu kõik töötajad, tegemist on kõigse valimiga. 2018. aasta vältel töötas jaotusvõrgus kokku 1016 inimest (koguvalim). Küsitlused saadeti perioodil märts kuni detsember.

Jaotusvõrgus töötavad ja töötasid perioodil märts kuni detsember 2018, kellele küsitlus saadeti järgmised ametigrupid:

- Esmatasanditöötaja - ametikoht, mille peamiseks tööülesandeks on klientide, sh siseklientide teenindamine ning mis ei eelda eelnevalt erialast ettevalmistust ja/või töökogemust. Esmatasandi töötajad on postikuller (1034), kirjajakandja (198), kandekorraldaja (7), kuller (5) ja postitöötaja (256).

- Spetsialist - ametikoht, mis eeldab valdkonnaspetsiifilisi teadmisi ja oskusi ning võib vajada eelnevat töökogemust antud valdkonnas. Jaotusvõrgus on spetsialisti rollis päevajuhid (29), logistik (1), logistika analüütik (1), sisekoolitaja (1) ja teenindusjuht (1).
- Esmatasandi ja grupijuht - ametikoht eeldab valdkonna tundmist ning inimeste juhtimise võimekust. Grupi juhte on jaotusvõrgus 22.
- Keskastmejuht - ametikoht eeldab varasemat juhtimiskogemust ning vajadusel võimekust juhtida inimesi läbi mitme juhtimistasandi. Jaotuskeskuse juhte jaotusvõrgus on 7 ja jaotuskeskuse juhi asetäitjaid on 2.
- Tippjuht - ametikoht eeldab varasemat juhtimiskogemust, võimekust juhtida inimesi läbi mitme juhtimistasandi ja valdkonnapõhiseid teadmisi. Jaotusvõrgu üksust juhib 1 inimene ning 2 regiooni juhti. (Omniva siseveeb, 2019)

Suuremosa jaotusvõrgu töötajatest on postikullerid, postitöötajad ja kirjakandjad, kes töötavad välitingimustes ning neil on otsekontakt klientidega. Ülejäänud töötajad töötavad jaotuskeskustes ja –punktides ning kliendikontakte on neil minimaalselt.

3. UURINGU TULEMUSED

Käesolev peatükk annab ülevaate uuringu tulemustest ja analüüsist. Peatüki lõpus tehakse järeldused, arutletakse uuringus selgunud tulemuste üle ning tehakse ettepanekud tööandjale töötajakogemuse parandamiseks. Antud magistritöö uuringus on analüüsitud eNPSi küsitluse avatud vastuseid, analüüsi eesmärgil on autor tulemused kodeerinud. Nendest vastused koondas autor 13. kategooriaks (tabel 1).

Tabel 1. Kodeerimise legend

kood	kategooria üldnimetus	mida sisaldab kategooria üldnimetus	tegurid
0	ettepanekuid ei ole		ei oska midagi öelda
1	töötasu	kategooria hõlmab erinevaid palga komponente	suurem töötasu väike palk vähemalt Eesti keskmine töötasu töötasu makstakse õigel ajal diferentseeritud töötasu väiksed tööandja soodustused madal kvaliteeditasu ja lisatasu tööandja väärtuspakkumine töötasu peaks vastama töökoormusele
2	töökoormus		suur töökoormus puuduolevate töötajate asendamine
3	töötajate heaolu	väärtustamine	töötajate väärtustamine nii materiaalselt kui ka moraalselt töötajatest samaväärne hoolimine nagu klientidest tervise edendamine kaasamine töötajate teadmiste hindamine
4	töökorraldus	erinevad töö komponendid	reklaamimaht (postkastidesse jagatavad poodide reklaamlehed)

			kirjakastide asukoht
			kanderingid
			töötajate asendamised
			reklaami komplekteerimine
			suured raskused
			osakondade omavaheline koostöö
5	tööaeg		puhkepäev laupäeval
			töö tegemise aeg
			paindlik tööaeg
6	töövahendid		tööriided
			raskuste tõstmiseks vahendid
			auto
7	soovitan		soovitan
			kindel töö
			usaldusväärne
			stabiilne
			meeldib siin töötada
8	töökeskkond	töõruumid	tööohutus
			töõruumid
			valgustus
			Suvel palavad ruumid ja talvel külmad
9	muudatused	kuna muudatusi on väga palju, on kategooria eraldi välja toodud	ebaselged muudatused
			kasulikud muudatused
			toimuvad liiga tihedalt
10	otsene juht		juhi suhtumine
			juhtimisoskus
			info liikumine
			töötajate tagasiside kuulamine ja arvestamine
			töökorralduse selgitamine, sh ametijuhendi
11	meeskonnatunnetus		meeskonnatunde puudumine
			ühisüritused
			koostöö
12	töötajate arendamine		keele kursused
			uute töötajate sisseelamine ja koolitused
			koolitused
13	ettevõtte maine		uuendusmeelne
			kindel tööandja

Allikas: (autori koostatud, 2019)

Vastajate arv jagunes kvartalites järgmiselt:

Tabel 2. Vastanute arv kvartali lõikes

kvartal	kutsed saadetud	Vastanud	Vastamismäär
I	1016	384	38%
II	1001	430	43%
III	992	503	51%
IV	1004	441	44%

Allikas: (autori koostatud, 2019)

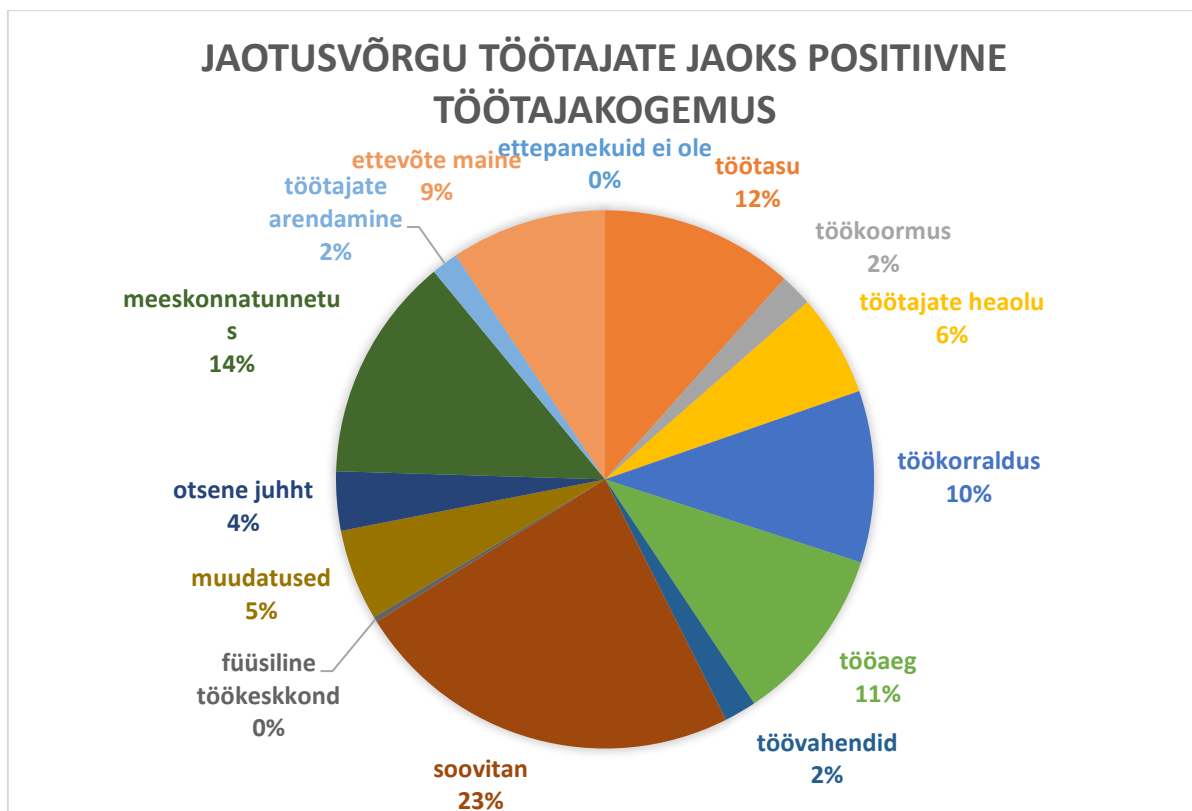
3.1. Tegurid, mis loovad positiivse töötajakogemuse

Vastuse leidmiseks küsimusele: „Milline on Omniva jaotusvõrgu töötajate hinnangul positiivne töötajakogemus?“ analüüsis töö autor eNPSi järgmisi küsimusi:

1. Mis on ettevõttes hästi, mida tööandjana hoida?
2. Palun täpsusta, mis on Sinu antud hinnangu põhjuseks?

Küsimusi on kaks, kuna mõlemad küsimused annavad vastuse, milline on jaotusvõrgu töötajate hinnangul positiivne töötajakogemus. Kuna vastust otsitakse positiivsele küsimusele, eemaldas autor negatiivsed vastused. See tähendab, et kui töötaja vastas neljanda kvartali esimesele küsimusele „Kindlasti ei soovitaks Omnivat tööandjana“, on tulemuse saavutamiseks antud vastused analüüsist välja jäätud.

Kahe küsimuse tulemuste analüüsi põhjal selgub, et Omniva jaotusvõrgu töötajate arvates loob Omnivas positiivse töötajakogemuse eelkõige töötamine kindlas ettevõttes, sealhulgas õigel ajal laekuv töötasu, tore meeskond ja paindlik tööaeg (joonis 7).



Joonis 7. Jaotusvõrgu töötajate positiivne töötajakogemus

Allikas: (autori koostatud, 2019)

Soovimine

23% töötajatest on märkinud, et soovivad oma sõpradele ja tuttavatele Omnivat. Antud tulemuste kontekstis tähendab „soovitan“ Omnivat kui kindlat, usaldusväärset ja stabiilset tööandjat. Vastajad on välja toonud, et neile meeldib töö mida nad teevad ning tore oleks töötada koos sõbra või tuttavaga. Lisaks mainitakse, et meeldivaks teeb töö vabas õhus liikumine, värvilised vormiriided ja sõbralikud kliendid. Positiivse töötajakogemuse loob Omniva tööandjana just väljakutseid pakkuva töö pärast. Töö sobib inimestele, kes otsivad oma töös põnevusi ja võimalust saavutada edu. Sõpradele julgetakse Omnivat soovitada, kuna töökaaslased on heatahtlikud ja abivalmis. Keerulistes olukordades ei tunta ennast üksinda jäetuna, ka otsesed juhid on meeldivad ning abiks probleemide lahendamisel. Töötades Omnivas on võimalus teha karjääri, töötajatele pakutakse mitmekülgseid koolitusi ja toetatakse üliõpilasi (nii paindliku töötaja osas kui ka ettevõtte väärtuspakkumises oleva stipendiumi näol). Ettevõtte on pidevas arengus, mis muudab töökeskkonna põnevaks ning töötingimusi üha paremaks. Oluliseks uuenduseks tuuakse välja töötajate kaasamist muudatuste elluviimisse.

Järgnevas kirjeldab autor peamisi leitud kategooriad põhjalikumalt ja eraldi.

Meeskonnatunne

Positiivseks töötajakogemuseks loevad suurosa jaotusvõrgu töötajatest meeskonnatunnetust (14%). Oma vastustes toovad töötajad välja meeldivaid kolleege ja põnevaid ühisüritusi. Paljudest töökaaslastest on saanud sõbrad ning meeskonna töö toimib hästi. Töökaaslaseid kirjeldatakse kui väga kohusetundlikud, lõbusad ja abivalmid inimesed, kes muudavad ka raskemad tööpäevad rõõmsamaks ning kellega koos on võimalik saavutada jaotuskeskustele seatud eesmärgid. Uued töökaaslased võetakse sõbralikult vastu ning aidatakse kiiresti sisseelada. Ühisüritused toimuvad tavaliselt kolleegide juures (sügisel talgud ja saun, suvel pikemad väljasõidud ning loomulikult tähistatakse kõiki kalendripäevi, näiteks naistepäevad, vastlapäevad, jõulud jne). Hoolimata sellest, et meeskonnad on väga erinevad, nii vanuse kui ka rahvuste osas, osatakse arvestada üksteise olemuse ja arvamustega ning väärtustatakse kõikide meeskonnaliikmete panust.

Töötasu

12% inimeste jaoks teeb positiivseks töötajakogemuseks töötasu ja tööandja väärtuspakkumine. Vastustest tuleb välja, et töötajad peavad oluliseks õigel ajal laekuvat töötasu ning ka töötasu suurust. Autori jaoks on rahulolu töötasu suurusega intrigeeriv, kuna kahes järgmises tulemuses tuuakse välja just madal töötasu, mis ei ole konkurentsivõimeline (23% ja 55% vastanutest leiavad, et soovitaksid Omnivat tööandjana rohkem kui töötasu oleks suurem).

Vastustest selgub, et töötasu suurus võimaldab sobivaid elutingimusi ning tagab ka toimetuleku võimaluse raskematel aegadel. Jaotuskeskuse esmatasandi töötajad võrdlevad oma töötasu suurust jaekettide klienditeenindajatega ning leiavad, et nende töö maht, koormus ja töö paindlikkus on suuremas kooskõlas laekuva tasuga kui klienditeenindajatel. Avatud vastustest tuuakse välja, et saadava tasu eest ei saa minna küll reisile ega lubada endale uhket autot, küll aga saavad täidetud põhivajadused (üür, laenud, söök, lasete toetamine jne). Õigel ajal laekuv tasu võimaldab planeerida kulude jaotamist ning annab kindluse tulevikuks. Lisaks tagab õigel ajal laekuv tasu usalduse tööandja vastu.

Tööandja väärtuspakkumise laialdast valikut naudivad enamus töötajaid. Meeldivamaks väärtuspakkumise osaks peetakse sportimisvõimaluste olemasolu ning väärtuspakkumise laienemist perele. Sportimisvõimalust tuuakse just kõige rohkem välja, kuna ühised spordivõistlused liidavad meeskonda ning tekib võimalus liikuda ringi erinevates jaotuskeskustes

ja seeläbi saada tuttavaks ka kolleegidega teistest piirkondadest. Ühtlasi on sportimisvõimalused tööandja soodustusena kõige paremini kättesaadavad nii erinevate spordialade valikus kui ka asukohtade vaates üle Eesti (võrreldes näiteks teatrite külastamise võimalustega).

Suur hulk jaotusvõrgu töötajatest hindab positiivseks töötajakogemuseks väärtuspakkumises olevat lisapuhkust, mille pikkus on viis tööpäeva ning puhata saab endale sobival ajal. Lisapuhkus on hea võimalus asendada näiteks haigusleht, pikendada õppepuhkust või võta lihtsalt aeg maha - täpselt nii nagu töötajale sobib. Toetusi erinevate pere rõõmsamate ja kurvemate sündmuste korral, toetused kurvemate sündmuste korral on perele abiks materiaalselt ning rõõmsamate sündmuste puhul toovad rõõmu rohkem juurde. Jalanõude ja prillide kulu hüvitamist, mis arvestades postikullerite ja kirjajakandjate välitingimustes töökorraldust, on suureks abiks.

Töökorraldus

10% jaotusvõrgu töötajatest leiavad, et Omnivas loob positiivse töötajakogemuse tööandja töökorraldus. Eelkõige tuuakse välja töö mitmekesisust ning võimalust töötada vabas õhus. Inimestele meeldivad väljakutsed, mida antud töö pakub ning rutiini puudumine. Töökorraldusest sõltub jaotuskeskuste töö kvaliteet, mistõttu kaasatakse töötajaid ümberkorralduste elluviimisel ning julgustatakse kaasa rääkima, kuidas parandada ja muuta töökorraldus veelgi efektiivsemaks. Küll aga arvestades töökorralduse olulisust ettevõttele ning mõju inimressursile, on autori arvates 10% madal tase. Võrreldes järgmiste tulemustega (joonis 6. ja 7.), tuuakse välja pigem negatiivses võtmes töökorraldust, mis takistab töö tegemist. Järjepidevalt mainitakse suurte nõudmiste esitamist töötajatele, kuid tööandja ei arvesta, et töötajatel puuduvad eeldused nende täitmiseks (nii oskuste-teadmiste osas, kui ka suure töömahu tõttu). Mistõttu jäävad nii isiklikud kui ka tööandja poolt seatud eesmärgid täitmata ning töötajad tunnevad seepärast survet juhtkonnalt ja otsestelt juhtidelt. Töötajad tunnevad, et neil puuduvad tegurid nõudmiste mõjutamiseks ja seepärast on seatud isiklikud eesmärgid kohati võimatu täita.

Ettevõtte maine

9% jaotusvõrgu töötajate jaoks, on Omniva positiivse töötajakogemuse osa ettevõtte maine. Seda tõestab ka teoorias eelnevalt kirjutatud, et hea mainega organisatsioonides töötamine loob töötajatele väärtust sotsiaalsel tasemel. Vastajad toovad välja, et nad julgevad oma sõpradele ja tuttavatele öelda, et töötavad Omnivas ning nad ei näe lähitulevikus ennast ka ettevõttest lahkumas. Kui ka hakkaks lahkumisele mõtlema, siis loob eelnev töökogemus Omnivas rohkem võimalusi ning annab kandideerimisel eelise. Lisaks mainitakse, et Omnivas töötamine loob neile

riigiasutustes asjaajamistel usaldusväärst. Jaotusvõrgu inimesed näevad Omnivat moodsa, samas traditsioonilise organisatsioonina, kus hinnatakse organisatsioonikultuuri ja peetakse lugu töötajatest. Mitmed vastajad nimetavad Omnivat heaks tööandjaks, sõbralikuks ja ambitsioonikaks ettevõtteks, kus toimuvad pidevad muudatused, mille eesmärgiks on parandada nii teenuste pakkumist kui ka kvaliteeti ning parandada ka töötajate heaolu. Vastajad arvavad, et Omnivas töötavad oma eriala spetsialistid, kes mõtlevad innovaatsiliselt, on uuendusmeelsed ja loovad lahendusi.

Heaolu

Töötajate heaolu (6% vastanutest) on ettevõttele muutunud viimase kolme aasta jooksul prioriteediks. Vastajad kirjeldavad, et juhtide suhtumine ja töötingimused on muutunud aastalt aastase paremaks. Enamus vastajaid lisab, et peale jaotusvõrgu juhtimisreformi, kui loodi grupijuhtide kohad, väärtustatakse ja hoitakse töötajaid rohkem. Näiteks tuuakse 1:1 vestlused, kus grupijuhid võtavad aega ja räägivad oma inimestega nende rõõmudest ja muredest, veel poolteist aastat tagasi, seda ei toimunud. Lisaks mainitakse, et kui enne tunti, et klientidest hoolitakse rohkem kui oma töötajatest, siis tänaseks on olukord muutunud. Töötajate soovide ja vajadustega arvestatakse ning töötajaid märgatakse. Palju kirjeldatakse, et tööandja suhtumine on muutunud inimlikuks ning töötajad tajuvad, et nad on ettevõttele olulised, mistõttu tunnevad ka töötajad suuremat vastutust ja soovi oma tööd efektiivsemalt teha. Töötajate tunnustamine ja kiitmine on saanud igapäevaseks tööosaks, mis töötajate arvates, kasvatab ettevõtte vastu lojaalsust. Peale tähelepanu suurenemise tuuakse välja, et ettevõtte panustab rohkelt tervise edendamisele, eriti kiidetakse tervisenädalaid ning gripihooajal mee-ingveri-tee projekti. Kõrgelt hinnatakse töötajate kaasamist erinevatesse projektidesse kui ka muudatuste planeerimisel, töötajad tajuvad, et sel viisil näitab tööandja usaldust nende vastu ning väärtustatakse töötajate teadmisi. Juhid hindavad töötajate panust töösse ning paranenud on ametipositsioonide eelistamine (näiteks postikulleri töö on rohkem olulisem kui postitöötaja).

Muudatused

Muudatusi on viimasel ajal olnud üpris palju, on olnud suuremaid kui ka väiksemaid muudatusi ning hästi ja halvasti juhitud muudatusi. Küll aga hindab 5% vastajatest muudatused positiivseks töötajakogemuseks. Eelkõige hinnatakse muudatusi positiivseks, kuna tajutakse, et muudatuste eesmärk on töötajate vaatest muuta töökorraldus lihtsamaks, paremaks ja tõsta üldist heaolu. Vastajad toovad välja, et hoolimata Omniva saja aastasest vanusest, on tegemist endiselt õppiva organisatsiooniga, mis tähendabki pidevaid ümberkorraldusi ja aeg-ajalt ka ebaselgust. Ettevõtte

on pidevas arengus, tegeletakse põnevate projektidega, näiteks hiljuti avati uus logistikakeskus, laiendati pakiautomaatide võrgustikku ning ees ootab reklaamikomplekteerimisliin, millega kaasnevad huvitavad kogemused, mida muud organisatsioonid ei suuda pakkuda. Muudatusi nähakse ka probleemidele lahenduste leidmiseks vajaliku tegevusena ning nauditakse õnnestunud tulemusi, näiteks juhtimisreform, millega kaasnesid grupijuhi ametid. Uued juhid on kaasa toonud juhtimisstiili muutused ning palju uusi projekte.

Otsene juht

Positiivset töötajakogemust mõjutab vastajatest 4% otsene juht. Otsene juht loob meeldiva töökeskkonna ning seisab hea, et töötajatel oleksid vajalikud töövahendid ja tingimused töö tegemiseks (tööriided, käsiseadmed, töökorras autod jne). Vastajad kirjeldavad oma juhte kui abivalimis ja asjatundlike kolleege, nende poole võib pöörduda igal hetkel ning alati leitakse koos probleemidele lahendus. Hoolimata sellest, et otsesed juhid on olnud ametis poolteist aastat, on nende teadmised ja oskused märkimisväärsed. Oluliseks peetakse juhtide oskust infot jagada, töötajate sõnumi viimist järgmise tasandi juhtideni ning jaotuskeskuste realistlike eesmärkide seadmist. Otsestest juhtidest peetakse lugu, kuna nad hoiavad oma töötajad, julgustavad neid karjääriarengus ja/või õppima juurde uusi oskusi jaotusringide paremaks teenindamiseks. Lisaks hinnatakse juhtide vastutulelikkust ja mõistvat suhtumist. Juhid on loonud usaldusväärse keskkonna, peavad kinni lubadustest, kuulavad ja võtavad arvesse töötajate tagasisidet.

Töökoormus ja tööaeg

Töökoormust hinnatakse positiivseks töötajakogemuseks 2% ja tööaega 11% vastajate poolt. Osad töötajad leiavad, et töökoormus on vastavuses töömahu ja –ajaga. On päevi, mil tööd on rohkem, küll aga rohkem on päevi, kus töömaht on väiksem ning seetõttu saavad kanderingid kiiremini tehtud. Kanderingilt varem tagasi tülles saab töötaja minna koju, hoolimata sellest, et tööpäev ei ole töölepingus kokkulepitud ajaks läbi, ehk siis kui maht on tehtud, võib lugeda tööpäeva lõppenuks. Mõned vastajad toovadki just esile muutliku töökoormuse ja võimalus paindliku tööajaga töötamist kui kõige positiivsemat töötajakogemuse faktorit Omnivas tervikuna, kuna see kompenseerib madala töötasu. Eriti just hommikuse kande inimesed, kelle tööpäevad saavad läbi lõunaks. Arvestades võimalust lõpetada tööpäev varem kui on kokku lepitud ja vastajate madalat tulemust, võib järeldada, et lõunast tööpäeva lõpetamise eelist naudivad pigem inimesed, kellele sobib varajane kanne.

Töövahendid

2% vastajatest hindavad töövaheneid positiivseks töötajakogemuseks. Vastajad peavad lugu, et tööandja võimaldab neile mugavaid ja ilmastikule vastavaid tööriideid, kasutajasõbralikke käsiseadmeid ja töökindlat autot. Maapiirkondade töötajaid, kelle töö asukoht jääb kodust kaugemale, rõõmustab võimalus parkida tööandja autoga kodus. Töötajad tunnevad, et nii tööriided kui ka möödasõitev Omniva logudega auto, loovad ühtsustunde ja tekib lojaalsus tööandja vastu. Oranžid tööriided loovad Omnivast lõbusa tööandja kuvandi ning ei jää klientidele märkamata (näiteks postikullerid ja kirjakandjad saavad klientidelt pidevalt positiivset tagasisidet vormiriiete kohta). Autor järeldab töötajate vastustest, et tööriided avaldavad töötajatele sotsiaalset mõju, läbi mille tunnevad töötajad suuremat meeskonnatunnetust ning ühtsustunnet Omnivaga.

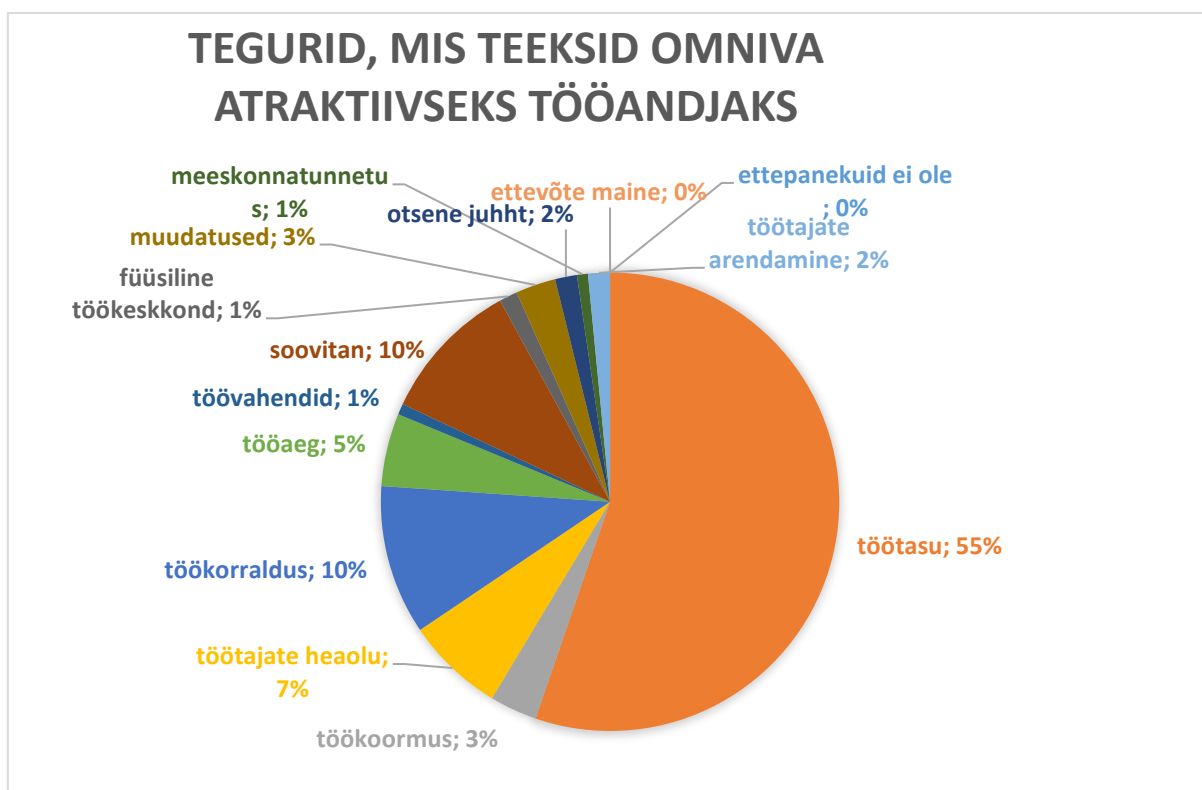
Töötajate arendamine

Positiivse töötajakogemuse loob Omnivas töötajate arendamine (2% vastanutest). Töötajad tajuvad Omnivat suure ettevõtte, kus on võimalik teha karjääri, saada osa põnevatest koolitustest ning kui ise näidata motivatsiooni edasiarenguks, siis toetatakse seda nii juhtide kui ka personaliosakonna poolt. Töötajatele meeldib võimalus roteeruda või võtta osa töövarjutamistest, mis annab võimaluse tutvuda teiste töölõikudega. Üliõpilased kiidavad suurt praktikavaliku võimalust, sest ettevõttes on palju erinevaid osakondi (IT, finants, personal jne). Varasemalt postitöötaja ametit pidanud inimesed hindavad ümberõppevõimalust, nimelt ettevõtte tasub täies ulatuses juhilubade omandamise kursused kui töötaja soovib alustada tööd postikullerina. Tuuakse välja ka keeleõppe kursused, mis olenevalt tingimustest, on samuti tasustatud ettevõtte poolt. Hiljuti tehti ümber uute tulijate sisseelamisprogramm, mis juhendajate poolt on saanud kõrge tagasiside ning töötajad näevad, et uuel kujul sisseelamisprogramm toetab uute tulijate kohanemist. Küll aga tekib autoril küsimus, miks on töötajate arendamise tulemus nii madal. Arvestades, kui palju on Omnivas võimalusi töötajate koolitamiseks, arendamiseks ja karjääri edendamiseks, siis miks hindab vaid 2% vastajatest positiivseks töötajakogemuseks töötajate arendamist?

Kokkuvõtteks saab autor öelda, et positiivseks töötajakogemuseks Omnivas on eelkõige õigel ajal laekuv töötasu ja stabiilses ettevõttes töötamine. Samuti tuuakse välja kolleegid, kes on toeks nii rasketel aegadel tööl kui ka kellega on koos lõbus aega veeta peale tööpäeva. Lisaks leiavad osad vastajad, et paindlikku tööaega ja muutlikku töökoormust, võib vaadata kui töötasu lisa.

3.2. Tegurid, mis teeksid ettevõttest jaotusvõrgu töötajate arvates atraktiivseks tööandjaks

Uuringu tulemusi analüüsisel selgus, et eelkõige teeks Omnivast atraktiivse tööandja suurem töötasu (55%), parem töökorraldus (10%) ja töötajate heaolu tagamine (7%) (joonis 8).



Joonis 8. Tegurid, mis teeksid Omniva atraktiivseks tööandjaks

Allikas: (autori koostatud, 2019)

Magistritöös püstitatud küsimusele: „Mis teeb jaotusvõrgu töötajatele Omnivast atraktiivse tööandja?“ vastuse saamiseks, analüüsis töö autor eNPSi uuringu küsitluses olevat „Milliseid muutusi peab Omniva tegema, et Sa annaksid kõrgema hinnangu?“ küsimust. Küsimus esitati igas kvartalis, väljaarvatud neljandas kvartalis.

Analüüsitud ei ole vastuse kategooriat „Ettepanekuid ei ole“, kuna vastused „ei oska midagi öelda“, „ei tea“ jne vastused ei loo antud uuringus „Mis teeb jaotusvõrgu töötajatele Omnivast atraktiivse tööandja?“ väärtust.

Töötasu

Uuringu tulemustest selgub, et 55% vastajate jaoks ei ole Omniva atraktiivne tööandja töötasu suuruse tõttu. Jaotusvõrgu esmatasanditöötajad toovad välja, et nende tasu on veidi suurem kui miinimumtasu, mis seab ranged piirid elukorralduse kujundamisele. Peale igakuiste kohustuslikke väljaminekutele (üür, kommunaalkulud, laen, jne) jääb töötajate kasutusse minimaalne rahasumma, mis tingib madala majanduslikku heaolu. Madal sissetulek ei võimalda hoiustada sääste, mis teeb paljud vastajad murelikuks, eriti just pensionieelsed töötajad, kes teavad juba praegu, et tulevase pensioniga ei tule nad igapäevase elukorraldusega toime. Palgapäevast palgapäevani elamist toovad välja ka nooremad töötajad, kellele valmistab antud olukord suurt stressi. Töötasu tõus oli küll eelmine aasta, kuid protsent, mille võrra töötasu tõusis, on samaväärne üldise elukalliduse tõusuga ehk siis töötasu tõusu töötajad realselt ei tunnetanud. Paljusid töötajaid ei motiveeri töötasu, pigem tuntakse, et nende panust ei väärtustata ning seda näitab ettevõtte töötasu suurusega. Osa vastajatest väidab, et nende töö kvaliteet tõuseks, kui nad saaksid suuremat töötasu, hetkel pakuvad nad nõ teenust, mis vastab pakutavale tasule. Lisatasu suurus tekitab samuti vastuolulisi arvamusi, töötajad leiavad, et antud summa ei ole atraktiivne ega täida lisatasupõhimõtte eesmärki. Eelmisel aastal diferentseeriti jaotusvõrgu esmatasandi töötajate palgad, küll aga tunnevad töötajad, et diferentseerimise alused on ebaselged ning kohati saavad inimesed, kellel on väiksem vastutus ja teadmised-oskused, suuremat tasu.

Antud kategoorias on hinnatud ka tööandja väärtuspakkumist, mis paljude vastajate arvates on pigem suurlinnade põhine. Jaotusvõrgu esmatasanditöötajad tunnevad, et tööandja väärtuspakkumiste valik on küll suur, kuid arvestades töötasu suurust, siis - 5% kuni -10% soodustust ei loo siiski võimalust osta teatripiletit või külastada näiteks massaažisalongi. Töötajad, kes kasutavad töö tegemiseks nutiseadmeid, aga kelle prillide kulu ei hüvitata, tajuvad, et nende ametikohti eelistatakse teistele.

Töökoormus, töökorraldus ja tööaeg

Suur hulk vastajaid märgivad, et töötasu ei ole kooskõlas töökoormuse (3%), töökorralduse (10%) ja tööajaga (5%). Töökoormust tõstab mitmete töötajate puudumine, praegused töötajad leiavad, et tööjõupuuduse üheks teguriks on madal töötasu. Olemasolevad töötajad selgitavad, et pidev puuduolevate töötajate asendamine tekitab neis frustratsiooni ja lootusetuse tunnet ning osa vastajatest lisab, et on valmis kirjutama järgmiste kuude jooksul lahkumisavalduse. Puuduolevate töötajate asendamise eest maksab tööandja küll lisatasu, kuid suur hulk uuringule vastajatest lisab, et läbi lisatasu maksmise tekitab tööandja neis just kui kohustuse ka edaspidi puuduolevaid inimesi

asendada. Töötajad toovad veel välja, et ebaühtlase töökoormuse ja pidevate asendamistega kaasneb kiirustamine, mille tulemusel tekkivad vead ning ollakse endas pettunud, et ei suuda kvaliteetselt tööülesandeid täita.

Mitmed vastajad leiavad, et töökorraldus on üldiselt halvasti organiseeritud, näiteks kanderingid on liiga pikad, mis muudab ka tööpäevad pikemaks kui on ette nähtud. Pikad tööpäevad ja 6-päevalised töönädalad on väga väsitavad ning on üheks põhjuseks, miks praegused töötajad ei pea Omnivat atraktiivseks tööandjaks. Samuti raskete postipakkide (saadetised võivad kaaluda kuni 30kg) üksinda klientidele kohale toimetamine. Ühtlasi leitakse, et töökorralduse teeb keeruliseks vähene või puudulik koostöö teiste osakondadega. Näitena tuuakse müügi-osakond, kus ei peeta tihtipeale kokkulepitud lubadustest kinni. Hinnatakse, et tööülesannete püstitus ja tööümberkorralduste tutvustamine on ebaselge ning seoses ebaühtlase reklaamimahuga puudub töös positiivne rutiin ja stabiilsus.

Heaolu

7% vastajatest ütleb, et Omnivast teeks atraktiivse tööandja töötajatest rohkem hoolimine. Hoolimatust kirjeldavad jaotusvõrgu esmatasanditöötajad, kes tunnevad, et annavad endast väga palju, et kliendid saaksid õigel ajal oma saadetised kätte, kuid tööandja ei väärtusta nende panust piisavalt. Näitena tuuakse rasketes ilmastikutingimustes töötamist (suvel liigse palavusega ja talvel suurte külmakraadidega), küll aga ei võimalda tööandja ilmastikule vastavaid tööriideid. Riiete tellimine võtab palju aega, on mitmeid juhuseid, kus uued tulijad jõuavad enne töölt lahkuda kui saavad omale vormiriided.

Jaotusvõrgu töötajad, kes toimetavad klientidele saadetisi, ei näe Omnivat atraktiivse tööandjana, kuna tunnevad, et neid ei väärtustata piisavalt. Nimelt on nemad töötajad, kes loovad Omnivast klientidele kuvandi ning kelle suhtumisest ja käitumisest kliendid räägivad ja soovivad (või ei soovita) oma sõpradele ja tuttavatele. Kuid ometi tunnevad vastajad, et tööandja väärtustab rohkem juhte ja spetsialiste kui postikullereid ja kirjakandjaid, maksab jaotusvõrgu esmatasanditöötajatele madalat töötasu, koormab tublisid töötajaid üle. Ettevõtte pakub küll arenguvõimalusi, kuid arvestades suurt töökoormust, jäävad paljud koolitused, infopäevad, jne ära. Ammugi ei soovita osaleda üritustel, mis toimuksid vabade päevade arvelt, sest töötajad on väsinud.

Osad vastajad tunnevad, et tööandja peaks usaldama oma töötajaid rohkem, sest raske on töötada keskkonnas, kus tuleb enda tegevusi pidevalt selgitada. Usalduse puudumine ja dubleerivate

tegevuste tegemine võtab töötajate arvates töördõmu. Väike hulk vastajatest põhjendab madala hinnangu andmist muudatustesse mitte kaasamist. Küll aga ei ole magistritöö autori arvates antud väide korrektne, sest jaotusvõrkudes on loodud töögrupid, peetakse iganädalasi infokoosolekuid, toimuvad 1:1 vestluseid ning loodud on grupijuhtide ametikohad, kelle vastutada on muudatuste juhtimine. Eelneva loetelu põhjal, võib järeldada, et töötajad, kes väidavad, et nemad saavad muudatustest ja uutest töökorraldustest teada kui otsused on vastu võetud, on tõenäoliselt kas ise muudatuste ja ümberkorralduste vastu või nad ei olegi lihtsalt millegigi rahul. Kõikidel grupijuhtidel ei pruugi olla oskus muudatusi juhtida, kuid kindlasti ei jäeta õigel ajal info edastamata.

Muudatused

Rohkete muudatuste (3%) tõttu ei pea vastajad Omnivat atraktiivseks tööandjaks. Vastajad leiavad, et muudatusi tehakse läbimõtlematult ning ei arvestata tagajärgedega. Näitena tuuakse uue logistikakeskuse käivitamist, mille algus tõi endaga kaasa palju segadust ja rohkelt lisatööd ning hulgaliselt lisandunud tabeleid mida tuleb täita, kuid arusaamatuks jääb tabelite täitmise eesmärk. Osa töötajatest leiab, et muudatuste järgseid tulemusi oodatakse liiga kiiresti, küll aga ei ole kõik töötajad võimelised oodatud ajaks kohanema ega harjunud uute korralduste või seadmetega. Eriti just vanemaealised staažikad töötajad, kellele ettevõtte kiired ja mitmed muudatused on raskesti omaks võetavad. Töötajad tunnevad, et muudatuste läbiviimisel ei mõelda töötajate heaolule ega osata viia õigeid sõnumeid töötajateni, vaid korraldatakse ümber hästi toimivaid protsesse. Seega analüüsides töötajate vastuseid, võib järeldada, et muudatuste vajaduse selgitamine töötajatele on puudulik. Mis võibki olla põhjuseks, miks töötajad ei näe Omnivat atraktiivse tööandjana vaid pigem muudab töötegemise keerulisemaks ning pidevad ümberkorraldused tekitavad stressi.

Otsene juht ja töötajate arendamine

2% vastajatest leiab, et Omnivast teeb atraktiivse tööandja otsene juht. Eelkõige hinnatakse otseste juhtide kuulamisoskust, personaalset lähenemise oskust, pühendumist oma inimeste heaolu tagamiseks ja toetuse jagamiseks. Töötajad näevad, et otsesel juhil on soov koos oma meeskonnaga setud eesmärgid täita ning nad aitavad kaasa töötajate arengule (2%). Pikaajalised töötajad toovad välja, et juhtimiskvaliteet on võrreldes eelnevate aastatega tunduvalt paranenud, küll aga jätab soovida töökorralduste selgitamine ja koosolekute läbiviimise oskus. Enamus vastajaid leiab siiski, et otsesed juhid märkavad ja tunnustavad tublisid töötajaid, töögrupid on hästi organiseeritud ning võetakse arvesse töötajate arvamusi. Uuringu vastustest võib lugeda, et juhid seavad oma käitumisega eeskuju ning oskavad läbi eeskuju motiveerida ka töötajaid.

Samas leidub vastustest ka küsimusi, kas uute juhtide suur arv on mõistlik? Leitakse, et tööandja oleks võinud pigem tõsta töötajate töötasu kui palgata uusi juhte. Magistritöö autor ei ole selle väitega nõus, kuna jaotuskeskuste töötajate arv on suur (keskmine töötajate arv jaotuskeskustes on 60 - 90 inimest), mis tähendab, et üks juht sellisele hulgale ei ole mõistlik. Eelkõige just selle pärast, et jaotuskeskuste otseste juhtide roll on oma töötajaid hoida ja arendada.

Uuringu tulemustest selgub, et osa töötajaid peavad oma arenguks eelkõige võimalust osaleda keelte koolitustel, kuid kuna paljud ei ole koolitustel osalenud, hinnatakse enda arenguvõimalusi madalaks. Väike hulk vastajatest on lisanud, et nad on rahul ettevõttes pakutavate koolituste ja karjäärivõimaluste ning oma võimete arendamiseks vajalike teadmiste ja oskuste tõstmise võimalustega.

Meeskonnatunne

Tööandja atraktiivsust mõjutab ka meeskonna tunnetus (1%). Suurosa töötajatest kiidab oma meeskonda ja dünaamilist koostööd. Tänu heale läbisaamisele on sisekliima positiivne ning tuntakse, et üksteise peale saab loota. Hoolimata sellest, et enamuse aja töötatakse üksinda, usaldatakse oma kolleege ning oodatakse põnevusega ühisüritusi. Vastajate kommentaaridest saab järeldada, et töötajad on pettunud madalas töötasus, kuid neil on suurepäraseid kolleegeid, kellega koos töötada ning paljude vastajate jaoks on just meeldivad töökaslased põhjuseks, miks ei otsita uut töökohta.

Töövahendid ja töökeskkond

eNPSi küsitlusele vastajate arvates ei tee Omnivat atraktiivseks tööandjaks kasutusel olevad töövahendid (1%) ja töökeskkond (1%). Suur hulk vastajaid kirjutab, et tegemist on füüsiliselt rasket tööd, kuid enamuse töötajatel puuduvad raskemate pakkide teisaldamiseks sobivad abivahendid. Kasutusele võetud nutiseadmed ei tööta korralikult, mis tähendab topelt töö tegemist (esialgu tehakse märkmed nutiseadmetesse, juhul kui seade ei tööta, tehakse märkmed ka paberile). Mainimata ei jää tööriided, mis naistel ja meestel on sama löikega ning valmistavad kandmisel ebamugavust, puuduvad turvajalanõud ja ebamugavad libedatõkised. Tööohutuse puudulikkus tekitab paljudes vastajates muret, sest töötajad ei ole teadlikud, kui ohutus töökeskkonnas nad praegu töötavad. Vastajaid ei rõõmusta ka tööruumid, mis mitmetes jaotuskeskustes on pimedad, talvel liiga külmad ja suvel liiga palavad. Ruumipuuduse tõttu on ebamugav tööd organiseerida ning keskendumist vajavate tööülesannete täitmine on suur väljakutse.

Ettevõtte maine

Ettevõtte maine on saanud tulemuseks 0%, autor järeldab, et madal töötasu, rahulolematuse töökorralduse ja töökoormusega, suhtumine töötajatesse võib olla põhjuseks, miks tänaste töötajate ja ka tulevaste (esmatasandi) töötajate jaoks ei ole Omniva atraktiivne tööandja. Arvestades jaotusvõrgu esmatasandi töötajate voolavust, värbamise keerukust, järjepidevate vakantside tekkimist ja kandideerijate huvi puudumist, võib järeldada, et ettevõtte maine ei ole tugev ka väljapool organisatsiooni. Teoorias selgub, et positiivne töötajakogemus tekib enne kandideerimise algust (Plaskoff, 2017) ehk siis töökuulutusi vaatama hakates. Kui ettevõtte maine on positiivne, tekib kandideerijal huvi ja soov kandideerida vabale ametikohale (Cable & Turban, 2003). Külla aga kuulatakse, mis arvavad sõbrad ja tuttavad tulevasest tööandjast (suusõnaline infolevik) ning lõplik kandideerimise või tööpakkumise vastuvõtmise otsus, tehakse üldiselt praeguste töötajate soovitude põhjal (Nikolaou, 2014).

Soovitan

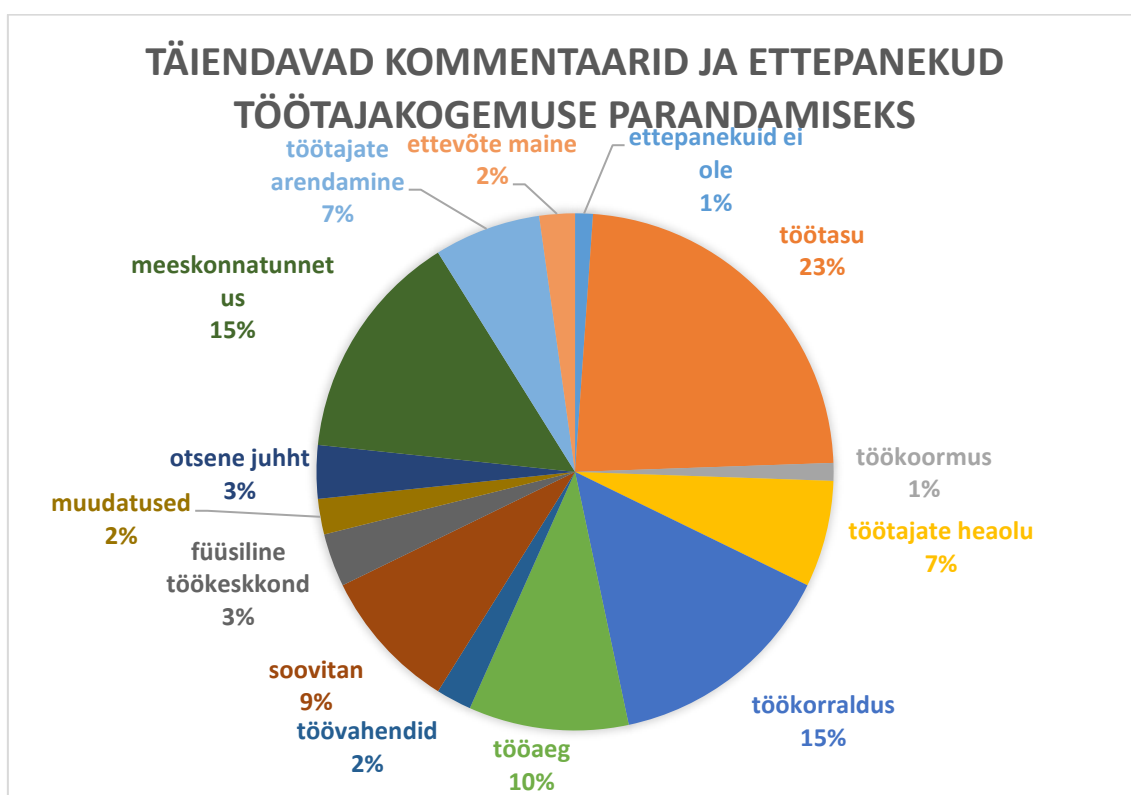
10% vastajatest on märkinud, et Omniva on atraktiivne tööandja. Paljud töötajad selgitavad, et neile väga meeldib töö mida nad teevad, kuid ei soovita Omnivat tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele, sest töötasu on liiga madal. Hinnatakse kõrgelt töökeskkonda, mis on uue juhtimisreformi tulemus ning mis toetab töötajate arengut, võimalust teha karjääri ja loob hea keskkonna eneseteostuseks. Vastajaid rõõmustab töötajatest hoolimine ja positiivse töötajakogemuse loomine. Kommentaaridesse lisatakse, et alguses peeti kord kvartalis toimuvaid uuringuid tüütuks, kuid nüüd on olukord vastupidine – uuringuid oodatakse, sest paljudele probleemidele leitakse kiiresti lahendus. Tööajaosas leitakse, et pigem soovitatakse Omnivat tööandjana, sest tööaeg on paindlik, mis annab võimaluse veeta rohkem kvaliteetaega perega. Ühtlasi väärtustatakse tervislikke eluviiside propageerimist ja võimaluste loomist. Atraktiivsust mõjutab innovaatus, uus logistikakeskus ja tulevane reklaamikomplekteerimisliin.

Uuringu tulemustest selgub, et Omniva ei ole atraktiivne tööandja madala töötasu ja valele sihtgrupile suunatud tööandja väärtuspakkumise tõttu ning seepärast ei soovitata praegused töötajad Omnivat oma sõpradele ja tuttavatele. Külla aga atraktiivseks tööandjaks teeb Omnivast toredad töökaaslased ja otsene juht.

3.3. Ettepanekud ja soovitud töötajakogemuse parandamiseks

Küsimusele: “ Milliseid ettepanekuid teevad jaotusvõrgu töötajad töötajakogemuse parandamiseks? ” analüüsi eNPSi uuringus olevat: “ Täiendavad kommentaarid ja ettepanekud ” ning küsimus oli esitatud igal kvartalis.

Tulemustes selgus (joonis 9), et jaotusvõrgu töötajad teevad töötajakogemuse parandamiseks ettepanekuid eelkõige töötasu (23%), meeskonnatunnetuse (15%) ja töökorralduse osas (15%). Analüüsitud ei ole „soovitan“ ja „ettepanekuid ei ole“, kuna vastajad ei ole ettepanekuid teinud ega soovitusi lisanud, pigem on kirjeldatud oma tundeid ja mõtteid.



Joonis 9. Täiendavad kommentaarid ja ettepanekud töötajakogemuse parandamiseks

Allikas: (autori koostatud, 2019)

Töötasu

23% töötajatest teeb ettepaneku suurendada töötasu, lisatasu või kahekordistada tööjalanõude kuluhüvitist. Vastajad põhjendavad oma ettepanekut aastate jooksul muutunud töökorraldusega. Tänapäevane töökorraldus eeldab suuremaid teadmisi- oskusi tehnoloogia vallas ning juurde tuleb uusi

teenuseid, kuid töötasu on jäänud samale tasemele. Mõne protsendiline palgatõus jääb inflatsiooni tõttu märkamatuks ning töötajad tunnevad ennast pigem solvatuna. Vastajate jaoks jääb arusaamatuks palgasüsteem ning tehakse ettepanek palgasüsteemi lihtsustamiseks, ühtlasi ka muuta lisatasumaksmine läbipaistvamaks.

Töökoormus, töötajate arendamine ja töökorraldus

Vastajate arvates aitaks suurem töötasu lahendada ka tööjõupuuduse, mille tõttu on praegustel töötajatel suur töökoormus (1%). Suur hulk uusi tulijaid lahkub esimestel kuudel, sest töötasu ja töökorraldus ei ole nende arvates tasukaalus ning sisseelamise periood jääb lühikeseks (töötajate arendamine 7%). Töökorralduse (15%) osas tehakse ettepanek kandepiirkondade lühemaks muutmiseks ning raskemad saadeti võiksid klientidele toimetada kullerid. Samuti soovitatakse koosolekud enne algust läbimõelda, et jagatav info ja koosolekul viibitud aeg oleksid väärtuslikud. Korduvalt tehakse ettepanek töökoormuse ühtlustamiseks ning saadetiste ja reklaamide jagunemist. Vastajad lisavad, et Omniva peaks klientidelt nõudma postkastide nähtavale kohale paigutamist, ka majanumbrite lisamist ning trepikodadesse valgustite lisamist. Ettepanek tehakse koostöö parendamiseks teiste osakondadega ning üksteise tööõikude tundmiseks (parandaks töökorraldust ja mõistetaks ajakulu).

Töötajate arendamiseks (7%) soovitatakse tööandjal kaaluda uute tulijatele sisseelamisprogrammi loomist. Hetkel toimub uue inimese juhendamine nõ töö kõrvalt, mis tähendab, et palju olulist infot teenuste ja tingimuste kohta unustatakse rääkimata ning uus inimene õpib tegema tööd mõningaste vigadega. Soovitatakse kaaluda ka meeskonnakoolituste tegemist jaotuskeskustes.

Meeskonnatunne

Uuringu tulemustest on teada, et kõrgelt hinnatakse meeskonnatunnetust. Küll aga tehakse ettepanek meeskonnatunnetuse (15%) jagamise ja suurendamise eesmärgil korraldada kogemuste jagamise päevi ehk kovisioon. Kogemuste jagamise eesmärgiks on eelkõige aidata toime tulla keeruliste probleemidega ja lähendab meeskondi üle Eesti, sel juhul kaoks mõteviis *nemad seal Tallinnas*. Ühtlasi on hea võimalus uutel inimestel kiiremini sisseelada ning jagada ka positiivseid lugusid oma kolleegidega.

Tööaeg

Tööaja (10%) osas tehakse ettepanek muuta tööpäeval 5-päevaliseks ning teha kanderiingide pikkus lühemaks, et ei peaks tegema ületunde. Seoses puuduolevate töötajate asendamisega tuleb aegajalt

planeeritud puhkus edasi lükata või tühistada (kokkuleppel töötajatega), tööandjal soovitatakse mõelda muu lahendus, sest inimesed on väsinud ning tahavad puhata.

Otsene juht ja heaolu

7% vastajatest soovib juhtidel hoida ja motiveerida töötajaid, jätkata inimeste kaasamist ümberkorralduste planeerimisel ja olla avatud suhtlusele. 3% vastajatest soovib otsestel juhtidel oma alluvaid usaldada, võtma rohkem aega töötajate heaolu loomiseks ning kuulamiseks. Ettepanekuna lisatakse veel ka parema info jagamise korraldamist.

Muudatused

Uuringu tulemusi analüüses selgub, et vastajad on pigem muudatuste poolt, küll aga leitakse, et muudatused (2%) toimuvad liiga tihti ja on kohati arusaamatud, seepärast tehakse juhtidele ettepanek muudatuste paremaks planeerimiseks ning koolitada juhte muudatuste elluviimisel.

Töövahendid ja töökeskkond

Töövahendite (2%) ja töökeskkonna (3%) kaasajastamisega soovitatakse tööandjal alustada koheselt. Töövahendid, sealhulgas tööriided on kvaliteetse töö tegemise aluseks ning töötajad teevad tööandjale ettepaneku panustada suurem ressurss tagamaks kasutajasõbralike töövahendite ja –riiete olemasolu. Töökeskkonna osas soovitatakse tööandjal remontida ja soojustada vananenud tööruume ning tagada parema valgustus tööruumides.

Ettevõtte maine

2% vastajatest tunneb muret ettevõtte maine pärast ja soovib tööandjal panustada maine tõstmisele. Praegused töötajad toovad välja, et Omnivat nähakse kui kindlat ja stabiilset tööandjat, kuid potentsiaalsed töötajad näevad pigem suure koormuse ja madalat töötasu maksva ettevõtte, seepärast soovitatakse tegeleda mainekampaania ja positiivse töötajakogemuse loomisega.

Töötajakogemuse parandamiseks soovitatakse eelkõige tõsta töötasu või suurendada tööandja väärtuspakkumist. Tähelepanu vajab vastajate arvates töökorralduse ja –aja planeerimine ning meeskonnatunnetust tugevdaks kovichioonide korraldamine.

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Uuringu tulemustes selgus, et jaotusvõrgu töötajad peavad positiivseks töötajakogemuseks eelkõige oma kolleege, Omnivast teeb atraktiivse tööandja õigel ajal laekuv töötasu ning teadmine, et Omniva on kindel ja stabiilne tööandja. Ettepanekuks positiivse töötajakogemuse tõstmiseks on töötasu suurendamine. Vastustest võib järeldada, et üldiselt soovitatakse Omnivat tööandjana, küll aga kui töötasu oleks suurem, oleks ka soovitusindeks suurem.

Kõige enam toodi vastustes välja töötasu suurust. Suur hulk vastajaid leidis, et ettevõtte maksab liiga madalat töötasu, mistõttu on jaotuskeskustes suur personali voolavus ning raske leida uusi inimesi. Kandidateerijate arv on väike ning enamus uusi tulijaid lahkub enne katseaja lõppu. Lähtudes teooriast, võib madal kandidateerijate arv ja suur voolavus olla seotud ettevõtte maine ja suusõnalise infovahetusega ning enne katseaja lõppu lahkumine tööandja väärtuspakkumisega.

Tööandja brändi üks põhiomadusi on kujundada tööandja brändi mainet, et olla töötajatele atraktiivne (Backhaus & Tikoo, 2004). Seega kui Omniva brändi maine ei ole piisavalt atraktiivne, on ka kandidateerijate arv madal, sest töötajad on positiivse mainega ettevõtetest rohkem huvitatud (Cable & Turban, 2003). Uuringu tulemustest saab järeldada, et Omniva maine ei ole enamus esmatasanditöötajate hulgas väga positiivne, hinnatakse kõrgelt töötasu õigeaegset laekumist ja ettevõtte stabiilsust, kuid võib eeldada, et praegused töötajad levitavad pigem negatiivset sõnumit potentsiaalsetele kandidateerijatele. Eelkõige jagatakse suusõnalist infot madala töötasu ja suure töökoormuse kohta. Potentsiaalsed töötajad hakanud üha enam huvi pakkuva töö kohta küsima infot perelt, sõpradelt ja teistelt inimestelt ning saadud info väärtus on muutunud, arvestades sotsiaalmeedia mõju, veelgi olulisemaks kui info, mida kuvab tööandja (Nikolaou, 2014). Võttes aluseks jaotuskeskuste kasvavat tööjõu puudust, võib järeldada, et tööle asumise otsus Omnivasse, tehakse praeguste töötajate suusõnalisel infol.

Praeguste töötajate arvamust tööandjast, saab mõjutada nende enda tehtud ettepanekute alusel. Ettepanekuks on loomulikult töötasu tõstmine, mida tööandjal tuleks ka kaaluda, küll aga saab autor aru, et töötasu tõstmine eeldab ressursse, mille planeerimine võtab aega ja vastavaid võimalusi. Väljaarvatud töötasu tõstmist, võiks tööandja kaaluda osasid töötajate poolt väljatoodud ettepanekute kasutamisele võtmist. Sel juhul võib eeldada, et töötajad tunnevad, et nende arvamust on kuulda võetud ning nende edaspidine sõnum potentsiaalsetele töötajatele on pigem positiivne. Barnett ja teised (2006) kinnitavad, et ettevõtte praegused töötajad on positiivse

sõnumivijaks potentsiaalsetele töötajatele, seepärast on oluline luua praegustele töötajatele positiivne töötajakogemus.

Tööandja brändi saab liigitada kaheks: sisemine ja väline bränd. Organisatsiooni sisesel ja välisel brändil on erinevad eesmärgid. Nimelt välise brändi eesmärk on püüda kandideerijate tähelepanu ja olla atraktiivne tööandja, sisemise brändi eesmärgiks on hoida kvaliteetset tööjõudu, mis loob ettevõttele konkurentide ees eelise. Küll aga peavad sisemine ja väline bränd olema kooskõlas, sest kui värbamisprotsessis või ettevõtte kuvandis loodud väline bränd erineb sisemise brändi tegelikkusest, saavad uued töötajad sellest aru ning lahkuvad ettevõttest. (Aldousari et al, 2017) See võib seletada uute töötajate kiiret lahkumist. Töö autoril tekib küsimus, kas uusi töötajaid värvates, loovad juhid kandideerijatele Omnivast ja pakutavast tööst teise kuvandi? Ning kuidas tutvustatakse potentsiaalsetele töötajatele tööandja väärtuspakkumist? Bell (2005) leiab, et tööandja väärtuspakkumises rõhutatakse kohati liialt palju töötasu, mis on küll oluline, kuid tööandja väärtuspakkumine peaks eelkõige keskenduma siiski mitterahalistele teguritele. Kui juhid keskenduvad liialt töötasule ning ei too välja väärtuspakkumises olevaid soodustusi ja mitterahalisi tegureid töötajatele ja nende perele, jääb töötajatel puudulik arusaam kogutasust. Mistõttu võib kuu alguses laekuv töötasu, võrreldes töökoormuse ja tööajaga, tunduda madal ja mitte kooskõlas tehtud tööga. Kui arvestada laekuvale tasule juurde muud tööandja poolt pakutavad hüved, on töötasu veidi suurem.

Positiivset töötajakogemust suurendab uuringu tulemuste põhjal otsene juht. Töötajad toovad välja, et otsesed juhid tegelevad töötajate heaolu loomise ning panustavad koos töötajatega jaotuskeskustele seatud eesmärkide täitmise nimel. Meeldiva töökeskkonna loovad eelkõige toredad kolleegid, kellega on hea veeta aega nii tööl kui ka ühisüritustel. Töötajakogemust negatiivselt mõjutab eNPSi uuringu põhjal töökeskkond, töökorraldus ja tööaeg. Ettepanekuks teevad töötajad ruumide remontimise ja soojendamise ning töökorralduse ja tööaja parandamiseks eelkõige töötajate kaasamist. Sama lahendust pakutakse muudatuste korral, nimelt hetkel tunnevad töötajad, et muudatusi on liiga tihti ja eesmärk jääb arusaamatuks. Samas toovad vastajad välja, et mõned muudatused on olnud väga positiivsed, näiteks juhtimisreform, mille tulemusel loodi grupijuhtide ametikohad.

Magistritöö autor teeb tööandale ettepaneku tegeleda sisemise brändi tugevdamisega, sest uuringus selgus, et eelkõige esmatasanditöötajad, on pigem negatiivselt meelestatud ja jagavad negatiivset sõnumit ka potentsiaalsetele töötajatele. Ühtlasi võib järeldada, et ettevõtte maine ei

pruugi olla võimalike kandidaatide hulgas positiivne, sest kuuldused raskest tööst ja madalast palgast, mõjutavad kandideerijate arvu. Seda näitas ka CV-Keskuse korraldatud Ihaldusväärseim Tööandja uuring. Ihaldusväärseima Tööandja uuring andis hea ülevaate, kuidas näevad potentsiaalsed töötjad Omnivat ning mis teeb nende jaoks Omnivast atraktiivse tööandja. CVKeskus.ee Baltikumi kommunikatsioonijuht Henry Auväärt kirjeldab atraktiivset tööandja omadusi järgnevalt: „Peamine omadus, mida töövõtjad Eesti parimate tööandjate puhul kõrgelt hindavad on tööandja poolt loodud keskkond, kus töötaja tunnetab, et tal on võimalik end teostada, areneda ja karjääri teha. Lisaks pakub vastajate arvates ihaldusväärne tööandja head töötasu ja seal töötavad ettevõtlikud ning innovaatilised töötajad, kes vastutavad suurte asjade eest. Nad viivad koos meeskonnaga ellu olulist missiooni.“ Ta lisab, et: „Atraktiivne tööandja kuvand tekitab töövõtjates usaldust ja suurendab soovi ettevõttega liituda“. (CV-Keskus.ee, 2019)

Ihaldusväärseima Tööandja uuringu tulemusi saab seostada antud magistritöö teooria ja uuringuga. Nimelt selgub Ihaldusväärseima Tööandja uuringus, et töötajad tahavad töötada hea mainega ettevõttes, mida kinnitavad ka Cable & Turban (2003). Magistritöö uuringu tulemustes selgub, et praegused Omniva töötajad näevad ettevõtte mainet nii positiivse kui ka negatiivsena ning tunnevad huvi ettevõtte maine vastu. Ihaldusväärseima Tööandja uuringus leiti, et potentsiaalsed töötajad tajuvad praeguste töötajate tugevat meeskonnatunnetust (7%) ja soovikorral võimalust ennast teostada (14%). Magistritöö uuringus tulemustes selgus samuti, et meeskonna tunnetust peetakse positiivseks töötajakogemuseks (14%). Küll aga eneseteostuse osas tehti tööandjale ettepanek pöörata sellele rohkem tähelepanu.

Magistritöö uuringule vastanutest, toob suur hulk töötajatest välja madalat töötasu, töö autor mõistab, et töötasu tõstmine ei ole lihtne ning eeldab vastavaid rahalisi võimalusi. Küll aga võiks ettevõtte mõelda näiteks töötasu sidumist koormusega ehk siis töötaja, kes teeb suuremat mahtu ja pikemaid kanderinge, saavad lisatöö eest lisatasu või seotakse ringid ja maht tulemustega, mida täites on võimalik teeninda tulemustasu.

Uuringust selgub, et töötajad ei mõista, kuidas kujuneb nende töötasu ja miks kolleeg saab väiksema vastutuse eest suuremat tasu. Töö autor teeb juhtidele ettepaneku, selgitada uuesti ja vajadusel mitu korda, töötajatele diferentseeritud tasupõhimõtteid. Sel juhul ei teki töötajatel tunnet, et saavad ebaõiglaselt tasustatud. Töötajad tegid ettepanekus ka ise muuta palgasüsteemi, kuid arvestades, et hiljuti muudeti tasustamise põhimõtteid, võib järeldada, et töötajad ei saa diferentseeritud tasupõhimõtetest aru.

Viimaseks ettepanekuks teeb töö autor grupijuhtidele osaleda muudatuse juhtimise koolitusel. Nimelt selgub uuringus, et otsesed juhid ei tule toime muudatuste juhtimise ja kommunikatsiooni edastamisega. Töötajad põhjendavad oma vastustes, et halvasti juhitud muudatused rikuvad töökeskkonda ning inimeste tunded saavad puudutatud. Ühtlasi jäävad arusaamatuks muudatuste vajalikkus ja eesmärk.

Omniva on mõistnud, et lisaks kliendikogemuse loomisele, tuleb võrdväärset tähelepanu pöörata ka töötajakogemuse loomisele, mis on aluseks tugevale tööandja brändile (Barrow & Mosley, 2005). Antud uuring on tingitud samuti parema töötajakogemuse loomise eesmärgil. Uuringu tulemused ja teoorias käsitletud teemade vahel (tööandja bränd, mõju värbamisel ja väärtuspakkumisel) on tugev seos ning võib järeldada, et töötajakogemus saab alguse enne tööle asumist. Seda kinnitab ka Plaskoff (2017), et töötajakogemus saab alguse enne tööle asumist. Uuringu vastustest selgub, et töötajakogemust mõjutab eelkõige töökeskkond ning parema töökeskkonna saab luua tööandja läbi sisemise brändi ning kinnitada seda lubadustega, mis on antud tööandja väärtuspakkumises.

Töö autor hindab tehtud uuringu usaldusväärseks ning töötajate poolt tehtud ettepanekuid põhjendatuks.

Uuringu edasiarendamise võimalusena toob autor välja järgmise: küsitluse tulemusi tuleks eraldi analüüsida ametigrupiti ja staaži alusel: see annaks tõenäoliselt võimaluse järeldada, mis perioodil muutub töötajakogemus, millal tekib lojaalsus või ettevõttest lahkumise mõtted ning kas ja kuidas erineb töötajakogemus suuremate ametigruppide lõikes. Samuti oleks kindlasti vaja selgitada positiivse töötajakogemuse muutumise dünaamikat kvartalite ja aastate lõikes. Ühtlasi võiks edasi uurida, miks tekitavad samad tegurid nii positiivset kui ka negatiivset kogemust. Eelkõige tekib küsimus töötasu ja –aja ning ettevõtte maine osas, mõlemal juhul on suur hulk vastajaid, kes ütlevad, et on rahul ja ei ole rahul. Autor eeldab, et vastuse sellele küsimusele aitaks leida töötajakogemuse eristamine osakonniti, piirkonniti ning ametite lõikes. Eraldi grupina võiks käsitleda uusi töötajaid, kes lahkuvad enne katseaja lõppu.

KOKKUVÕTE

Antud magistritöö selgitas läbi eNPSi uuringu jaotusvõrgu töötajate töötajakogemuse. Selleks, seadis töö autor eesmärgiks selgitada, millised töötajakogemuse tunnuseid (ja väärtuspakkumise osad) kuuluvad positiivse töötajakogemuse koosseisu. Tulemuse saavutamiseks viis autor läbi empiirilise uuringu, meetodina kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi ja täiendava uuringuna dokumendianalüüsi. Kvalitatiivse uuringu aluseks võeti 2018. aastal Omnivas igas kvartalis läbiviidud eNPSi uuring. Magistritöös analüüsiti küsitluses olevaid avatuid küsimusi ja kommentaare. Töö uurimisprobleemiks oli: millised töökeskkonna tegurid Omnivas on seostatavad sellega, et Omnivat ollakse valmis soovitama tööandjana? Alaeesmärgiks - kaardistada töötajakogemused eNPS küsitluse vabade vastuste alusel, sest mõned tunnused võivad olla seotud nii positiivse kui ka negatiivse töötajakogemusega. Eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on Omniva jaotusvõrgu töötajate hinnangul positiivne töötajakogemus?
2. Milliseid ettepanekuid teevad jaotusvõrgu töötajad töötajakogemuse parandamiseks?
3. Mis teeb jaotusvõrgu töötajatele Omnivast atraktiivse tööandja?

Uuringut analüüsid selgus vastuolu: töötajakogemuse samad tunnused võivad olla nii positiivse kui ka negatiivse soovitusel (st Omniva mittesovitamise) põhjuseks. Millest võib järeldada, et Omniva maine avalikkuse ees on kõikumine ning sõltuvalt infojagajast, ka negatiivne.

Uuringu tulemustest saab järeldada, et peamiseks töökeskkonna teguriks, miks Omnivat ei soovitata on madal töötasu, küll aga soovitatakse Omnivat oma sõpradele ja tuttavatele meeldivate kolleegide pärast. Uuringu tulemusi üldistades võib öelda, et Omnivat ollakse valmis soovitama kui töötasu oleks suurem.

Täpsemalt selgus tulemusi analüüsid, et positiivseks töötajakogemuseks peetakse eelkõige õigel ajal töötasu laekumist ja ettevõtte stabiilsust. Vastajad toovad välja, et suurt rolli positiivse töötajakogemuse loomisel toetavad sõbralikud kolleegid, kellega on tore aega veeta nii tööl kui ka ühisüritustel. Samuti loob positiivse töötajakogemuse paindlik tööaeg, töökorraldus ja ettevõtte maine.

Töötajad teevad tööandjale positiivse töötajakogemuse parandamiseks ettepaneku tõsta töötasu või täiendada tööandja väärtuspakkumist, näiteks makstes kaks korda aastas tööjalanõude kompensatsiooni. Ühtlasi aitaks töötajakogemust parendada meeskonnatunnetuse hoidmine ja arendamine. Töötajakogemust aitaks positiivsemaks muuta läbimõeldud töökorraldus ja viiepäevane töönael.

Praeguste töötajate jaoks ei tee Omnivast atraktiivset tööandjat madal töötasu ja ebaselge töökorraldus. Küll aga atraktiivseks teeb vastajate arvates õigel ajal laekuv töötasu ja töötamine stabiilses ettevõttes.

Autor leiab, et magistritööle seatud eesmärgid said täidetud, uurimusküsimustele ja –probleemile leiti vastused. Tööandja saab uuringu tulemusi kasutada parema töötajakogemuse loomiseks ning tegeleda töökeskkonna tingimuste parandamisega, et muuta Omniva praegustele töötajatele atraktiivseks tööandjaks. Autor teeb tööandjale ettepaneku võtta fookusesse tööandja sisemine bränd ning seejärel tegeleda välise brändi sõnumiga, mis on eelkõige suunatud esmatasanditöötajate leidmiseks. Jaotusvõrgu eNPSi uuringu tulemusi analüüsid, võib eeldada et üpris sarnased tulemused võiksid tulla ka jaevõrgu töötajate vastustest, sest nii töösisu, töökeskkond kui ka inimesed on sarnased. Autor näeb edasiarenduse võimalusena uurida töötajate lojaalsust ja töötajakogemuse muutumist ajas, positiivse töötajakogemuse muutumise dünaamikat kvartalite ja aastate lõikes ning miks tekitavad samad tegurid nii positiivset kui ka negatiivset kogemust.

SUMMARY

THE EXPLANATION OF EMPLOYEE EXPERIENCE IN THE DISTRIBUTION NETWORK

Riina Männi

Every company wants their team to be joined by highly skilled and dedicated people who will fulfil their goals. Keeping valuable people and attracting new talents has become one of the most important challenges facing many modern organizations and has also become part of companies' strategy. To retain and attract employees, the employer needs to develop a strong employer brand and create a value proposition that motivates current and future employees and is able to distinguish themselves from competitors. Companies' positive reputation supports attracting new people, because working in a reputable organization will also bring value to the people in the community. It is therefore important for companies to know what makes them an attractive employer and what the factors that differentiate them from others are.

Employees want to contribute to the success of the company, they want to be more involved and have a say in questions relating directly to their work. However, employers are increasingly expected to contribute to the entire working time, ie creating a positive employee experience starting from a job application right down to employee's last day in the organization, including holding a good relationships with former employees. Every joyful and sad moment at work affects employee performance. In order to better understand the employees, employers have begun to ask for feedback on their well-being at work. The purpose of the feedback is to find out how organizations can better support their employees and keep them connected with the organization to make them feel motivated and committed.

The main purpose of this Master's thesis is to find out which characteristics of employee experience (and of the value proposition) belong to the positive employee experience. The research

problem is as follows: what are the factors of the working environment in Omniva that make employees recommend Omniva as an employer? The sub-goal of the work is to find out the employee experience on the basis of free field answers to the eNPS survey (as some features may be related to both positive and negative employee experience). To accomplish this goal, the author has set the following research questions:

1. What do the employees of the Omniva distribution network think is a positive employee experience?
2. What proposals are made by distribution network employees to improve employee experience?
3. What makes Omniva an attractive employer for employees from distribution network?

Qualitative content analysis is used as a method. The study of this Master's thesis is based on Omniva's 2018 Employee Net Promoter Score survey that was conducted every quarter. The aim of the study is to find out the current employee perception of Omniva as an employer and its trend in the company. The results of the study reveal: a) whether current employees recommend Omniva to potential employees, b) what makes Omniva an attractive employer, c) what proposals are made by distribution network employees to increase positive employee experience, and d) what makes Omniva an attractive employer for its current employees.

Analysing the Master's thesis, it became clear that the employees of the distribution network consider their co-workers the best employee experience and Omniva is an attractive employer due to timely salary and knowledge, that Omniva is secure and stable employer. The suggestion to enhance a positive employee experience is to increase salary. The answers suggest that Omniva is generally recommended as an employer, but if the salary were higher, the recommendation index would be higher.

The study also reveals a contradiction, namely that the same traits of employee experience may be the cause of both a positive and a negative recommendation (i.e. not recommending Omniva). From that it can be concluded that Omniva's reputation towards the public is fluctuating and, depending on the information provider, also negative.

To further develop this study, the author outlines the following: the results of the survey should be analysed separately by positions and seniority: this would probably provide an opportunity to conclude in which period the employee experience changes, when loyalty develops or resignation

ideas emerge, and whether and how the employee experience differs across larger groups. It would also be necessary to explain the dynamics of the positive change in employee experience by quarters and years. It could also be further explored why the same factors create both positive and negative experiences. In particular, there is a question of salary and time and the reputation of the company, in both cases there are a large number of respondents who say they are satisfied and not satisfied. The author assumes that the differentiation of employee experience across departments, regions, and agencies would help to answer this question. New employees who leave before the end of the probation period could be treated as a separate group.

Keywords: employee experience, employer brand, employer reputation, word-of-mouth, eNPS survey

Kasutatud kirjandus

- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S., & Ahmed, Z. U. (2017). Journal of Transnational Management. *Impact of employer branding on organization's performance, volume 22, issue 3*, lk 153-170.
- Asha, C., & Jyothi, D. P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *The Journal Contemporary Management Research, vol 7, issue no 1*, lk 37-57.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, Vol. 9 Issue: 5*, lk 501-517.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (March 2006. a.). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review, Volume 9, Issue 1*, lk 26-38.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand*. England: John Wiley and Sons.
- Bell, A. N. (2005). The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review, Vol. 4 Issue: 4*, lk 3-3. Allikas: Kättesaadav: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14754390580000792>
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Journal of Communication Management* 5(2), lk p. 133-1.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (1. May 2005. a.). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising Vol. 24, no 2*, lk 151-172.
- Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: American Management Association.
- Burnham, T. A., & Leary, R. B. (1. September 2018. a.). WORD OF MOUTH OPPORTUNITY: WHY RECOMMENDATION LIKELIHOOD OVERESTIMATES POSITIVE WORD OF MOUTH. *Journal of Marketing Theory & Practice, Volume 26, issue 4*, lk 368-389.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 33*, lk 2244-2266.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (31. July 2006. a.). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology, vol 33, issue 11*. Allikas: Kättesaadav: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Cable, D., & Turban, D. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand-equity perspective. *Journal of Applied Psychology, Vol. 33 No. 11*, lk 2244-2266.
- CV-Keskus.ee. (7.05.2019. January 2019. a.). *cv-keskus.ee*. Allikas: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/eesti-ihaldusvaarseim-tooandja-2019>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (March-April 2017. a.). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons, volume 60, issue 2*, lk 197-205.
- Deepa, R., & Baral, R. (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review, 18(3S) 75S-94S*.
- Deglon, P. (jaanuar 2018. a.). *Employee NPS: The Golden Metric For Employee Performance Review*. Allikas: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-nps-golden-metric-performance-review-patrick-deglon>
- Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human Resource Management International Digest Vol. 24 Issue: 3*, lk 29-31.

- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol. 39 Issue: 1, 5 -23.
- Group, M. (2017). *The Death of the Chameleon, Perspectives on employee experience and employer image*. Allikas: Kättesaadav: http://www.milton.fi/wp-content/uploads/2017/09/MILTON_INSIGHTS_VI.pdf
- Highhouse, S., & Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), lk 180-190.
- Highhouse, S., Brooks, M. E., & Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35 (6), lk 1481-1493.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). "Employment preferences of job applicants: unfolding employer. *Journal of Management Development*. Vol. 34 Issue: 6, lk 634-652.
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Sotsiaalse analüüsi meetodide ja metodoloogia õpibaas*. Allikas: Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 Issue: 1, lk 86-104.
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Allikas: Kättesaadav: https://syg.edu.ee/~peil/ut_alused/kvalitatiivne_uurimisviis.html
- Lariviere, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., Yalcin, A., III, F. V., & Mithas, S. (2016). Modeling Heterogeneity in the Satisfaction, Loyalty Intention, and Shareholder Value Linkage: A CrossIndustry Analysis at the Customer and Firm Levels. *Journal of Marketing Research*, 53 (1) , lk 91–109.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 1, lk 51–69.
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and Managing People*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- McClane, W. E. (2018). Strategically Create the Employee Experience: Redefining the HR Operating Model. *Workforce Solutions Review*, 21-23.
- Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy Vol.5, no 2*, lk 289-306.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management : Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Chichester: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Omniva. (2019). *Omniva*. Allikas: Kättesaadav: <https://www.omniva.ee/meie>
- Omniva. (9.05.2019). *Omniva siseveeb*. Allikas: Kättesaadav: <https://omniversum.post.ee/units/businessops/jaotusv%C3%B5rgu%20%C3%BCksus/Pages/Avaleht.aspx>
- Parry, E., & Urwin, P. (March 2011. a.). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, Volume13, Issue1, lk 79-96.
- Plaskoff, J. (2017, 138). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grov. *Harvard Business Review*.
- Rosethorn, H. (2009, 20). *The Employer Brand : Keeping Faith with the Deal*. England: Gower Publishing Limited.
- Rouse, M. (2018). Allikas: The TechTarget: <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/employee-Net-Promoter-Score-eNPS>

- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (September 2015. a.). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), lk 307-323.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (September 2015. a.). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision* 42(3), lk 307–323.
- Shenoy, V., & Uchil, R. (Apr-Sep 2018. a.). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. lk 18-23.
- 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 Issue: 7, lk 473-483.
- Sullivan, J. (23. February 2004. a.). *Dr John Sullivan*. Allikas: “Eight Elements of a Successful Employment Brand”: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/building-an-employment-brand/>
- Swystun, J. (2007). *The brand glossary*. New York: Palgrave Macmillan.
- Turban, D., & Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, vol 24, lk 733–751.
- Tüzüner, V. L. (1. june 2009. a.). SEGMENTING POTENTIAL EMPLOYEES ACCORDING TO FIRMS’ EMPLOYER ATTRACTIVENESS DIMENSIONS IN THE EMPLOYER BRANDING CONCEPT. *JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH IN ECONOMICS*.
- Uus, M. (2007). *Kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed meetodid Kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed meetodid*. Allikas: Kättesaadav: <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2007-Meetodid-probleemi-kirjeldamiseks-ja-pohjuste-tuvastamiseks.pdf>
- Wickham, M., O’Donohue, W., & Hanson, D. (2008). Conceptualising the employment value proposition: the role of the extended marketing mix. *Proceedings from ANZMAC - Australian & New Zealand Marketing Academy, 1-3* . Sydney.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (February 2010. a.). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management Vol 26, no 1-2*, lk 56-73.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

Q1

1. Kui tõenäoliselt Sa soovitaksid Omnivat tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele?

- *Kindlasti ei soovitaks*
- *Kindlasti soovitaksin*

2. Milliseid muutusi peab ettevõtte tegema, et Sa annaksid veel kõrgema hinnangu?

3. Täiendavad kommentaarid ja ettepanekud

Q2

1. Kui tõenäoliselt Sa soovitaksid Omnivat tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele?

- *Kindlasti ei soovitaks*
- *Kindlasti soovitaksin*

2. Milliseid muutusi peab ettevõtte tegema, et Sa annaksid veel kõrgema hinnangu?

3. Täiendavad kommentaarid ja ettepanekud

Q3

1. Kui tõenäoliselt Sa soovitaksid Omnivat tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele?

- *Kindlasti ei soovitaks*
- *Kindlasti soovitaksin*

2. Märgi palun, kui võrd Sa nõustud järgnevate väidetega

- Saan aru, et Omniva fookusprojektid (Logistikakeskuse ehitus, pakiautomaatide laienemine, IT-lahenduste uuendamine) toovad kasu ettevõttele ja meie klientidele.

Üldse ei ole nõus

Pigem ei ole nõus

Pigem nõus

Üldiselt nõus

Täiesti nõus

Ei oska hinnata

4. Koostöö minu meeskonna ja teiste meeskondade vahel ühiste eesmärkide nimel sujub hästi
5. Mis on ettevõttes hästi, mida tööandjana hoida?
6. Milliseid muutusi peab ettevõtte tegema, et Sa veel kindlamalt ettevõtet soovitaksid?
7. Täiendavad kommentaarid ja ettepanekud

Q4

1. Kui tõenäoliselt Sa soovitaksid Omnivat tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele?
 - *Kindlasti ei soovitaks*
 - *Kindlasti soovitaksin*
2. Palun täpsusta, mis on Sinu antud hinnangu põhjuseks?
3. Täiendavad kommentaarid ja ettepanekud

Lisa 2. Uuringu tulemused

Milliseid muutusi peab Omniva tegema, et Sa annaksid kõrgema hinnangu?

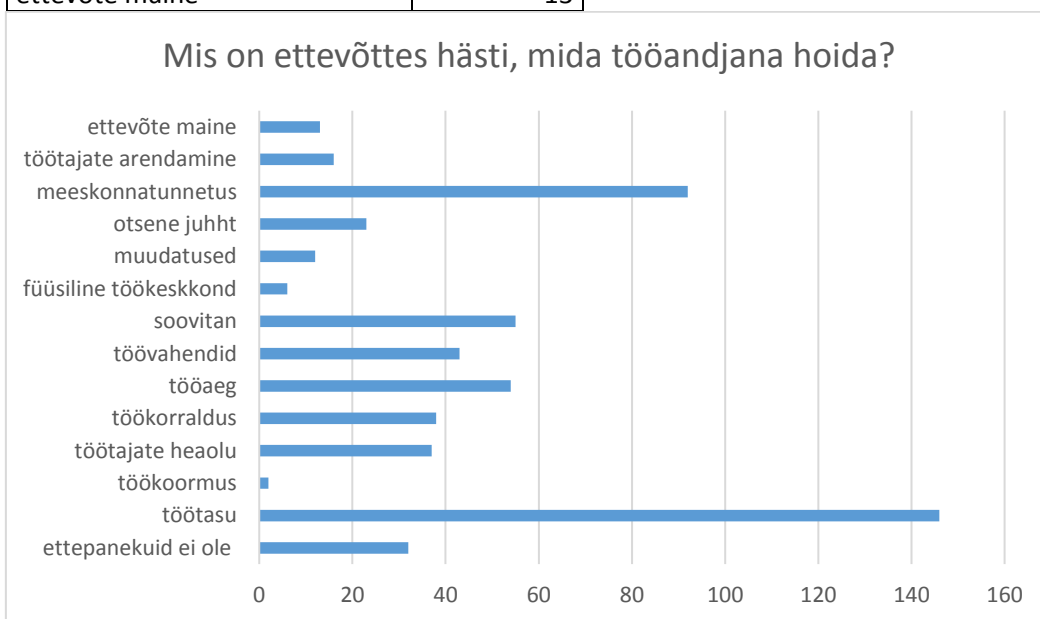
kategooria	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	x
ettepanekuid ei ole	0	13	34	
töötasu	215	214	205	
töökoormus	13	14	33	
töötajate heaolu	27	37	39	
töökorraldus	41	26	51	
tööaeg	20	27	32	
töövahendid	3	5	6	
soovitan	39	22	30	
füüsiline töökeskkond	5	11	6	
muudatused	11	15	27	
otsene juhht	6	7	26	
meeskonnatunnetus	3	3	9	
töötajate arendamine	6	5	8	
ettevõtte maine	0	1	4	

Täiendavad kommentaarid ja ettepanekud. Vaba küsimus

kategooria	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal
ettepanekuid ei ole	1	0	2	3
töötasu	21	17	25	26
töökoormus	1	5	4	10
töötajate heaolu	6	3	5	4
töökorraldus	13	15	16	15
tööaeg	9	3	4	4
töövahendid	2	0	4	0
soovitan	8	7	7	0
füüsiline töökeskkond	3	3	1	0
muudatused	2	3	9	3
otsene juhht	3	3	10	8
meeskonnatunnetus	13	0	2	5
töötajate arendamine	6	2	5	1
ettevõtte maine	2	1	4	1

Mis on ettevõttes hästi, mida tööandjana hoida?

kategooria	
ettepanekuid ei ole	32
töötasu	146
töökoormus	2
töötajate heaolu	37
töökorraldus	38
tööaeg	54
töövahendid	43
soovitan	55
füüsiline töökeskkond	6
muudatused	12
otsene juhht	23
meeskonnatunnetus	92
töötajate arendamine	16
ettevõtte maine	13



Palun täpsusta, mis on Sinu antud hinnangu põhjuseks? - Kui tõenäoliselt Sa soovitaksid Omnivat tööandjana oma sõpradele ja tuttavatele?

kategooria	
ettepanekuid ei ole	0
töötasu	36
töökoormus	6
töötajate heaolu	19
töökorraldus	32
tööaeg	33
töövahendid	6
soovitan	73
füüsiline töökeskkond	1
muudatused	17
otsene juhht	11
meeskonnatunnetus	42
töötajate arendamine	5
ettevõtte maine	29

