

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Hanna Niitmets

**TUGEVA TÖÖANDJA BRÄNDI ARENDAMINE EESTI ETTEVÕTETES
JA SELLE MÕJU VÄRBAMISELE**

Magistritöö

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2015

Käesolev töö on koostatud iseseisvalt ning selles kasutatud teiste autorite loodud materjalidele on viidatud reeglitepärastelt.

Töö autor

Hanna Niitmets

..... (kuupäev)

..... (allkiri)

Juhendaja

Maris Zernand-Vilson

..... (kuupäev)

..... (allkiri)

Kaitsmisele lubatud

..... (kuupäev)

..... (allkiri)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE OSA	8
1.1. Värbamine	8
1.1.1 Personalivärbamise kanalid	14
1.2. Tööandja bränd	15
1.2.1. Tööandja brändi komponendid	18
1.2.2. Värbamisbränd	24
1.3. Tööandja- ja värbamis brändi mõju	25
2. MEETODID JA VALIMI KIRJELDUS	28
2.1 Valimi kirjeldus	28
2.1.1. Organisatsioonide kirjeldus	31
3. UURINGU TULEMUSED	37
3.1. Tulemuste analüüs ja ettepanekud	42
3.2. Autori ettepanekud	48
KOKKUVÕTE	50
RESUME	52
VIIDATUD ALLIKAD	54
LISAD	59
Lisa 1	59
Lisa 2	61
Lisa 3	62

ABSTRAKT

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Eesti tugevate tööandja brändide arendamise alused ning tugeva tööandja brändi mõju värbamisele. Tööandja brändi arendamine on üks inimressursi tuleviktrendidest ja ühtlasi äärmiselt aktuaalne seoses muutustega tööturul. Tööandja brändi teema on Eestis veel suhteliselt uus, aga sellega peavad tegelema kõik ettevõtted, kes soovivad eristuda konkurentidest ning leida ja säilitada häid töötajaid.

Töös esitatud uurimisküsimustele vastuste leidmiseks intervjueriti tugeva tööandja brändiga organisatsioonide värbamisega seotud isikuid ja analüüsiti organisatsioonide kodulehti ning värbamiskuulutusi. Valimisse kuulusid TNS Emori ja CV Keskuse poolt läbiviidud tööandja maine ning tööandja hinnatusega seotud uuringutes kõrgeid tulemusi saanud organisatsioonid. Analüüsiks kasutati *cross-case* meetodit ning samuti hinnati värbamiseks ja ettevõtte kirjeldamiseks kasutatud märksõnu Nvivo programmiga. Analüüsi tulemusena kerkisid esile selged meetodid, mida kasutatakse Eestis tööandja brändi arendamiseks ning sealjuures selgusid ka tööandja brändi võimalikud mõjud värbamisele. Lisaks kaardistati see, millise kuvandi tugeva tööandja brändiga organisatsioonid endast potentsiaalsetele töötajatele loovad. Olulise tulemusena võib välja tuua selle, et tööandja bränd toimib kõige paremini, kui seda arendatakse ning kommu­ni­keeritakse kindlale sihtgrupile. Tööandja bränd mõjub värbamisele positiivselt – tõmmates ligi rohkem õigeid kandidaate.

Võtmesõnad: tööandja bränd, värbamine, Eesti, magistritöö, brändi arendamine

SISSEJUHATUS

Selleks, et leida ja värvata enda ettevõttesse häid töötajaid, peavad organisatsioonid võitlema täiesti uuel lahinguväljal, mille defineerib tööandja bränd. Ellujäämiseks uutes tingimustes, tuleb tööandjatel järgida uut trendi, mille kohaselt, lisaks traditsioonilisele tegevusele, hakkavad organisatsioonide värbamisosakonnad tegelema strateegilisema tegevusega, mille eesmärgiks on tööandja brändi arendamine. (Deloitte Consulting, Bersin 2014) Tööandja brändingust ehk maine kujundamisest hakati rääkima juba 1990ndate keskpaigas, Eestis muutus see aktuaalsemaks kiire majanduskasvu perioodil aastatel 2005-2007 (PARE Personalijuhtimise käsiraamat, 2012). Nüüd on jälle tööandja maine ehk bränding võetud fookusesse, kuna majandus on taastunud vahepealsest langusest. Armstrong ja Taylor (2014) defineerivad tööandja brändi kogumina immateriaalsetest omadustest ja väärtustest, mis eristavad üht organisatsiooni teistest sarnastest, lubades erilist töötamiskogemust ja köidavad inimesi, kes on edukad ning annaksid endast maksimumi selle organisatsiooni kultuuris. Seega tähendab konkurentsivõimelisus seda, et teistest organisatsioonidest tuleb tööturul erineda kasutades tööandja brändi.

Eesti tööturg on muutumises, sest tööealise rahvastiku vähenemise tõttu kaheneb 2020 aastaks tööga hõivatute arv. Prognoosi kohaselt siseneb tööturule vähem noori, kuid samas eeldatakse, et on võimalik kaasata tööturult eemal olevaid inimesi. Eestis on kasvamas tippspetsialistide hulk – 2013. aastal nimetas end tippspetsialistiks peaaegu iga viies kõigist töötajatest, samas on tugevas languses lihttöölise ning juhtide ametirühmad. Lisaks eelnevale suunduvad eestlased välismaale tööle – 5% tööealisest elanikkonnast töötab välisriigis, näiteks Soomes töötab üle 15 000 Eesti elaniku. (Eesti Tööturg täna ja homme 2014) Väljatoodud statistika näitab, et teatud sihtrühmades tekib lähiaastatel puudus vajalikest töötajatest, sest kõnealused grupid on juba tööga hõivatud Eestis või mõnes muus riigis. Seetõttu on organisatsioonide jaoks ülioluline olla konkurentide seas silmapaistev ning meelitada vajalikud inimesed enda juurde tööle.

Igal aastal järjestavad TNS Emor ja CV Keskus Eesti ettevõtted selle järgi, kui kõrgelt hinnatakse neid tööandjana, kui hea on nende maine. Seeläbi selguvadki, kes on väliselt Eesti tugevaima tööandja brändiga ettevõtted, samas ei ole uuritud seda, mida teevad need ettevõtted, kes on mõlema tööandja brändi nimekirja tipus. Lisaks puuduvad uuringud selle kohta, kuidas on tugev tööandja bränd mõjutanud nendes ettevõtetes värbamist. Informatsioon selle kohta, mida teevad kirjeldatud organisatsioonid oma brändi jaoks, võib olla kasulikuks õppevahendiks teistele organisatsioonidele, mis alles hakkavad välja töötama enda tööandja brändi strateegiat.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada Eesti tugevate tööandja brändide arendamise alused ning tugeva tööandja brändi mõju värbamisele. Töös keskendutakse kaheksa tugeva tööandja brändiga organisatsiooni kvalitatiivsele analüüsile, et teada saada:

- Mis on tööandja brändi arendamise aluseks?
- Kuidas mõõdetakse tööandja brändi organisatsioonides?
- Milline on tööandja brändi mõju värbamisele?
- Millise tööandja kuvandi loovad organisatsioonid potentsiaalsetele töötajatele

oma kodulehtedel ja värbamiskuulutustes?

Saamaks vastuseid eelpoolnimetatud küsimustele intervjueriti tugeva tööandja brändiga ettevõtetes värbamisega seotud inimesi ning analüüsiti nende organisatsioonide kodulehekülgi ja töökuulutusi, leidmaks olulisemaid märksõnu, mida organisatsioonid soovivad edastada potentsiaalsetele uutele töötajatele. Uuringu valim pandi kokku CV Keskuse ja TNS Emori poolt läbiviidud uuringute tulemuste võrdlemisest. Käesoleva töö valimis on esindatud vaid need ettevõtted, mis olid mõlemas eelnevas uuringus TOP 20-s. Kokku kuulus valimisse kaheksa ettevõtet (EMT AS ja Elion AS on koondunud ühtseks ettevõtteks AS Eesti Telekom). Andmekogumise meetodiks oli poolstruktureeritud intervjuu ja uurimiseks kasutati kvalitatiivset analüüsimeetodit. Valimisse kuulunud organisatsioonidele esitatud küsimused koostas autor teoreetilise käsitluse põhjal. Lisaks toimus valimisse kuulunud organisatsioonide kodulehtede ning töökuulutuste analüüs, mille käigus analüüsis töö autor materjalides esinevaid märksõnu.

Magistritöö on peamiselt fokuseeritud organisatsioonidele, mis tegutsevad Eestis ja selles ei ole analüüsitud samade organisatsioonide käitumist teistes riikides või nende tütarettevõtetes. Töö esimeses peatükis on välja toodud tööandja brändi ning värbamise teoreetiline ülevaade. Lisaks on kirjeldatud ka tööandja brändi võimalikku mõju värbamisele.

Teises osas kirjeldatakse uuringu valimit ning meetodit. Töö kolmas osa sisaldab endas uuringutulemusi, tulemuste analüüsi ning autori soovitusi.

Autor tänab kõikide organisatsioonide esindajaid, kes olid valmis uuringus osalema ning selle valmimisele kaasa aitama, juhendaja Maris Zernand-Vilsonit heade ning väga kasulike nõuannete eest ja perekonda ning sõpru, kes on olnud mõistvad ja toetavad magistritöö valmimise ajal.

1. TEOREETILINE OSA

Alljärgnevalt annab töö autor põhjaliku teoreetilise ülevaate sellest, mis on värbamine, ning toob välja olulisemad värbamisega seotud tegevused. Lisaks selgitatakse lähemalt, mis on tööandja bränd ja mis on värbamise bränd, mis on nende eesmärk ning kuidas nad mõjutavad värbamist organisatsiooni.

1.1. Värbamine

Värbamine on organisatsiooni jaoks vajaliku töötaja leidmise ja organisatsiooniga sidumise protsess (Armstrong, Taylor 2014). Värbamine hõlmab nii sobivate kandidaatide leidmist, kui ka nende seast valiku tegemist. Uute töötajate leidmine on ressursikulukas protsess, mistõttu organisatsioonid üritavad teha kohe õige valiku ning minimeerida nii aja kui ka rahaliste ja muude ressursside kulu. Hinnanguliselt võib uue töötaja värbamine maksma minna kuni 150% selle ametikoha aastapalgast, mistõttu on eriti oluline, et värbamisprotsess oleks kiire ning tõhus (Rogoff 2014).

Personali värbamist organisatsiooni mõjutavad nii sisemised kui ka välised tegurid. Organisatsioonisiselt mõjutavad värbamist nii organisatsiooni suurus, kultuur, struktuur, strateegia, see, millises elutsüklis organisatsioon on, teadmiste ja oskuste tase, erinevad poliitikad, reeglid ning muu taoline. (Florea, Mihai 2014) Värbamist mõjutavad organisatsioonisiselt eelkõige need tegurid, mis mõjutavad otseselt ka kõikide organisatsiooni töötajate igapäevatööd. Organisatsiooniväliselt mõjutavad värbamist globaliseerumine, tööjõuturg, seadused, muutused tehnoloogias, sotsiaalne ja majanduslik olukord ning muu taoline, mis on pigem seotud organisatsiooniga kaudselt. (Ibid)

Värbamise ja valiku protsess koosneb vastavalt Armstrongile ning Taylorile (2014) 10 sammust:

1. Vajaduste defineerimine
2. Kandidaatide ligimeelitamine
3. Esmase valiku tegemine
4. Intervjueerimine
5. Testimine
6. Kandidaatide hindamine
7. Referentside saamine
8. Avalduste kontrollimine
9. Tagasisidestamine
10. Katseaeg, kontrollperiood

Vajaduste defineerimine on nii ajakulukas kui ka vajab pühendumist, sest organisatsioon peab hindama nii seda, milliseid oskusi ja omadusi nõuab tehtav töö, kui ka seda, mida uus töötaja peab suutma saavutada (Vielhaber, Camp 2014). Saadud tulemused näitavad, millised on hetkel organisatsiooni puudujäägid, millised inimesed või masinad peaksid neid puudujääke korvama ning mis toimub tulevikus. Sõltuvalt töö mahukusest peaks sellesse protsessi olema kaasatud võimalikult palju erinevate osakondade juhte, kes oskavad anda täpsema hinnangu vajadustele, aga ka juhtkond, kes peab andma sisendi tulevikuplaanide osas. Personaliosakonna roll seisneb selles, et hinnang, mis antakse organisatsiooni personalivajaduste kohta, oleks kasutatav ka muudes valdkondades. Teisisõnu, seda saaks kasutada nii värbamise planeerimisel, värbamisel, arendamisel kui ka töötajate tulemuste hindamisel. (Ibid.) Täpse vajaduste analüüsita võib värbamisprotsess jääda poolikuks, mis tähendab, et organisatsiooni võetakse näiteks inimene, kes sobib sel ajahetkel tööle, aga ei suuda hiljem koos organisatsiooniga areneda. See, aga tähendab omakorda, et paari aasta pärast peab organisatsioon uuesti värbamisprotsessi läbi tegema.

Kandidaatide ligimeelitamine seisneb värbamisinfo suunamises erinevaid kanaleid mööda, et teave selle kohta jõuaks õige sihtrühmani. Enne tehnoloogia kiiret arenemist, mis tõi kaasa sotsiaalmeedia laia kasutuselevõtu, kasutasid värbajad palju üks-ühele suhtlemist ja nii öelda külmade kõnede tegemist potentsiaalsetele kandidaatidele. Tänapäeval on värbamine palju strateegilisem, personaliseeritum ning sihipärasem (Blacksmith, Poepelman 2014).

Kandidaatide ligimeelitamise strateegia võib erineda nii vastavalt organisatsiooni kuvandile, värbamispoliitikale, pakutavale töökohale kui ka vastavalt hetketrendidele. See tähendab, et tippjuhtide puhul võivad organisatsioonid suunata kogu energia *head-huntingusse* ehk sihtotsingusse ja praktikandi otsingutel keskenduda vaid sotsiaalmeedia kanalitele. Antud sammu puhul ei tohiks organisatsioon ära unustada ka organisatsioonisisest värbamist, mille puhul on oluline informatsiooni levitada erinevates sisekanalites näiteks siseveebis, meililistides, teadetetahvritel ja nii edasi.

Esmase valiku tegemine on kõikide saadud avalduste võrdlemine 1. sammus väljaselgitatud kriteeriumitega. Tavaliselt koosnevad avaldused CV-st ja kaaskirjast ning neile võivad olla lisatud soovitusel. Mõned kriteeriumid, mille alusel valik tehakse on tugevama kaaluga kui teised - näiteks erialase hariduse tase ei pruugi olla määrav, kui kandidaadil on väga tugev praktiline kogemus, samas mõne muu valdkonna sertifikaadi puudumine võib tähendada kandidaadi konkursist eemale jätmist, kuna organisatsioonis töötamiseks on sertifikaat vajalik. (Walsh 2006) Esmase valik tähendab tavaliselt seda, et eristatakse need kandidaadid, kes sobivad konkreetsele ametikohale ning need, kes ei sobi. Antud värbamise etapis tehakse otsus selle järgi, mis kandidaat ise enda kohta organisatsioonile esitanud on, seega on esitatavad dokumendid kandidaadi jaoks määrava tähtsusega. Kui CV-s on tavaliselt standardne haridustee ning saavutuste kirjeldus, siis kaaskirja eesmärgiks on ametlik kandideerimissoovi edastus ning kandidaadi oskuste ja omaduste kirjeldus, mis eristavad kandidaati teistest ning toetavad teda potentsiaalsel uuel ametikohal. (Ibid.) Oluline on see, et kuna kaaskiri on suunatud kindlale organisatsioonile ning eesmärgiks on kandideerida selgelt määratletud ametikohale, siis kaaskirja koostades on kandidaat keskendunud just selle organisatsiooni ja ametikoha vajadustele vastamiseks.

Kandidaatide intervjuerimine oli majanduse kõrgaegadel pigem organisatsiooni nii-öelda maha müümine kandidaadile kui tema oskuste, teadmiste ja sobivuse kontrollimine. Koolitatud intervjuerijad suudavad väga täpselt aru saada sellest, kui hästi tulevane töötaja võiks oma tööga hakkama saada, ning ühtlasi suudab ta hinnata potentsiaalse töötaja koolitusvajadust. (Vielhaber, Camp 2014) Tihti on intervjuerimise voorusid mitu ning juba esimestesse voorudesse kutsutakse vaid valitud arv kandidaate. Intervjuud võivad olla nii üks-ühele kui ka grupivestlused ning nende ajal võidakse kandidaatidele anda ülesandeid või panna neid erinevatesse olukordadesse, et näha potentsiaalsete töötajate reaktsiooni ning käitumist.

Töötajate testimine on kirjalike või suuliste katsete läbiviimine eesmärgiga kindlaks määrata kandidaadi sobivus töökoha ja organisatsiooniga (Ajila; Linus, 2012). Testimine on hüppeliselt kasvanud, ning tänapäeval kasutavad nii suuremad organisatsioonid kui valitsusasutused regulaarselt erinevaid teste mõõtmaks edukust tööl. (Ibid.) Testimine on rohkem kui sajand vana ning selle meetodi usaldusväärsusust töösoorituse prognoosijana on palju uuritud ja kasulikkust ka praktilises elus kinnitatud. Kõige sagedamini kasutatakse personali valikul psühhomeetrilisi teste, mis aitavad kirjeldada inimese käitumist kindlas valdkonnas. Oluline on, et kasutataks vastava riigi jaoks kohandatud teste, tulemusi tõlgendaksid väljaõppe saanud professionaalid, testi läbiviimiseks peaks kandidaadid ettevalmistama ja testi kasutamise eesmärk peab olema selge. Testimist on väga hea kombineerida teiste meetoditega, et saavutada kandidaatidega sügavam side ning parem arusaam, mis lihtsustab värbamisprotsessi. (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012)

Kandidaatide hindamiseks kasutatakse mitmeid erinevaid meetodeid koos ja need sisaldavad tavaliselt vähemalt ühte järgnevaist: CV ja kaaskirjade analüüs, intervjuud, grupitööd, individuaalsed ülesanded, testid, soovitused ja taustauuringud. See, kui palju ja milliseid meetodeid kasutatakse, sõltub sellest, millise tasemega ametikohale värvatakse ning kas värbamine toimub organisatsiooni siseselt või värvatakse organisatsiooni täiesti uus inimene. (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012) Mida olulisema ametikohaga organisatsiooni seisukohalt tegemist on, seda karmimalt toimub ka kandidaatide hindamine ja vastupidi. Personali hindamise protsess algab tegelikult juba sellest hetkest, mil kandidaatide seast hakatakse tegema valikut. (Türk 2005) Kandidaatide hindajateks ja valikuotsuse langetajateks on alati tulevase töötaja otsene juht, keda toetavad kolleegid või väljaõppinud professionaalid (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012).

Referentside saamine on kandidaatide poolt edastatud soovitajate kontrollimine. Taustauuring läbi soovitajate on kandidaadi eelnevate tööandjate, kolleegide ja alluvate küsitlemine tema varasema tööalase käitumise selgitamiseks (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012). Referentidelt saab tihtipeale olulist informatsiooni kandidaadi tööharjumuste, reaalsete teadmiste ja oskuste kohta. Lisaks saab teavet ka selle kohta, mis põhjustel eelnev või eelnevad töösuhted on lõpetatud. Viisakas on kandidaatidel enda soovitajaid eelnevalt teavitada sellest, et nendega võidakse kontakteeruda. Alati on võimaluseks kasutada soovituskirju. Soovituskirjad on tavaliselt paarileheküljelised kandidaadi tööalased iseloomustused (Türk 2005). Soovituskirjade puuduseks on see, et nad ei pruugi olla

objektiivsed - nimelt valitakse soovitajad väga hoolikalt ning pigem pöörduakse soovituskirja kirjutamisel nende poole, kes vaikivad maha negatiivsed omadused ja juhtumid ning ilusatavad kandidaati üleliia. Soovituskiri ei peakski olema üleni negatiivne, kuid kandidaadi mitte kõige paremad omadused tuleks siiski tulevasele tööandjale edastada ja seda pigem neutraalses ning soliidses vormis. (Ibid.)

Avalduste kontrollimine ehk kandidaatide poolt esitatud informatsiooni analüüs ja taustauuring on muutunud tänu tehnoloogia arengule aina kättesaadavamaks ning populaarsemaks. (Mihelich 2014) Taustakontroll mõjutab otseselt kandidaadi võimalust saada tööle. Näiteks Ameerikas tehtud uuringule vastavalt võttis 29% tööandjatest kandidaadi tööle sotsiaalmeediast saadud info põhjal, samas 34% otsustas potentsiaalse kandidaadi mitte tööle võtta leitud informatsiooni põhjal (Suder 2013). See näitab, et kogu informatsioon, mis inimeste kohta internetis kättesaadav on, võib mõjutada tugevasti tema karjäärivõimalusi. Vastavalt Töölepinguseadusele §11 ei või tööandja lepingueelsetel läbirääkimistel või töölepingu sõlmimist muul viisil ette valmistades, sealhulgas töökuulutuses või töövestlusel, nõuda töölesoovijalt andmeid, mille vastu tal puudub õigustatud huvi. Tööandja õigustatud huvi puudumist eeldatakse eelkõige küsimuste puhul, mis puudutavad eproportsionaalselt töölesoojija eraelu või mis ei ole seotud sobivusega töökohale (Töölepinguseadus 2015). Seega võivad tööandjad kontrollida kandidaatide kohta vaid niipalju, kui on äärmisel juhul vajalik või tööga seotud. Vastavalt Isikuandmete kaitse seadusele §15 peab isikuandmete töötleja pärast isikuandmete saamist, parandamist või enne isikuandmete edastamist kolmandale isikule tegema andmesubjektile viivitamata teatavaks töödeltavate isikuandmete koosseisu ja allikad, mis tähendab seda, et värbajad peavad teavitama kandidaate, kui nad kasutavad taustauuringul erinevaid sotsiaalmeediakanaleid või teevad päringuid (Isikuandmete kaitse seadus 2015).

Kõikidele kandidaatidele tuleb pärast värbamist anda tagasisidet ja selle eesmärgiks on kandidaate abistada, sest tagasisidet on võimalik kasutada eneseanalüüsi vahendina ja ka isikliku arenguplaani koostamiseks. (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012) Tagasisidestamine aitab kandidaatidel paremini mõista, milliseid omadusi on vaja arendada ning millistes valdkondades on ta konkurentsivõimeline. Juhtuda võib ka seda, et kandidaat ei sobi oma olemuselt töökeskkonnaga, ning seda on kindlasti keerulisem seletada ning ka mõista. Organisatsiooni poolsed värbajad peaksid olema kogu protsessi käigus valmis andma tagasisidet ja see peaks toimuma viisakalt ning neutraalselt. Tagasiside andmine võib tähendada mõnele kandidaadile ka töökoha pakkumise esitamist (võib juhtuda ka et värbamise käigus ei

leita sobivaid kandidaate ning sellisel juhul korraldatakse tavaliselt uus konkurss või keerulisemates olukordades pöördatakse värbamisasutuste poole). Soovituslik on, et töökoha pakkumise teeb ja sellele järgnevaid arutelusid juhib uue töötaja otsene juht. (Ibid.)

Mida läbimõeldum on kogu värbamisprotsess, seda vähem vigu tekib sellesse ja ka seda vähem tuleb sõltuda kontrollperioodist ehk katseajast, mille kestel selgub lõplikult kandidaadi sobivus organisatsiooni ning ametikohaga. (Türk 2005) Katseajale järgneb tavaliselt vestlus värvatud kandidaadiga, et arutada seda, kuidas kandidaat on organisatsiooni sisse elanud ning kuidas ta hindab enda võimekust ametikohal. Värbamisjärgne katseaeg vähendab tulevikus tehtavate vigade arvu, sest eelnevaid protsesse on põhjalikult analüüsitud ning nende edukus või ebaedu on ilmnunud. Kuna töötaja vallandamine toob endaga kaasa lisakulutusi ja töömoraali languse, siis katseajal saavad nii organisatsioon, kui ka kandidaat katsetada sobivust teineteise suhtes. (Ibid.)

Tugev tööandja bränd aitab organisatsiooni just 2. ja 3.sammul. Uued töötajad nii „müüvad“ ennast organisatsioonile kui ka „ostavad“ seda, mida organisatsioon pakub, mis tähendab, et tööturg on kaudes mõttes ka ostjate turg. (Armstrong, Taylor 2014) Värbamine peab tänapäeval olema dialoog, mis tähendab, et värbamise eest vastutav isik ei saa „müüa“ ettevõtet uuele töötajale vaid enda jutu ning palgaga. Tööandja peab suutma välja selgitada uue töötaja ootused ning kinnitama ausat kuvandit ettevõttest. Töötajad, kes on ettevõttesse palgatud ausatel alustel, püsivad ilmselt ettevõttes ka kauem, nende rahulolu on suurem, nad on ettevõttele kasulikumad ning aitavad kulusid kokku hoida. (Brandon 2005) Kandidaatide ligimeelitamisel on oluline analüüsida organisatsiooni tugevusi ja nõrkusi, sobivate kandidaatide omadusi ning allikaid, kust leida sobivaid kandidaate. (Armstrong, Taylor 2014) Kui organisatsioonil on olemas juba tugev tööandja ning värbaja bränd, siis on osa eeltööst tehtud, ning on teada, milliseid inimesi vajatakse ning potentsiaalsed kandidaadid teavad, kust saada informatsiooni vabanenud positsioonide kohta. Tugev värbaja bränd määrab ära, milliseid kanaleid kasutatakse uute töötajate leidmiseks, kuid need võivad muutuda vastavalt ametikohtadele, millele inimesi otsitakse.

1.1.1 Personalivärbamise kanalid

Värbamine on dünaamiline ja keeruline protsess, mis hõlmab endas töökoha reklaamimist potentsiaalsetele töötajatele, nende julgustamist kandideerimaks, potentsiaalsete töötajate huvi säilitamist organisatsiooni vastu kogu värbamisprotsessi jooksul ja otsuste mõjutamist kuni selle hetkeni, mil reaalsed pakkumised on tehtud (Blacksmith, Poeppelman 2014). Uuringute põhjal juba 83% organisatsioonidest kasutab sotsiaalmeediat värbamiseks ja sealseteks kanaliteks on LinkedIn, Facebook ja ka Twitter (Ibid.). LinkedIn'i eeliseks teiste ees on see, et seal saab teha erialaseid soovitusi, millest on saanud suur osa rohkem kui 150 miljoni kasutaja profiilist (A Look in ... 2012). Oluline osa soovitustest on see, et nende tegijad pole anonüümsed, seega inimeste profiilile võib anda väga suure kaalu see, kui mõne valdkonna tipp-spetsialist on teda soovitanud. Sotsiaalmeedia kanalite kaudu värbamine on loov lähenemine muidu passiivsete talentide leidmiseks. (Blacksmith, Poeppelman 2014)

Lisaks sotsiaalmeediale võib värbamiseks kasutada ka personaliotsingufirmade abi, otsida uusi töötajaid ülikoolist, kuulutada organisatsiooni kodulehel või trükimeedias. Töökoha reklaamimine erinevates meediakanalites võimaldab otseselt kontrollida positiivset sõnumit, mida kandidaatidele esitatakse (Hoye, Lievens 2007). Reklaamide eesmärgiks on tavaliselt leida paras hulk kandidaate, kuvada organisatsiooni erinevates kanalites, luua ja säilitada huvi organisatsiooni vastu ja tekitada soovi reageerida. (Armstrong, Taylor 2014) Olenemata sellest, kas alati on näiteks ajalehes kuulutamine vajalik kindla positsiooni täitmiseks, on see siiski hea meetod selleks, et tulevaste potentsiaalsete töötajate jaoks organisatsioon aktuaalsena püsiks. Seega, kui nad hakkavad ise tööd otsima, siis esimesena meenuvadki need organisatsioonid, mille kuulutusi nad varem näinud on. Personaliotsingufirmade kasutamise kasuks räägib see, et nad suudavad tavaliselt suhteliselt lühikese aja jooksul täita ära ka keerulised positsioonid ja nad on väga kogenud töötajate testijad. Seega organisatsioon, kellel on uut töötajat vaja, ei pea ise selle pärast muretsema. Personaliotsingufirmade kahjuks räägib nende kulukus ja see, et nad vajavad väga täpseid sisendeid töötaja leidmiseks. Kuna personaliotsingufirmad ise ei ole seotud organisatsiooniga, mis töötajat otsib, siis võib juhtuda, et keskendutakse valede inimeste otsimisele. Seda riski vähendab vaid väga selgete juhiste andmine ning see, kui organisatsioonid teevad omavahel väga tihedat koostööd. (Ibid.)

Värbamiskanaleid võib liigitada ka formaalseteks ja mitteformaalseteks, kusjuures uuringud on näidanud, et mitteformaalsed kanalid annavad paremini edasi töö olemust, kui

formaalsed kanalid. Eelkõige on see tingitud sellest, et mitteformaalsed kanalid põhinevad isiklikul suhtlusel ja seeläbi on kandidaatidel võimalik koguda rohkem informatsiooni langetamaks töö kohta otsuseid. (Chen, Cheng 2012) Chen ja Chengi (2012) poolt läbi viidud uuringus ilmnis, et kõrgema haridustasemega kandidaadid eelistavad formaalsemaid värbamismeetodeid, mille hulka kuuluvad näiteks reklaamid erinevates allikates. Samas, madalama haridustasemega invidiidid eelistasid mitteformaalseid kanaleid ehk isiklikku soovitamist.

1.2. Tööandja bränd

Tööandja bränd on kogum immateriaalsetest omadustest ja väärtustest, mis eristavad organisatsiooni sarnastest, lubavad erilist töötamiskogemust ja on kõitvad inimestele, kes on edukad ja annaksid endast maksimumi selle organisatsiooni kultuuris (Armstrong, Taylor 2014). Tööandja bränding on ettevõtte mainekujunduse osa, mille eesmärk on olemasolevate töötajate hoidmine ning uute töötajate leidmine (PARE 2012). See tähendab, et tööandja bränd on tunnetuslik omaduste kogum, mida organisatsioon peegeldab kõiges, mis temaga seotud on. Samas peab tööandja bränd olema teadlikult suunatud omaduste kogum, et ligi meelitada ja hoida organisatsiooni jaoks sobivaid töötajaid. Lisaks peab tööandja bränd suutma organisatsiooni eristada teiste sarnaste seast, tuues esile vaid sellele ettevõttele unikaalsed omadused (Franca, Pahor 2012).

Tööandja brändi luues on oluline mõista, mida potentsiaalsed uued töötajad vajavad ning soovivad ja paika panna organisatsiooni enda sisemised põhiväärtused, mida kuvada. Bränd peaks ütlema inimestele seda, mida arvavad nii organisatsiooni sees toimetavad inimesed kui ka organisatsiooniga kaudselt seotud inimesed antud ettevõttest või asutusest. Seeläbi saavutatakse ausus brändis. Lisaks eelnevale tuleks mõista, kuidas saaks brändi muuta veelgi paremaks, et organisatsioon oleks võimalikult atraktiivne nii enda töötajatele kui ka tulevastele organisatsiooniga seotud isikutele. (Armstrong, Taylor 2014) Mõistes seda, mida uued töötajad vajavad, ning kuvades seda oma brändis, on suurem võimalus, et potentsiaalseid töötajaid meelitatakse kergemini ligi. Kui bränd toob esile ka organisatsiooni enda väärtused, siis saavad potentsiaalsed töötajad võrrelda neid väärtusi enda omadega ning langetada vajalikud otsused.

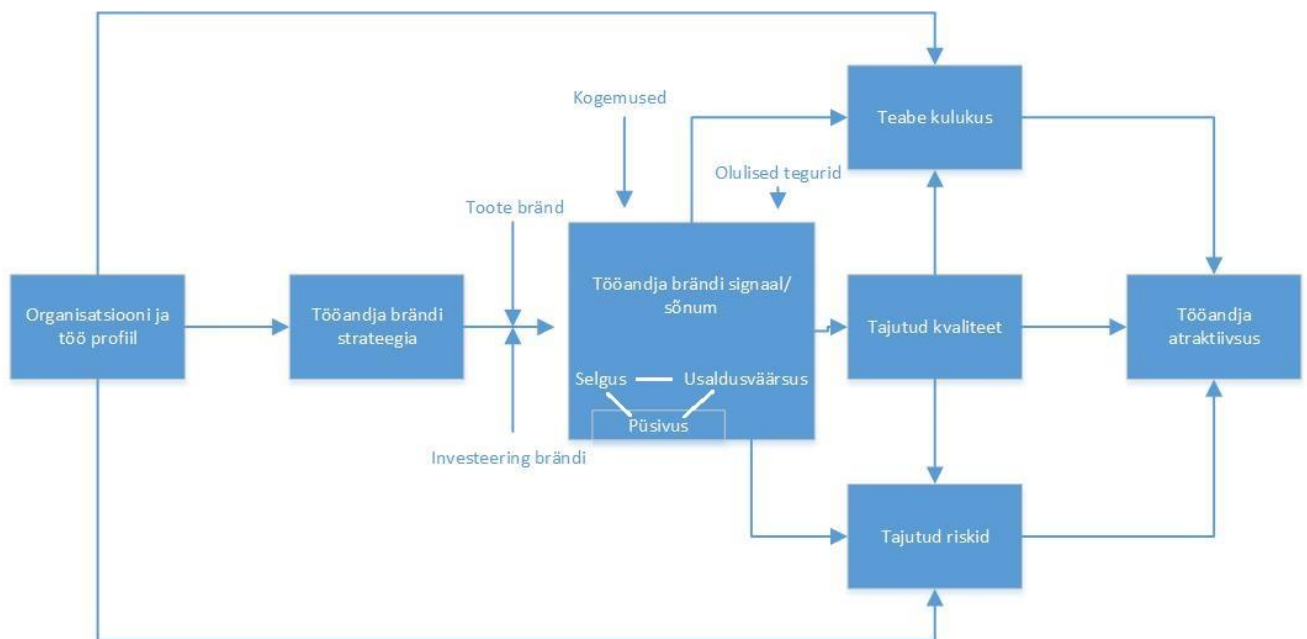
Näiteks, kui ettevõtte jaoks on oluline olla võimalikult loodust säästev, siis see on väga tugev sõnum, mis kõnetab paljusid isikuid. Samas on oluline välja tuua see, et tööandja bränd peab olema aus. Kui organisatsioon loob endast mingi kuvandi inimestes ja see ei vasta tõele, siis on väga suur võimalus, et inimesed pettuvad ettevõttes ja lõpetavad sellega suhte. Ausat tööandja brändi saab luua vaid nii, et loojad suhtlevad töötajatega, kes annavad objektiivset tagasisidet organisatsiooni kohta, aidates välja tuua nii tugevusi kui ka nõrkuseid. Analüüsides töötajate ning organisatsiooniga seotud isikute arvamusi ettevõtte või asutuse kohta, saab välja tuua need aspektid, mida organisatsiooni juures reklaamida ning tutvustada. Seeläbi on võimalik leida üles probleemsed kohad, mida muutes on võimalik tööandja brändi tugevamaks ning eristatavamaks muuta.

Paljud ettevõtted eiravad tööandja brändi olulisust kahel põhjusel: selle edukust on keeruline mõõta ja seda on veel keerulisem üles ehitada. Mõõta saab töötajate voolavust, kuid kui see näidik kõrvale jätta, siis saab tööandja brändi mõju hinnata mõttes kasumit töötaja kohta. (Farley-Saavedra 2008) Organisatsiooni-väliseks tööandjabrändi mõõtmiseks on loodud 5-dimensiooniline süsteem, mis sisaldab endas huvi, sotsiaalset, ökonoomilist, arenduslikku ja rakenduslikku väärtust. Huvi väärtuse puhul hinnatakse seda, mil määral suudab organisatsioon tekitada potentsiaalses töötajas huvi enda vastu juhul, kui organisatsioon pakub põnevat keskkonda ning kasutab ära töötajate loovust ja andekust innovatsiooniks. Sotsiaalse väärtuse puhul hinnatakse, mil määral on potentsiaalsed kandidaadid huvitatud ettevõttest, mis kuvab ennast töökohana, kus on olulised inimsuhted. Ökonoomilise ehk majandusliku väärtuste hindamine näitab, mil määral meelitab potentsiaalset töötajat organisatsiooniga siduma näiteks pakutav palgatase, boonused, töökoha kindlus ja nii edasi. Arendusväertus on see, mida väärtustab töötaja, kes otsib organisatsioonist tunnustust, kiitust, karjääri kiirendavat kogemust ja pigem hüppelauda edasiseks tegevuseks. Rakenduslik väärtus on see, et tulevane töötaja väärtustab neid organisatsioone, kus töötajad saavad õppida ning õpetada teisi, et saavutada klientide jaoks parim tulemus. (Zhu et al 2014) Potentsiaalsed töötajad hindavad ettevõtteid eelnevalt välja toodud 5 kriteeriumi alusel ning seejärel saadaksegi teada, kui tugev on tööandja bränd ning mida väärtustavad inimesed antud organisatsiooni kui tööandja juures kõige enam.

Tööturg on informatsiooni hulga mõistes asümmeetriline, mis tähendab seda, et värbamisprotsessi käigus on organisatsioonil realselt rohkem informatsiooni kandidaadi kohta, kui vastupidi. Samas oleks mõlemale poolele kasulik, kui eksisteeriks tasakaal. (Wilden et al 2010) Tööandja tahaks, et potentsiaalne töötaja tunneks organisatsiooni piisavalt, et

mõista, kas ta sobib sinna tööle või mitte. Töötaja jaoks oleks hea, kui ta teaks näiteks, millised on tema töökaaslased, milline on organisatsiooni üldine õhkkond, millised on tema karjäärivõimalused ja nii edasi. Eelnev loetletu tähendaks seda, et vähem töötajaid lahkuks ettevõttest lühikese aja vältel pärast värbamist. Eeldusel, et organisatsioonil on tugeva ja ausa tööandja kuvand, siis see annab töötajale informatsiooni selle kohta, kas ta sobib organisatsiooni või mitte.

Kõikidel organisatsioonidel on olemas tööandja bränd, hoolimata sellest, kas nad ise tajuvad seda või mitte, sest tööandja brändi komponentideks on organisatsiooni igapäevase töö tulemused. (Robertson, Khatibi 2012) Organisatsioonidel on seega valida, kas nad tegelevad tööandja brändi arendamisega või mitte. Tööandja brändi kohta organisatsioonis ja selle mõju selgitab väga hästi alljärgnev Joonis 1.



Joonis 1. Tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid

Allikas: Wilden, Fudergan, Lings 2010

Kui töötaja on otsimas endale uut ametikohta, siis tööandja atraktiivsus sõltub tema jaoks kolmest tegurist: tööandja kohta saadava teabe kulukusest, tajutud kvaliteedist ning riskidest. Kõiki neid kolme mõjutab tööandja brändist tulenev signaal. Juhul, kui organisatsioon on teinud palju tööd tööandja brändiga, siis ilmselt on informatsioon organisatsiooni kohta

laialdaselt kättesaadav, suhteliselt hea kvaliteediga ning toob esile organisatsiooni head ning halvad küljed. Vastavalt Wildeni, Fudergani ja Lingsi uuringule (2010) mõjutavad tööandja brändi sõnumit või signaali nii isiklik kogemus organisatsiooniga, signaali selgus ning usaldusväärsus ja ka erinevad muud tegurid, mida arvesse võtta. Kogu tööandja brändi juhib tööandja brändi strateegia, mis peab vastama nii organisatsiooni kui ka ametikoha profiilile. (Wilden, Fudergan, Lings 2010)

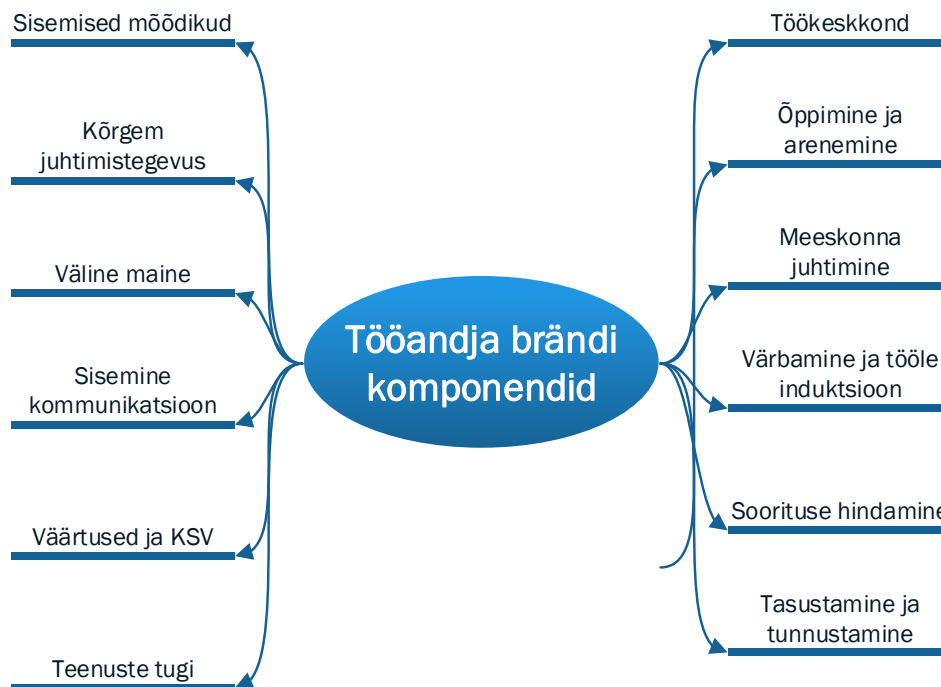
1.2.1. Tööandja brändi komponendid

Selleks, et olemasolevat tööandja brändi hinnata või alustada uue tööandja brändi loomisega, tuleks kõigepealt mõista, millised on tööandja brändi komponendid ja millised tegurid neid komponente mõjutavad. Barrow ja Mosley (2005) on välja toonud 12 erinevat tööandja brändi komponenti, mis on nii-öelda elulise tähtsusega hea tööandja brändi loomisel või arendamisel. Neid 12 komponenti saab omakorda jagada kaheks grupiks, millest üks on seotud pigem organisatsiooni ja organisatsioonipoliitikaga laiemalt ning teine on seevastu organisatsiooni-siseste käitumispraktikate kogum, kujutatud Joonisel 2. (Barrow, Mosley 2005)

Esimesse gruppi kuuluvad organisatsiooni-väline maine, sisemine kommunikatsioon, kõrgem juhtimistegevus, väärtused ja korporatsiooni sotsiaalsed väärtused, sisemised mõõdikud ning teenuste tugi. Organisatsiooni toodete ja teenuste maine ning tööandja brändi vahel on tugev seos, mille sisu võib kokku võtta järgmiselt: kui inimesel on hea kogemus organisatsiooni mõne toote või teenusega, siis eeldab ta, et organisatsioon on hea tööandja. Samasugune seos kehtib finantsiliselt edukate ettevõtete kohta - edukaid ettevõtteid peetakse reeglina headeks tööandjateks. (Barrow, Mosley 2005)

Kogu sisemine kommunikatsioon sisaldab informatsiooni organisatsiooni enda kohta, seepärast võrdsustub see tööandja brändi kommunikatsiooniga. Eelmainitu tähendab seda, et sisemisele kommunikatsioonile tuleks organisatsiooni poolt enam tähelepanu pöörata ning seda tuleks juhtida ja arendada vastavalt. (Ibid.) See, kuidas ja millises koguses organisatsiooni töötajad saavad enda töökoha kohta informatsiooni, mõjutab suhtumist tööandjasse, sest juhul, kui informatsiooni on liiga vähe, võivad töötajad tunda ennast organisatsioonist kõrvalejäetuna. Vastupidiselt, kui informatsiooni tuleb liiga palju, siis töötaja võib tunda, et teda „lämmatatakse“ ning ta tahab samuti pigem organisatsioonist eemalduda. Sellepärast peakski

organisatsioonisiselt paika panema kommunikatsiooni korra ning juhised, et optimeerida infovoolu ning hoida töötajaid.



Joonis 2. Tööandja brändi komponendi

Allikas: Barrow, Mosley 2005

Kõrgem juhtimistegevus on kommunikatsioonivahend, mis suurendab tööandja brändi tõsiseltvõetavust ja edastab selle tõelist loomust. Efektiivne juhtimine on üks nendest omadustest, mis hoiab töötajaid oma töökohal ja tõstab nende pühendumust organisatsioonile. (Ibid.) See tähendab, et organisatsiooni juhid peaksid käituma vastavalt sellele, mida nad soovivad kuvada tööandja brändis. Näiteks suunates organisatsiooni nii öelda „roheline mõtlemise“ poole, peaksid ka juhtival positsioonil olevad töötajad näitama eeskujuna vähendades raiskamist ja propageerides taaskasutamist. Tavaliselt käituvad tavatöötajad nii nagu autoriteetsemad organisatsiooni personali liikmed, mistõttu ühised tavad ja käitumismallid suurendavad ühtekuuluvustunnet ja nagu eelpool mainitud, teevad tööandja brändi tõsiseltvõetavamaks.

Organisatsioonid, kus on kõrge korporatiivne sotsiaalne vastutus, on 20%-le töötajatest atraktiivsemad. On leitud ka, et organisatsioonid, kes on oma kogukonnas aktiivsed, tõstavad

töötajate moraali, motivatsiooni ning see suurendab võimalust, et töötajad soovivad oma tööandjat teistele (Barrow, Mosley 2005). See näitab, et töötajad identifitseerivad end väga tugevalt organisatsioonidega, milles nad töötavad - kui organisatsioon on väga tubli oma kogukonnas, siis see tähendab, et ka töötaja tajub end tublina. Kui organisatsioonil on väliselt tugev kuvand näiteks heategijana, siis on ka organisatsiooni töötajal ilmselt lihtsam soovitada enda tööandjat teistele. Eestis on loodud eraldi Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum, millel on 29 liiget ja mis ühendab ettevõtteid, mis peavad oluliseks jätkusuutliku ettevõtluse viljelemist ning rakendavad selle põhimõtteid järjekindlalt oma töös (Foorumist 2015). Lisaks on organisatsioonidel võimalik läbi viia jätkusuutliku ettevõtluse alane eneseanalüüs läbi jätkusuutliku ettevõtluse indeksi, mis võimaldab analüüsida seda, kuidas läbi sotsiaalse- ja keskkonnaalase jätkusuutlikkuse äriedu saavutada (Vastutustundliku ettevõtluse indeks 2015). Seega on võimalik Eestis väga lihtsalt organisatsioonidel analüüsida oma tegevust ning potentsiaalsed töötajad leiavad hõlpsalt informatsiooni selle kohta, millistel organisatsioonidel on nendega sarnased väärtused ja põhimõtted.

Sisemised mõõdikud aitavad areneda nii töötajatel kui tööandja brändil. Barrow ja Mosley (2005) toovad esile, et see, mida mõõdetakse, saab ka tehtud. Nimetatud nähtus tähendab, et kui organisatsioon pidevalt jälgib oma tegevust, siis on aru saada, kus on kitsaskohad ning mida tuleks arendada. Juhid saavad muu seas organisatsiooni töötajatelt tagasisidet igapäevase töö käigus, aga uuringu kui infokogumisvahendi eeliseks on selle süsteemsus ning vastajate anonüümsus, mis tähendab seda, et vastused on palju ausamad ning korrektselt kaardistatud (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012). Sisemiste mõõdikute kaudu saab organisatsioon informatsiooni töötajate vajaduste kohta. Seeläbi saadakse aimu sellest, mida sarnastel ametikohtadel inimesed vajavad. Omakorda lihtsustavad uuringutulemused nii organisatsioonisiseseid arendustöid kui ka fokuseerivad selle, mida pakkuda potentsiaalsetele töötajatele.

Teenuste tugi on see, millist tuge töötajad ise ümbritsevatelt kolleegidelt saavad. Organisatsioonid võivad väljapoole kuvada näiteks seda, et organisatsioon on kiire ja tehtav töö on korralik, aga kui samadel põhimõtetel ei toimi tegevus organisatsioonis sees, siis see tekitab töötajates tunde, et neid ei väärtustata piisavalt. (Barrow, Mosley 2005) See, mida organisatsioon kuvab, peab olema väga tugevas seoses sellega, mis toimub organisatsioonis sees ja igasugune ebakõla vähendab koheselt selle mõju, mida kuvatakse välja.

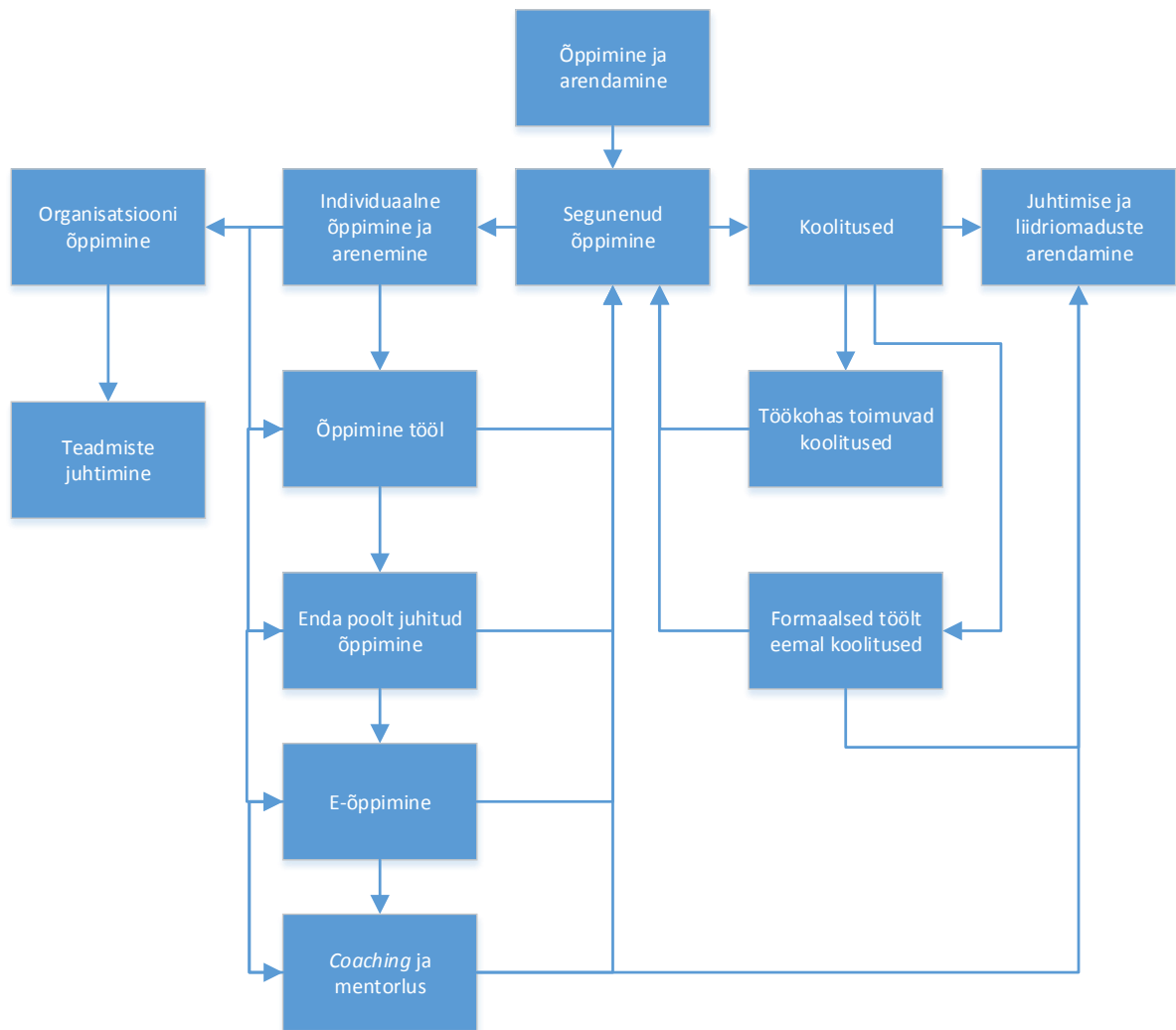
Teise gruppi, mis on seotud organisatsiooni käitumispraktikaga, kuuluvad värbamine ja induktioon, meeskonna juhtimine, soorituse hindamine, õppimine ja arenemine, tasustamine ja tunnustamine ning töökeskkond. Värbamine ning organisatsiooni vastuvõtmine on väga suur osa sellest, mida töötaja arvab oma uuest töökeskkonnast. Värbamine organisatsiooni toimub tänapäeval üha enam selle põhjal, et tulevane töötaja peab sobima ka organisatsiooni kultuuri ning brändiga. Töötaja organisatsiooni vastuvõtmisel on reaalsuses sama oluline roll, sest see annab võimaluse dramatiseerida seda, milline on organisatsioon, kus töötaja töötama hakkab, ning aitab kiiremini töötajal sisseelada ja mõista, kas ta sobib organisatsiooni. (Barrow, Mosley 2005) Carey (2007) toob esile, et kuvand, mille tööandja bränd loob, peab olema eelkõige aus. See tähendab, et kui uus töötaja saab juba esimestel päevadel aru, et tööandja bränd ja reaalsus on vastandlikud, siis on pettumus väga suur ning töötaja ilmselt ei püsi organisatsioonis väga pikalt.

Meeskonna õige juhtimine on sama oluline tööandja brändi sisemisele arendamisele, kui on näiteks klienditeenindajate juhtimine tööandja brändi välisele arendamisele (Barrow, Mosley 2005). Töötajad peaksid igapäevaselt tundma seda, mida tööandja bränd väärtustab ning olema seotud organisatsiooni tegevusega. Sarnaselt kõrgema juhtkonna tegevusega, on ka valdkonna või üksuste juhtidel väga oluline roll tööandja brändi arendamises ning selle tunnetamises just seetõttu, et töötajad suhtlevad nendega tihedamalt ning neist sõltub igapäevane töö. Kui meeskondade juhid ei suuda oma tegevusega edasi anda tööandja brändi omadusi töötajatele, siis mõjub see hävitavalt brändi tõsiseltvõetavusele ning pikaajalisusele. (Ibid.)

Soorituse hindamine ja seeläbi tunnustamise süsteem peaks igas organisatsioonis väga selgelt paigas olema. Tasusüsteem peab toetama töötajate oodatavat käitumist, mis aitab kaasa ettevõtte tulemuste saavutamisele, tekitab töötajates huvi ettevõtte käekäigu ja tulemuste vastu ning kommunikeerib teatud oskuste, käitumisviiside ja väärtuste olulisuse ettevõtte jaoks (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012). Tugeva tasusüsteemi eelduseks on, et töötaja peab mõistma, mida temalt oodatakse ning mis peavad olema täpsed tulemused. Kui töötaja teab, kuidas käituda nii, et ta ise saavutaks head tulemused, mis läbi areneb ka organisatsioon, ning teda tasustatakse seetõttu, siis kasvab ka töötaja motivatsioon. Tugeva tööandja brändiga ettevõtetes on soorituse hindamise protsess ja organisatsiooni põhiväärtused omavahel tugevalt seotud (Barrow, Mosley 2005).

Õppimine ja areng on tööandja brändi elulised komponendid. Mõlemad mõjutavad nii organisatsiooni atraktiivsust uutele töötajatele kui ka organisatsiooni võimet säilitada kõrge töötajate sidusus (Barrow, Mosley 2005). Hästi läbiviidud arendus- ja koolitustegevuse tulemusena õnnestub organisatsioonil optimeerida tööjõudu, kasutada töötajate potentsiaali tulemuslikult ja hoida motiveeritud töötajaid (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012). Õppimise ja arendamise tulemuslikkust mõõdetakse tavaliselt viiel tasandil vastavalt D. Kirkpatricku ja J. Phillipsi poolt arendatud mudelil: vahetu rahulolu, õppimine ja õpitulemused, õpitu rakendamine ehk mõju käitumisele, mõju tulemustele ning ROI ehk investeeringu tasuvus. (Ibid.) Eelpooltoodud komponente mõõtes ja analüüsis on võimalik paremini mõista millised koolitus- ja arendustegevused on organisatsioonile kõige kasulikumad.

Õppimine ja arenemine ei käi reaalsuses lihtsalt läbi koolituste vaid sisaldab paljusid erinevaid komponente nagu Jooniselt 3 näha on. Organisatsiooni õppimine on strateegiline valik, mille eesmärgiks on organisatsiooni arendamine nii, et see saaks hakkama muutlikus keskkonnas ning konkurentsituatsioonis (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012). Organisatsiooni õppimine käib eelkõige läbi teadmiste juhtimise. Individuaalne õppimine on eelkõige seotud töötaja enda arenemise vajadustega ning selle üheks uusimaks meetodiks on e-õppimine. Koolituste eesmärgiks on töötajate teadmiste, oskuste ja väärtushinnangute vastavus tööst tulenevatele nõuetele, mis tähendab, et koolitatakse töötajaid peamiselt selleks, et organisatsiooni vajadused oleksid paremini rahuldatud. (Ibid.) Juhtimis- ja liidriomaduste täiendamine on samas jällegi seotud pigem töötaja enda arenemisega ning eesmärkidega. Olenemata valitud õppimise ja arendamise meetodist, tõstab organisatsiooni poolt toetatav teadmiste juurdesaamine töötaja enesehinnangut, ta suudab paremini tööd teha ning on organisatsioonile kasulikum. Lisaks, kui töötajad käivad organisatsioonist väljas õppimas, siis loob see teisele kaasõpilastele kuvandi, et selles organisatsioonis toetatakse õppimist ja arendust, mis on vägagi positiivne signaal potentsiaalsetele töötajatele.



Joonis 3. Õppimise ja arendamise erinevad võimalused

Allikas: Armstrong, Taylor 2014

Tunnustamine on üks kõige olulisemaid komponente töötaja organisatsiooniga sidumise juures - mida rohkem tuge ja toetust töötaja organisatsiooni poolt tunnetab, seda tugevam on side oma organisatsiooniga. Töötajate tunnustamise meetodite esitlemine on üks võimalus, kuidas väliselt kuvada organisatsiooni, kui head töötajate toetajat. (Barrow, Mosley 2005) Alati pole kõige olulisem töötajate rahaline toetamine, piisab ka töötajate nimelisest tunnustamisest. McDonald's kasutab üle maailma enda ketis kuu parima töötaja valimist, mis hõlmab endas parima töötaja pildi seinale riputamist nii, et see on nähtav nii töötajatele kui ka klientidele (Training, education, benefits 2015). Selline käitumine paneb töötaja tundma, et teda hinnatakse tööandja juures, teda pannakse tähele ja ta on oluline, mis omakorda seob töötajat organisatsiooniga veelgi enam.

Töökeskond koosneb mitmest komponendist: kaastöötajate ning ülemuse käitumisest, töötingimustest, töö ülesehitusest ja -süsteemidest. Rahulolu töökeseonnaga saabub siis, kui töötaja vajadused on täidetud. (Armstrong, Taylor 2014) Töötajad, kes töötavad modernsemas töökeseonnas on oma tööga rohkem rahul, kui need, kelle töökesekkond kipub olema iganenud ja seda igas aspektis. (Barrow, Mosley 2005) Tänapäeval on samas olemas ka organisatsioon, mille töökesekkond kuvab väga tugevasti tööandja brändi, seda lausa nii palju, et töökesekkond ise on saanud üheks nii öelda müügipunktiks organisatsioonile. Üheks ettevõtteks, keda teatakse kui erilise töökesekkonnaga organisatsiooni, on Google, kelle töökohad on ühed kõige loomungulisemad maailmas. Organisatsioon väidab ka ise, et nende eesmärk on luua kõige õnnelikumad ning produktiivsemad töökohad maailmas. (Dunne 2014)

1.2.2. Värbamisbränd

Värbamisbränd on juhtimissüsteemi taju, mis on edukalt loodud eesmärgiga ligi meelitada tipp-talente, kes usuvad, et organisatsioon on töötajate peamine valik sihtkandidaatide seas (Carey 2007). See tähendab, et potentsiaalsed töötajad tajuvad organisatsiooni kui tipp-talentide magnetit, kellele on see kõigist variantidest sobivaim keskkond töötamiseks. Selline arusaam meelitab organisatsiooni juurde väga tugevaid kandidaate, sest neile avaneb võimalus töötada koos teiste väga võimekate inimestega. Ühtlasi vähendab eelnev ebasobivate kandidaatide hulka värbamisel. Lisaks motiveerib väga hea ja tugev värbamisbränd asuma konkreetse ettevõttesse tööle juba lihtsamatele töökohtadele, sest organisatsiooni nimetus on töötajale oluline. Värbamisbränd on tööandja brändi väline osa.

Efektiivne värbamisbränd on tavaliselt loodud viraalselt ehk siis teiste poolt (Carey 2007). Oluline on organisatsioonil panna teised inimesed endast rääkima head, sest enda kiitmine ei pruugi kõlada potentsiaalsete uute töötajate jaoks nii veenvalt, kui see, et organisatsiooni kiidab mõni teine prestiižne asutus või isik. Selle heaks näiteks on Google, mis tituleerib alati erinevates nimekirjades ja järjestustes, näiteks Fortune'i edetabelites ja saab tugeva värbamisbrändi tõttu rohkem töölesooviavaldusi, kui on ettevõttes vabu ametikohti. (Ibid.)

Värbamisbrändi loomise üheks meetodiks on klientide või töötajate abiga leida 5 kuni 10 sõnumit, mis on nende arvates uuele töötajale teadmiseks olulised. Need sõnumid peaksid sisaldama näiteks eeliseid, mida ettevõtte töötajad saavad, eriliste oskuste rakendamise võimalusi, kaasaaitamist olulise eesmärgi täitmisele, võimalust töötada valdkonna liidrina, saada hästi tasustatud või erilisi soodustusi. (Brandon 2005) See tähendab, et brändi loomisel tuleb kasutada ära neid tugevusi, mis ettevõttel juba olemas on, ning mida töötajad või kliendid märkavad ning tunnustavad. Lisaks tuleks võimalusel esile tõsta ettevõtte läbipaistvust. See aitab saavutada selle, et värbamisbränd on aus kuvand ettevõttest, mistõttu on see lihtsamalt omaksvõetav nii töötajatele kui klientidele. Värbamisbrändi ausus on oluline juba seepärast, et see pikendab loodud töösuhteid ja aitab säästa ettevõtte raha. Uue töötaja palkamine maksab ettevõttele umbes 150% antud ametikoha aastasest tasust, mistõttu töötajad, kes lahkuvad uuel töölt kiiresti, on ettevõtte jaoks äärmiselt kulukad. (Ibid.) Uus töötaja võib soovida ettevõttest lahkuda just seetõttu, et ettevõtte ei vasta tema ootustele ning need ootused on loonud värbamisbränd.

Lisaks ettevõtte tugevuste sõnastamisele, on väga heaks meetodiks ka eraldi veebilehe loomine värbamiseks (kuigi väiksemate värbamiste puhul võib see piirduda ka lisalehena ettevõtte üldisel kodulehel). Ettevõtted, millel on väga head värbamiseks mõeldud kodulehed saavad tavaliselt rohkem avaldusi seoses pakutavate töökohtadega, neil on kõige rohkem rahulolevad värbamisjuhid ning samas suudetakse kulud hoida suhteliselt madalad. (Carey 2007) Väga hea värbamislehe tugevuseks on see, et kogu info on ühte kohta kokku koondatud ning ettevõtte koos värbamisprotsessiga on tehtud ülevaatlikuks. Eelnevalt loetletud omadused aitavad inimestel paremini mõista, mida neilt uuel ametikohal oodatakse, millised omadused neil peaksid olema ning mida nad peaksid tegema, et jõuda pakutavale ametikohale.

1.3. Tööandja- ja värbamis brändi mõju

Tööandja bränd on tegelikult segu psühholoogilistest, ökonoomilistest ja funktsionaalsetest hüvedest, mille töötaja saab töötades antud organisatsioonis ja mis tagab sellele organisatsioonile strateegilise eelise teiste tööandjate seas. (Wilden, Fudergan, Lings 2010) Üheks suurimaks tööandja ja värbaja brändi eeliseks on see, et tugev bränd lihtsustab

organisatsiooni värbamisprotsessi. Potentsiaalsed töötajad ei rahuldu tänapäeval vaid ühe informatsiooniallikaga, mis tähendab, et kui nad soovivad mõnda organisatsiooni tööle minna, siis teevad nad tugevat eeltööd otsides teavet võimalike tööandjate kohta. (Franca, Pahor 2012) Tugevat tööandja bränd tähendab, et erinevates allikates on samuti positiivne ning julgustav ja aus informatsioon organisatsiooni kohta. See aga aitab kandidaatidel langetada otsuseid potentsiaalse tööandja kohta. Tugeva tööandja brändi korral saab töötaja eelnevalt informatsiooni, mille põhjal ta saab aru, kas ta sobib organisatsiooni, ning mis on teda seal ees ootamas. (Ibid.)

Töötaja vaatepunktist suurendab tugeva tööandja brändiga organisatsioonis töötamine enesehinnangut ning samastumist organisatsiooniga, isaks tõstab see usku ettevõttesse ning loob lojaalsema suhte töötaja ning organisatsiooni vahel. (Srivastava Bhatnagar 2010) Lojaalsem suhe organisatsiooni ja töötaja vahel on niinimetatud psühholoogiline leping, mis takistab töötajatel organisatsioonist lahkumast, seega takistab tugev side organisatsiooni ja töötaja vahel ka talentide äravoolu teistesse organisatsioonidesse. (Franca, Pahor 2012) Töötajate voolavuse vähenemine on otseselt seotud ka värbamiskulude langusega, seega mida vähem töötajaid ära läheb, seda vähem on organisatsioonil vaja leida juurde uusi töötajaid.

Kui organisatsioon on saavutanud selle, et ta on suurema hulga rahva jaoks tuntud, siis on palju lihtsam organisatsioonil leida uusi töötajaid, talente. (Srivastava, Bhatnagar 2010) Tugeva brändiga organisatsioon ei pea tegema endale lisareklaami, et saavutada usaldusväarsust. Samas on see oht, et tuntud organisatsioone jälgitakse tähelepanelikumalt, ning nad on pidevalt meedias esindatud, mis tähendab seda, et organisatsiooniga seotud skandaalidel, mis ei pruugi olla seotud organisatsiooni kui tööandjaga, võivad olla väga tugevad mõjud ka organisatsiooni tööandja brändile.

Tööandja bränd ja värbamis brändi arendamise eesmärgiks välise ehk potentsiaalsete töötajate puhul, et õiged inimesed saaksid õige impulsi otsustamiseks just selle ettevõtte kasuks (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012). Tööandja brändi aluseks on teatud kasud, mida organisatsioon pakub ja mis on potentsiaalselt töötajale kõige olulisemad. Nendeks kasudeks võivad olla elementaarsed asjad, nagu tööks vajalike vahendite olemasolu, turvaline töökeskkond või võivad need kasud olla sellised, mis eristavad tööandjat teistest, näiteks innovaatilisem töökeskkond, ülemisse kvartiili kuuluv töötasu ja muu selline. Lisaväärtus, mida organisatsioon pakub võib olla ka emotsionaalne, näiteks tugev meeskond,

professionaalsed juhid ja nii edasi. (Barrow & Mosley 2005) Nende pakkumiste põhjal teevad inimesed oma esialgse otsuse, kas kandideerida organisatsiooni tööle või mitte. Seega peab organisatsioon väga ettevaatlikult suhtuma nendesse väärtustesse, mida ta pakub läbi tööandja brändi, sest need peaksid vastama vaid selle sihtgrupi ootustele, keda on vaja värvata või hoida ettevõttes. Vastasel juhul ei täida tööandja bränd enda eesmärki täielikult.

Varasemate uuringute põhjal, mis on Eestis tööandja ja värbamisbrändi kohta tehtud võib öelda, et enamik Eesti tööandjaid siiski tegeleb teadlikult tööandja brändi arendamisega. ITK valdkonna tööandja ja värbamisbrändi uuringu põhjal ilmnes, et kuigi tööandja ja värbamise brändi arendamine toimub teadlikult, siis see tegevus ei ole suunatud ühelegi kindlale sihtgrupile. Lisaks toob töö autor välja, et näiteks Y generatsioonile on tööandjate puhul kõige olulisemateks väärtuspakkumusteks õppimis ja arenemissoovide väärtustamine, konkurentsivõimeline töötasu ning kõrge rahulolumääraga töökeskkond. (Kuningas 2014) See näitab, et tööandjad tajuvad väga selgelt ära tööandja ja värbamise brändi kasutegurid ja on võtnud üheks eesmärgiks brändide arendamise, samas kui see tegevus ei toimu sihipäraselt, siis võib juhtuda, et potentsiaalsetele töötajatele ei pakuta õigeid väärtusi, mis võiksid sihtrühma kõnetada.

Piirsalu-Kivihall (2015) on oma uuringus samuti välja toonud selle, et Eesti ettevõtted mõistavad kvaliteetse tööjõu rolli organisatsiooni tulemuste kujundamisel ja näevad tööandja brändis seost kvaliteetse tööjõu ligimeelitamisega. Uuringu autor tõi välja ka selle, et Eestis on ka ettevõtteid, mis on välja kujundanud erinevad tööandja brändi komponendid, mida organisatsioonis aktiivselt kasutatakse töötajate värbamisel ja hoidmisel, kuid neil puudub tööandja brändi strateegia. Sellised organisatsioonid võivad olla küll edukad, kuid nende tegevused ei ole selgelt sihitud mingi eesmärgi poole, seega võib probleemiks kujuneda erinevate tegevuste joondatus. (Piirsalu-Kivihall 2015) Eestis on seega olemas organisatsioone, millel on olemas tugev tööandja ja värbamise bränd, sest mõistetakse selle olulisust töötajatele ja potentsiaalsetele töötajatele, aga samas ei tegeleta brändi strateegilise juhtimisega ning arendamisega.

2. MEETODID JA VALIMI KIRJELDUS

Järgnevas osas annab autor ülevaate uurimistöös kasutatud meetoditest ning kirjeldab töö valimit.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada Eesti tugevate tööandja brändide arendamise alused ning tugeva tööandja brändi mõju värbamisele. Töö autor on aluseks võtnud kaks uuringut, mille kombineerimisel on saadud tugeva tööandja brändiga organisatsioonid. Kuna tegemist on välise brändi hindamisega, siis on autor arvestanud ka sellega, et hoolimata tugevast brändist, ei tegele organisatsioon selle arendamisega. Seoses sellega, et tööandja bränd on tajuline mõiste, siis võib see areneda ka ilma organisatsiooni omapoolse otsese panuseta.

Uuringu alamküsimused olid:

- Miks arendavad Eesti ettevõtted tööandja brändi?
- Kuidas arendavad Eesti ettevõtted tööandja brändi?
- Kuidas mõõdavad ettevõtted tööandja brändi?
- Milline on tööandja brändi mõju värbamisele?
- Millise välise kuvandi loovad endast tugeva tööandja brändiga ettevõtted?

2.1 Valimi kirjeldus

Käesolevas magistritöös on valimi valiku aluseks võetud kaks eelnevalt läbiviidud uuringut, mille põhjal valiti välja uuringus osalevad ettevõtted. Esimeseks alusuuringuks on 2014. aastal AS TNS Emori poolt läbiviidud Tööandjate maineuuring. Tööandja maine ehk imidž koosneb indiviidide tajust selle kohta, mis on organisatsioonis kui töökohas keskne, eristatav ning püsiv. Selle maine loomist ning muutmist eesmärgiga meelitada ligi õigeid töötajaid, kutsutakse tööandja brändinguks, mistõttu antud maineuuring sobib kirjeldama

tugeva tööandja brändiga ettevõtteid. (Hoye et al.2013) Antud uuringus reastasid 1101 palgatöötajat üle Eesti 50 mainekamat tööandjat, mille TOP 20 on järgnevalt toodud:

Tabel 1. Mainekaimad tööandjad 2014

	Organisatsiooni nimi	Tegevusvaldkond
1	Eesti Energia AS	Energeetika ja gaas
2	Tallinna Sadam AS	Teenused
3	Riigimetsa Majandamise Keskus	Metsamajandus
*	AS Kalev	Toiduainetetööstus
*	AS Tallink Grupp	Transport
*	AS Estonian Air	Transport
*	EMT (AS Eesti Telekom)	Telekommunikatsioon
*	Skype Technologies OÜ	Infotehnoloogia
*	Elion (AS Eesti Telekom)	Telekommunikatsioon
*	AS A. Le Coq	Toiduainetetööstus
*	Radisson Blu Hotels	Majutus
*	Saku Õlletehase AS	Toiduainetetööstus
*	Swedbank AS	Finants
*	AS SEB Pank	Finants
*	Estravel AS	Turism
*	AS Eesti Raudtee	Transport
*	Nordea Bank AB Eesti filiaal	Finants
*	ABB AS	Elektriseadmete tootmine
*	Ericsson Eesti AS	Elektronika
*	AS Tallinna Vesi	Kommunaalmajandus

Tabel 1. Allikas: (Eensalu 2015)

Tabelis on ära toodud esikolmik ja järgmised TOP 20 hulka kuuluvad ettevõtted suvalises järjestuses, mitte lähtudes nende positsioonist.

Teiseks alusuuringuks oli CV Keskuse poolt läbiviidud Hinnatuima Tööandja 2015 uuring, milles osales 3951 vastajat üle Eesti erinevatest töövaldkondadest. Viimastel aastatel on erinevad tööandja brändingu hindamise küsitlused hoogu kogunud. Hinnatuimad tööandjad loovad uurimuste kohaselt keskkonna, mis juba iseenesest mõjub töötajatele motiveerivalt ja nad värbavad inimesi vastavalt sellesse keskkonda sobivuse järgi. Hinnatud tööandjad reklaamivad oma kultuuri ja julgustavad oma töötajaid saavutamaks eesmärgi ning nende käitumise üheks aluseks on see et üldine strateegia sobib ka inimressursi strateegiaga. (Love, Singh 2011) Sellepärast on ka CV Keskuse poolt läbiviidud Hinnatuima Tööandja uuring

sobilik mõõtmaks tööandja brändingut. CV Keskus järjestas TOP 100 Hinnatuimat tööandjat (Lisa 1) ja alljärgnevalt Tabelis 2. on ära toodud järjestuse esimesed 20 organisatsiooni.

Tabel 2. Eesti Hinnatuimat Tööandjad TOP 20

nr	Organisatsioon	Tegevusvaldkond
1	Eesti Energia AS	Energeetika ja gaas
2	Skype Technologies OÜ	Infotehnoloogia
3	Transferwise Ltd Eesti Filiaal	Finants
4	Elion (AS Eesti Telekom)	Telekommunikatsioon
5	Swedbank AS	Finants
6	EMT (AS Eesti Telekom)	Telekommunikatsioon
7	ABB AS	Elektriseadmete tootmine
8	Playtech Estonia OÜ	Infotehnoloogia
9	Microsoft Estonia OÜ	Konsultatsioonid
10	AS SEB Pank	Finants
11	Eesti Rahvusringhääling	Meedia
12	Tartu Ülikool	Haridus
13	AS Kalev	Toiduainetööstus
14	Nortal AS	Infotehnoloogia
15	Ericsson Eesti AS	Elektroonika
16	Kaubamaja AS	Kaubandus
17	AS LHV Pank	Finants
18	Riigimetsa Majandamise Keskus	Metsamajandus
19	AS Tallinna Lennujaam	Teenused
20	AS Baltika	Hulgikaubandus

Allikas: (Top 100: Eesti ihaldusväärseimad tööandjad 2015)

Vastavalt TNS Emori ja CV keskuse uuringutele, siis valimisse kuulusid kaheksa organisatsiooni: Eesti Energia AS, Riigimetsa Majandamise Keskus, AS Kalev, AS Eesti Telekom (EMT ja Elion), Skype Tehcnologies OÜ, AS SEB Pank, ABB AS ja Ericsson Eesti AS, ehk ettevõtted, mis olid esindatud mõlema uuringu TOP 20, mistõttu võib käesoleva magistritöö autori arvates lugeda neid tugevaima tööandja brändiga organisatsioonideks Eestis.

Uuringu teises etapis intervjueris töö autor mõlemas uuringus osalenud organisatsioonide esindajaid ning analüüsis valimi kodulehekülgi ning värbamiskuulutusi. Uuringus osalemise palve saadeti e-maili teel kaheksale ettevõttele, millest viie esindajad olid valmis tööandja brändi teemadel vestlema. Kõikidele vastanutele anti võimalus valida intervjuu

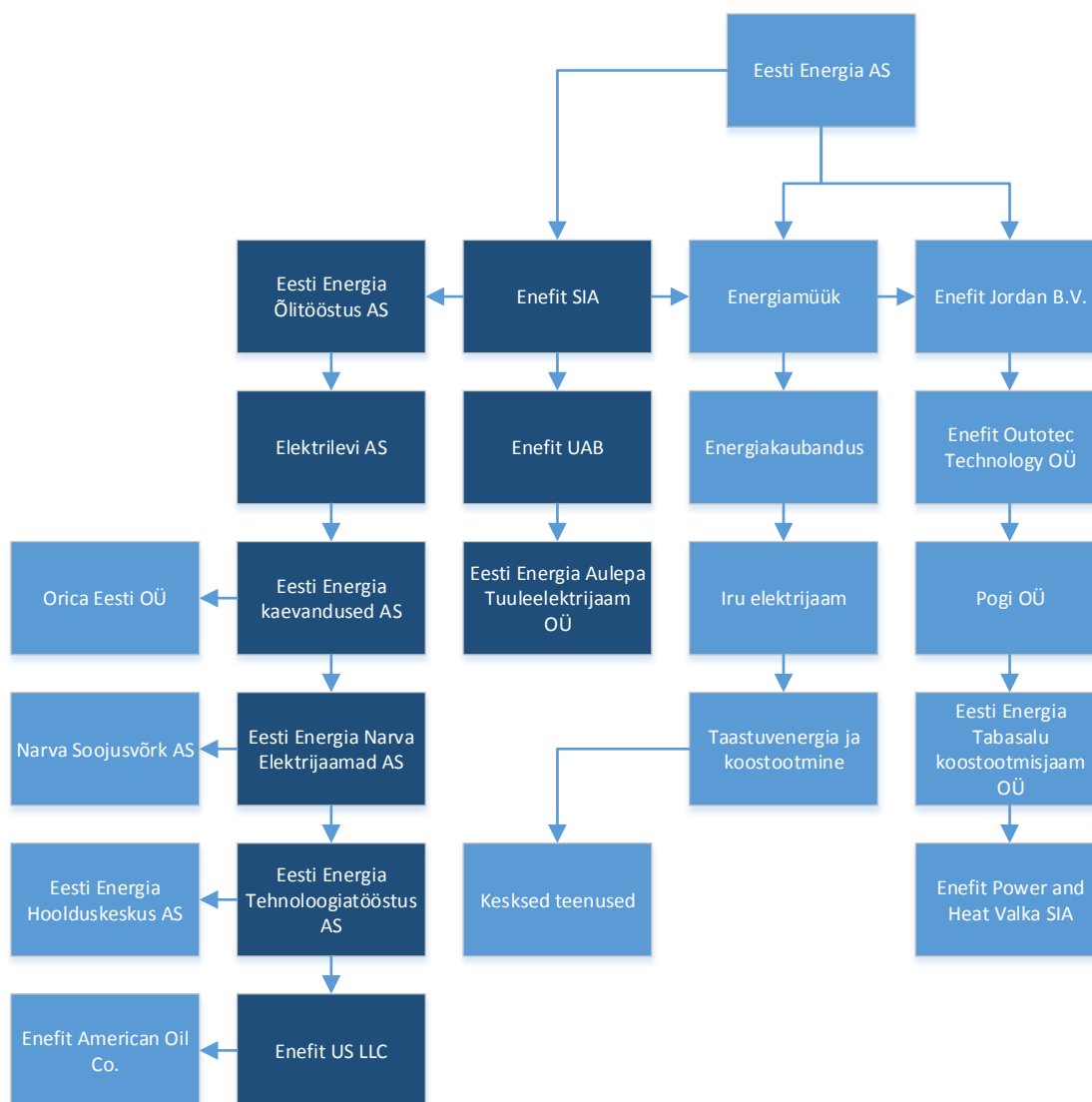
meetodi vahel (silma-silma, telefoniintervjuu, Skype'i intervjuu või e-mailitsi küsimustele vastamine) ja autori poolt oleks eelistatum olnud isiklik kohtumine. Kokkuvõttes kohtus töö autor kolme organisatsiooni esindajaga, ning kahe organisatsiooni esindajaga tegi telefoniintervjuu. Pool-struktureeritud intervjuude kestvus varieerus mõnelt minutilt 45 minutini ja pikkuse erinevuse põhjuseks oli see, et vastanud organisatsioon ei tegelenud käesoleva töö teemadega üldse. Vastavalt organisatsioonide palvele on vastused anonüümsed. Kogutud andmete analüüsiks kasutas töö autor Nvivo 10 programmi ja *cross-case* tekstianalüüsi. Cross-case'i meetodiga analüüsiti organisatsioonide esindajatega tehtud intervjuusid ja toodi esile enamlevinud käitumismustrid või meetodid, mida vastajad kirjeldasid. Kodulehtede ja töökuulutuste analüüsi teostati kogu valimi ehk kõigi kaheksa ettevõtte põhjal. Töö autor analüüsis kodulehtedel ja värbamiskuulutustes esinenud materjali ning tõstis esile enimkasutatavad märksõnad ning fraasid, mida organisatsioonid seostasid värbamise ja tööandja brändiga. Märksõnad kodeeriti ning grupeeriti ja saadud gruppide põhjal moodustati Nvivo 10 programmi abil sõnapily, mis toob esile kõige sagedamini esinenud märksõnad või märksõnagrupid.

2.1.1. Organisatsioonide kirjeldused

Eesti Energia on rahvusvaheline energiaettevõtte, mis pakub energialahendusi alates elektri, soojuse ja kütuse tootmisest kuni müügi, klienditeeninduse ja Energiaga seotud lisateenusteni. (Ülevaade Eesti Energiast 2015) Eesti Energia müüb elektrit Baltimaade jaeklientidele ja hulgiturule ning kontserni kuuluv Elektrilevi pakub Eesti klientidele võrguteenust ja organisatsioonis on 6968 töötajat, mis teeb Eesti Energiast ühe suurima tööandja riigis (Eesti Energia Majandusaasta Aruanne 2014).

Nagu organisatsiooni struktuurist (Joonis 4.) on näha, siis Eesti Energia AS koondab enda alla paljusid tütarettevõtteid ja tegemist pole ühe suure ettevõttega vaid süsteemiga, kus on tegelikult palju erinevaid osasid. Tumesinisega märgitud ettevõtted on need, mis kuuluvad 100% Eesti Energia ASile. Mitmed organisatsiooni tütarettevõtted kasutavad ka oma nimes Eesti Energia nime näiteks Eesti Energia Kaevandused AS, mis tähendab, et ettevõttele kuvatakse ka Eesti Energia brändi omadused. Samas teine tütarettevõtte Elektrilevi OÜ on nii

välise brändi kui nime poolest emattevõttest erinev, mistõttu inimesed ei pruugi ettevõtet tajuda Eesti Energia ASi osana, kuid mis siiski mõjutab organisatsiooni tööandja brändi.



Joonis 4. Eesti Energia struktuur

Allikas:(Eesti Energia Struktuur, 2015)

Riigimetsa Majandamise Keskus hoiab, haldab ja kasvatab Eesti riigile kuuluvaid metsi, mis on umbes 40% Eesti metsadest. RMK peamised tegevusvaldkonnad on metsahaldus ja –majandus, puiduturustus, loodushoid ja puhkemajandus ning taimla- ja seemnemajandus. Lisaks eelpoolmainitule tegeleb Riigimetsa majandamise keskus ka metsatööde korraldamisega ning puidu müügiga, majandab matkaradu ning jagab ka loodusharidust. (RMK on riigimetsa majandaja 2015)

RMK majandab Keskkonnaministeeriumi valitsemisalas olevaid inventeeritud riigimaid, millest umbes 1/5 on rangelt kaitstavad ning neid metsi ei majandata. 62% metsadest majandatakse puidu tootmise ja seeläbi tulu teenimise eesmärgil Metsaseaduse nõudeid järgides ja 2014. aastal oli RMK puhaskasumiks 40,8 miljonit eurot (2013. aastal 31,5 milj. eurot). (RMK majandusaasta aruanne 2015) 1. jaanuari 2015 seisuga töötas RMKs 731 inimest (Tabel 3), kellest 47 olid juhid, 166 spetsialistid ning tööjuhte ja töölisi oli kokku 518. Kõige rohkem on RMKs töötajaid metsamajanduse valdkonnas ja kõige vähem töötajaid tegeleb kalakasvatusega. (RMK struktuur ja töötajad 2015)

Tabel 3. Töötajate jaotus Riigimetsa Majandamise Keskuses

	Juhid	Spetsialistid	Tööjuhid	Töölised	Kokku
Taimla- ja seemnemajanduse tegevusvaldkond	1	3	8	36	48
Metsahalduse tegevusvaldkond	22	38	89	0	149
Metsamajanduse tegevusvaldkond	7	16	104	200	327
Puiduturustuse tegevusvaldkond	1	9	2	0	12
Külastuskorraldus ja loodusharidus	2	41	43	15	101
Kalakasvatus	1	2	1	4	8
Administratsioon	13	57	0	16	86
Kokku	47	166	247	271	731

Allikas: (RMK struktuur ja töötajad 2015)

AS Kalev on Eesti suurim ja vanim kondiitritööstusettevõtte, mille eelkäija alustas tegevust juba 1806.aastal. Ettevõtte põhitegevuseks on šokolaadi- ja suhkrukondiitritoote tootmine ja müük, kusjuures 88% toodangust müüakse Eesti turul. (Kalev 2015) 2013. aastal oli AS Kalev Eesti maiustusteturu liider, kelle mahuline turuosa oli 43% ja käibeline turuosa 39% (Majandusaasta aruanne 2013) AS Kalev tegeleb ka ekspordiga ning välisurgudeks on Läti, Leedu, Skandinaaviamaad ja Venemaa. Lisaks tootmisele kuulub ettevõttele ka šokolaadipoodide jaemüügikett ning Kalevi tütarettevõtte on Maiasmokk. Kalev kuulub rahvusvahelisse Orkla kontserni ja ettevõttes töötajate arv on umbes 420. (AS Kalev 2015) TNS Emori uuringute põhjal on alates 2009. aastast olnud Eesti elanike jaoks Kalev meeldivaim

bränd. AS Kalevi visiooniks on, et ettevõtte oleks Eesti maiustusteturu liider, kvaliteedi ja innovatsiooni lipulaev ning oma valdkonna tunnustatud ekspert Läänemere piirkonnas.

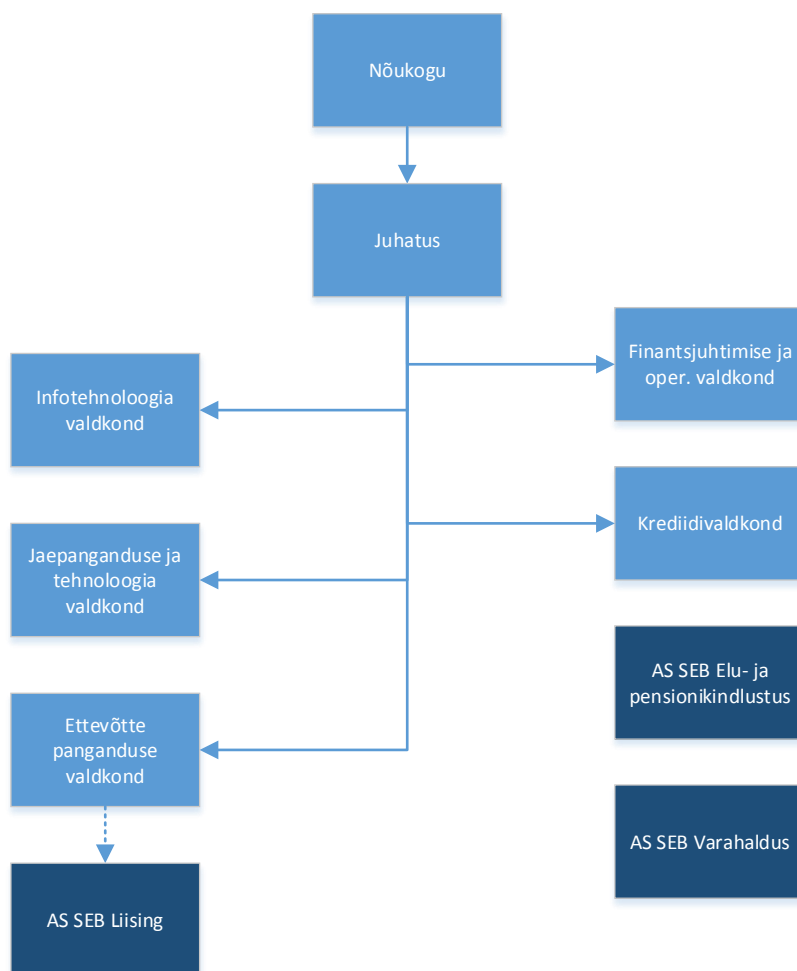
AS Eesti Telekom on IT- ja telekommunikatsiooni ettevõtte, mis pakub EMT ja Elioni kaubamärkide alt mobiili-, interneti-, TV ja IT-lahendusi. AS EMT, Elion Ettevõtted AS ja AS Eesti Telekom sõlmisid ühinemislepingu 30.mail 2014 ja pärast seda on ühissettevõtte ärinimeks AS Eesti Telekom, aga kasutusele jäävad ka Elioni ja EMT kaubamärgid. (AS Eesti Telekom, 2015) Ettevõtetete ühendamise oli jätk 2013 aastal alanud koostööle, mil EMT ja Elion alustasid klientidele ühist teenuste pakkumist ning avasid ühised esindused. EMT, Elioni ja Eesti Telekomit töötajad jätkasid uue ettevõttes, mille töötajate arv on umbes 2100. (Põlendik 2014)

AS Eesti Telekom kuulub rahvusvahelisse TeliaSonera gruppi, mis on Euroopa üks suurmaid telekommunikatsiooniettevõtteid. Kuigi TeliaSonera omab terviklikku strateegiat kogu grupi suhtes, siis erinevates riikides tegutsevad gruppi kuuluvad ettevõtted lähtuvad tegutsedes kohalikest oludest, mis tähendab seda, et ettevõtetes on kohalik juhtkond, mis arendab teenuseid vastavalt antud turu ja klientide vajadusele. (AS Eesti Telekom 2015)

Skype Technologies OÜ registreeriti 2004. aasta juulis ning sama aasta septembris alustas ettevõtte ka tegevust. Ettevõtte otsene valdusettevõtte on Luksemburgis asuv Skype Technologies S.a.r.l. ning 2011. aastal omandas Microsoft Corporation kõik Skype Global S.a.r.l. (organisatsiooni tütar-ettevõtted on Skype Technologies OÜ ning Skype Technologies S.a.r.l.) väljastatud ning ringluses olevad aktsiad, seega praegu tegutseb Skype Microsofti allüksusena. Skype on internetikõnede tarkvara, mis on saadaval 29 keeles. Skype Grupi müügitulu teenitakse tasulistest kommunikatsiooniteenustest. Skype Technologies OÜ tegevusvaldkondades on tarkvaraarendus ja ettevõtte äritegevuse toetamine ning neid teenuseid pakub organisatsioon teistele Microsoft Grupi ettevõtetele, seega 100% müügitulust teenitakse grupi-ettevõtetete vahelistest tehingutest. Skype Technologies OÜ töötajate arv 2013 aastal oli 424, mis on nüüdseks kasvanud eelkõige tarkvaraarendusega tegelevate töötajate värbamise tõttu. Organisatsioon peab enda kasvu kõige suuremaks kasvu takistavaks teguriks inseneride põuda Eesti tööturul. (Majandusaasta aruanne Skype Technologies OÜ 2013)

AS SEB kuulub saajaprotsendilisel Skandinaviska Enskilda Banken AB-le, mis on SEB Grupi emaettevõtte. SEB Grupp on finantsteenuste grupp, mis keskendub kliendisuhetele ning pakub Rootsis ja Balti riikides finantsnõustamist ja -teenuseid. Taanis, Soomes, Norras ja Saksamaal on pank keskendunud eelkõige investeerimis- ja korporatiivpangandusele. AS SEB

Pank on juhtiv universaalpank Eestis, mis tegeleb erinevates valdkondades, näiteks rahavoogude juhtimises, varahalduses, elukindlustuses ja lisaks eelpool loetletule tegutseb AS SEB pank ka SEB Grupi Varahalduse Ida-Euroopa kompetentsikeskusena. (Majandusaasta aruanne AS SEB Pank 2013) AS SEB Pangal, on Eestis ka organisatsiooniga seotud tütarettevõtted AS SEB Elu-ja pensionikindlustus, AS SEB Varahaldus ning AS SEB Liising, mis on Joonisel 5 tumedama tooniga välja toodud.



Joonis 5. AS SEB Panga struktuur

Allikas:(SEB Struktuur 2015)

ABB AS, mille põhitegevus on energeetika ja automaatika valdkonnas keskpinge-, madalpinge- ja automaatikatoodete pakkumine, loodi 1991. aastal. Lisaks eelpool nimetatule teostab organisatsioon automaatika- ja elektrifitseerimise projekte ning toodab peamiselt Eesti turule elektrikilpe ning ekspordiks generaatoreid, mootoreid ja muid komponente. ABB AS on

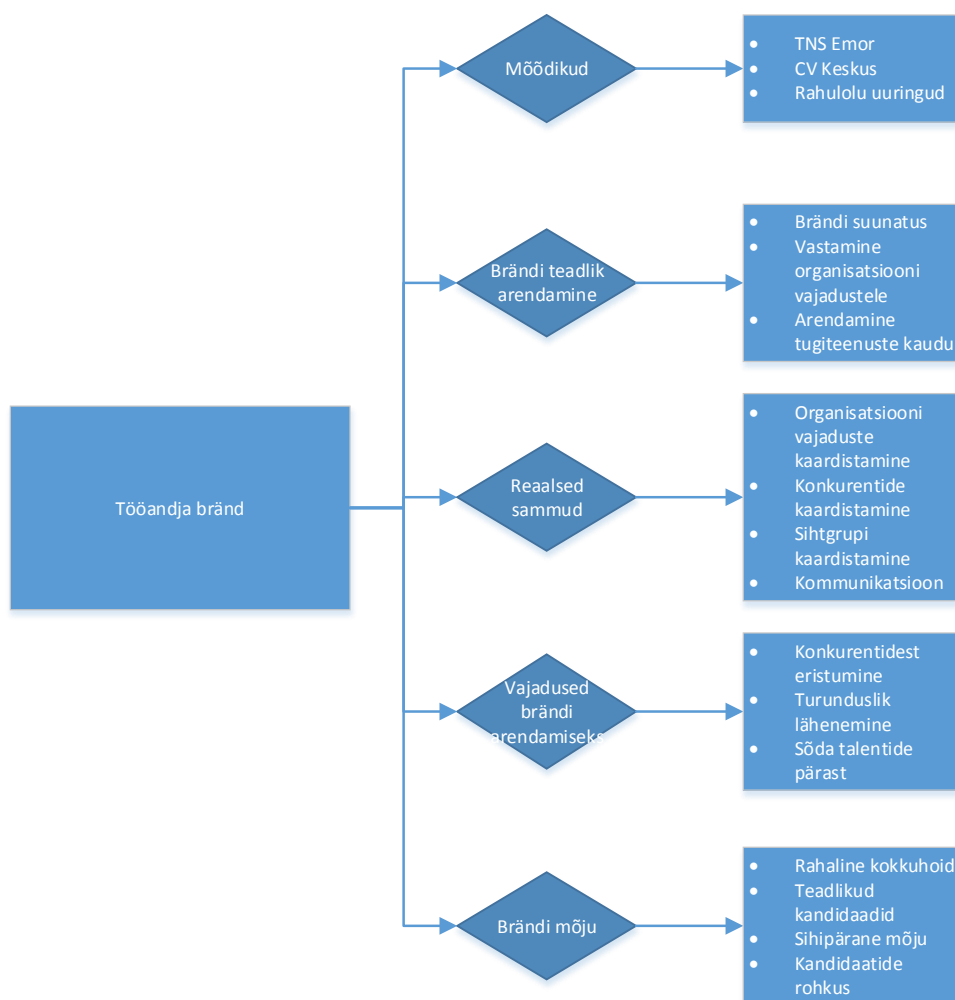
kasvanud proportsionaalselt Eesti majanduse arenguga: töötajate arv on kasvanud 10 inimeselt 1073 (2014. aastal) ja samuti on kasvanud ka ettevõtte müügitulu 32 000 eurolt 1992. aastal 151,3 miljoni euroni aastal 2013. 2008 aastal tunnustati ABB ASi Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse poolt aasta ettevõtte tiitliga ning lisaks on organisatsioon nimetatud viiel aastal ka Eesti aasta välisinvestoriks. (ABB Eestis 2015) ABB kuulub rahvusvahelisse ABB Gruppi, mis on ülemaailmne tehnoloogialiider energetika ja automaatika valdkonnas. ABB Grupp tegutseb üle maailma sajas ringis ja annab tööd umbes 140 000le inimesele. (ABB 2015)

Ericsson Eesti AS on Ericssoni kontserni 1996. aastal asutatud tütar-ettevõtte, mille põhitegevusalad on Ericssoni toodete ja teenuste müük Eestis ning telekommunikatsiooniseadmete tootmine Tallinna tehases (Majandusaasta Aruanne Ericsson Eesti AS 2013). Ericsson Eesti ASis on nii insenerikeskus kui ka toimub telekommunikatsiooniseadmete tootmine. Tegevus hõlmab kogu kommunikatsiooniprotsessi, mis tähendab et ettevõtte tegeleb nii tehnoloogia uuringutega, sidevõrkude lahenduste arendamisega kui ka süsteemide loomise ning käigus hoidmisega. Ericsson Eesti ASi tehas Tallinnas alustas tööd 2009. aastal ning see toodab kõrgtehnoloogiliste seadmete abil sidevõrgu tugijaamu, mis teevad võimalikuks tipptasemel andmeside edastuse maailmas. Tehases toimub nii tugijaamade sisu tootmine kui ka komplekteerimine. (Ericsson Eesti AS 2015)

Ericsson Eesti kliendid ja partnerid ei ole enam üksnes telekommunikatsioonisektorist, vaid ka transpordi- ja kommunaalvaldkonnast ning lisaks tegutsetakse televisiooni ja meedia ning turva- ja ohutusteenuste alal ning otsitakse lisavõimalusi oma haarde laiendamiseks. Lähitulevikus näeb ettevõtte oma arenguvõimalusi eelkõige mobiilse lairibaühenduse, televisiooni ja avaliku sektori e-teenuste valdkonnas, kuid tähelepanu pööratakse ka teistele sektoritele, et laiendada kliendibaasi ja tegevusvaldkonda täiesti uutesse sektoritesse. (Majandusaasta Aruanne Ericsson Eesti AS 2013)

3. UURINGU TULEMUSED

Uuringute tulemused saadi intervjuude transkriptsioonide (Lisa 3) põhjalikust *cross-case* (Lisa 4) analüüsist ning valimi kodulehtede ning töökuulutustes esinevate märksõnade analüüsist. Töö autori jaoks oli oluline see, mida organisatsioonid ise toovad esile enda tegevuses, millised on sarnasused erinevate organisatsioonide vahel ning üldisemalt milliseid tegevusi ja omadusi esitlevad organisatsioonid oma potentsiaalsetele töötajatele.



Joonis 7. *Cross-case* analüüsi tulemused

Allikas: autori joonis

Vajadused, mis on suunanud organisatsioone arendama tööandja brändi või sellele pikemalt mõtlema on olnud „eristumine konkurentidest“, „turunduslik lähenemine“ ja „sõda talentide pärast“. Vajadustes toodi seega eriti esile seda, et vaja on silma paista nii klientide jaoks, kui ka potentsiaalsete töötajate jaoks ning üks osa sellest on turundus, ehk siis tööandja brändi kommunikatsiooni muutuse vajadus.

Intervjuudes organisatsioonide esindajatega seoses „brändi teadliku arendamisega“ toodi esile „brändi suunatust“, „brändi vastavust organisatsiooni vajadustele“ ning „arendamist tugiteenuste kaudu“. Seega tehakse brändi arendust suhteliselt sihipäraselt ning aluseks võetakse organisatsiooni vajadused ning arendustegevus ei pea toimuma otseselt vaid võib olla ka erinevate teiste tegevuste kaudu.

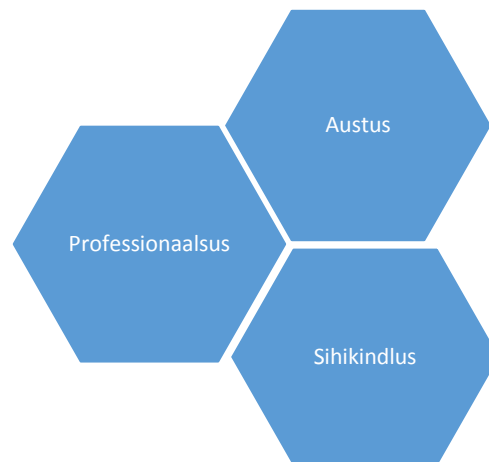
Reaalsete sammudena, mida intervjuueeritavad teevad tööandja brändi arendamiseks toodi välja nii „organisatsiooni vajaduste kaardistamine“, „konkurentide kaardistamine“, „sihtgruppide kaardistamine“ kui ka kommunikatsioon. Kaardistamine on väga oluliseks märksõnaks, sest see hõlmab olukorra selget analüüsi ja hindamist.

Tööandja brändi mõõdikute osas toodi esile peamiselt „TNS Emori“ kui ka „CV Keskuse uuringuid“ ja lisaks kasutavad tööandjad ka „rahulolu uuringuid“. Seega on kasutusel nii välised mõõtmisvahendid, kui on tööandjatel soov ka analüüsida organisatsiooni siseselt oma töötajate suhtumist, vajadusi ja muud sellist.

Brändi mõjust rääkimisel tõid intervjuueeritavad esile nii „rahalise kokkuhoiu“ kui ka „teadlikumad kandidaadid“. Lisaks pöörati tähelepanu ka „brändi sihipärasele mõjukusele“ ning „kandidaatide rohkusele“. Brändi mõju on nii tajutav potentsiaalsete uute töötajate peal, kui ka organisatsiooni finantsilistes vahendites.

Valimi kodulehtede ning töökuuluste märksõnade analüüsi tulemusena kodeeriti märksõnad programmiga Nvivo ning moodustati neist sõnapilv Joonis 8. Antud sõnapilves on kõige suuremalt esindatud need sõnad, mida kasutati kõikidel kodulehtedel ning töökuulutustel kõige enam ja mida väiksem on sõna, seda harvemini seda esines.

peetakse ka konkurentsieeliseks. Lisaks sellele toob organisatsioon esile ka jätkusuutlikkust ning korporatiivset vastutustundlikkust. (Diversity and Inclusion 2015)



Joonis 6. Ericsson Eesti põhiväärtused

Allikas: (Corporate Governance Report 2014)

AS SEB Pangas töötab enam kui 1000 inimest ja organisatsiooni põhiväärtusteks on vastastikune austus, professionaalsus, pühendumus ja järjepidevus. AS SEB Pank kuvab end hea kohana töötamiseks, kui inimesel on soov areneda juhi või spetsialistina, sest professionaalsed võimalused on laialdased tänu sellele, et organisatsioon kuulub SEB Gruppi, mis on esindatud enam kui 20 riigis. Ettevõtte toob esile, et AS SEB Pangas on tugev meeskonnavaim ning hinnatakse erinevusi ja avatust. Organisatsiooni kultuur on sõbralik, uuendusmeelne ning üksteist austav. (Töötamine SEB-s 2015)

Skype on Microsoft Grupi üks osa, seega ka värbamine ja muu personaliga seotud käib vastavalt Grupis kehtivatele põhimõttele. Organisatsioon peab oluliseks mitmekesisust töötajate seas, samuti tõstab Skype esile puudega, LGBT (lesbi, gei, bi, trans), lapsevanemate ja naiste võrdsust tööturul ehk siis organisatsioon on igasuguse diskrimineerimise vastane. Organisatsioon lähtub värbamisel põhimõttest: „Tule sellisen nagu sa oled ja tee seda, mida sa teha armastad.“ (Diversity 2015)

Tööandjana kuvab AS Kalev end kui ettevõtet, kus on sõbralik ja üksteist toetav meeskond ning väljakutseid valmistav töö, lisaks hindavad nad sajanditepikkuseid traditsioone ja kogemusi. (AS Kalev 2015)

AS Eesti Telekom tegutseb väga tiheda konkurentsiga valdkonnas, mis on kiiresti muutuv, mistõttu tõstab olulisele kohale kompetentseid ja tööle pühendunud inimesi. AS Eesti Telekom julgustab töötajatel oma võimeid täielikult kasutama ning kõikidele pakutakse võrdseid võimalusi, mis on osa ettevõtte kultuurist. Kõige olulisemaks peab organisatsioon oskusi ja motivatsiooni ning ka võimet keerulistes situatsioonides hakkama saada ning väärtustatakse ka eneseteostussoovi. (AS Eesti Telekom 2015)

Eesti Energia personalistrateegia kohaselt on organisatsiooni konkurentsieeliseks suur insener-tehniline võimekus ja professionaalsed juhid. Tegemist on mitmekesise ning eelkõige tulemustele orienteeritud äriorganisatsiooniga, mille töötajaid iseloomustavad väärtused: kliendile kasulik, väärtust kasvatav, keeruline lihtsaks, ohutus eelkõige ja minust sõltub. (Eesti Energia tööandjana 2015)

Märksõna „meeskond“ oli organisatsioonide poolt kõige enam kasutatavam. Lisaks veel mainiti tihti ka kollektiivi, kolleege ning vähem töötajate grupe või tööandjat. Samuti kasutasid organisatsioonid tihti sõna „koostöö“. Meeskonna esiletõstmine näitab, et organisatsioonid väärtustavad töötajate ühtset panust ning koostegemisi. Arvestades seda, kui palju aega veedavad inimesed töö, siis meeskonna ja kaastöötajate iseloomustamine on potentsiaalse kandidaadi seisukohalt vägagi oluline.

Väga oluliseks pidasid organisatsioonid ka „arenemist“ ja seda nii organisatsiooni lõikes kui ka inimeses endas. Seoses arenemisega toodi välja ka sellised märksõnad nagu „arenguprogrammid“, „karjäärarendamine“, „arendamine“ ja „enesearendamine“. Edasiliikumine ning teiste organisatsioonidega võrdsel positsioonil olemine nõuab kindlasti nii organisatsioonilt kui selle liikmetelt pidevat arenguvõimet ja kui teadmiste ning oskuste edendamist organisatsioonis laialdaselt propageeritakse, siis see kinnitab, et organisatsioon on oma teadmistes ajaga kaasakäiv.

Organisatsioonide jaoks on oluline potentsiaalsetele töötajatele esitada ka võimalikke soodustusi, mida tagatakse nendega, kes on liitunud kollektiiviga. „Soodustused“ polnud otseselt tööga seotud, näiteks soodustused sportimisvõimalustele, transpordile, aktsiate ostmisel. Need soodustused võivad endas sisaldada põhjuseid, miks mõni potentsiaalne kandidaat otsustab liituda ettevõttega näiteks nähes organisatsioonis suurt potentsiaali ja kui organisatsioon pakub võimalust aktsiate ostmiseks, siis on suurem eeldus et töötaja liitub selle organisatsiooniga kui mõne teisega. Samas soodustust sportimisvõimalustele on maininud üsna

mitmed tööandjad, seega see ei ole enam niivõrd eristavaks omaduseks, kuivõrd muutumas normiks.

„Mitmekesisus“, „rahvusvaheliskus“ ja „mitmekülgsus“ olid samuti korduvad omadused, mida organisatsioonid esile tõid. Varieeruvus töös, erinevad inimesed, kellega suhelda ja võimalus minna tööle sama ettevõtte teistes riikides olevatesse esindustesse, on kindlasti see, millega paljud organisatsioonid võivad endale tulevasi töötajaid ning eristavad ennast konkurentidest, sest see väljendab seda, et töö ei ole rutiinne ja pakub põnevaid väljakutseid.

3.1. Tulemuste analüüs ja ettepanekud

Tööandja brändi arendamise vajalikkus sõltub paljuski sellest, kas organisatsioonidel on vajadus värvata.

„Meie organisatsioonis ei tegeleta sellise teemaga nagu tööandja bränd ja ei tegeleta ka värbamisega. Tegemist on asutusega, mille töötajaskond on väga vähe muutuv ja seetõttu, ei ole oluline nendele teemadele tähelepanu pöörata.“

(Intervjuu C 2015)

See tsitaat näitab, et organisatsioonid seovad tööandja brändi väga otseselt värbamisega ja pigem väljapoole kuvatava tööandja brändiga, ning ei tajuta seda, kuidas tööandja bränd mõjutab ka juba olemasolevaid töötajaid. Ühest intervjuust tuleb välja, et analüüsides organisatsiooni tööandja brändi arendamise eesmärgil, uuriti seda, mida nende enda töötajad väärtustavad kõige enam, tehti vastavad muudatused organisatsioonis ja seejärel hakati seda kuvama väljapoole, mis tähendab, et seesmiselt ilmselt organisatsiooni töötajate rahulolu kasvas. (Intervjuu D 2015)

Organisatsioonid, kes igapäevaselt tegelevad tööandja brändi arendamisega tõid arendamise põhjuseks vajaduse eristuda konkurentidest ning sõja talentide pärast ja mainiti ka turunduslikku lähenemist, mis on eelpoolnimetatutega seotud, seega on üheks brändi arendamise aluseks soov olla värbamisel edukam ning silma paista.

Intervjuudes organisatsioonide esindajatega toodi välja seda, et tööandja brändi arendatakse teadlikult, mis tähendab seda, et tegevus on pikemalt läbimõeldud ja analüüsitud.

Tööandja brändi teadlik arendamine annab märku sellest, et organisatsioonid mõistavad tööandja brändi olulisust ning selle mõjuvõimet igapäevasele tööle (ja ka värbamisele). Brändi teadlikus arendamises toodi välja brändi suunamist. Barrow ja Mosley (2005) on samuti välja toonud seda, et tööandja bränd peab olema fokuseeritud, selleks, et see suudaks edukalt võistelda konkurentsirikkal turul ning brändi positsioneerimine ja suunamise mõte on „sihtida“ õiget publikut kõige köitvamate pakkumistega ning brändi sõnumitega.

„Me oleme enda jaoks selgelt ära segmenteerinud töajõuturu, et millised meie äristrateegiast lähtuvad sihtgrupid on meile praegu, ka nüüd või järgmisel perioodil atraktiivsed ja siis neile sihtgruppidele omad väärtuspakkumised loonud“

(Intervjuu B 2015)

See näitab, et organisatsioonid ei arenda tööandja brände väga suurelt, vaid eelnevalt mõeldakse läbi, millised on vajadused ja selle põhjal toimub edasine töö. Brändi arendamine peab samas olema pidev, nagu ka intervjuudes A (2015) ja B (2015) välja tuli, siis selleks, et bränd täidaks reaalselt oma eesmärgi, peab iga paari aasta tagant üle vaatama, millistele inimestele on vaja bränd suunata või kuidas on muutunud sihtgrupi vajadused. Seega võib tööandja brändi võrrelda mõnes mõttes ka mõne trenditootega, et kui toode ajaga kaasas ei käi ning klientidele ning kasutajatele vajalik ei ole, siis ta ei too enam tootjale kasu vaid pigem kahju.

Tööandjabrändi arendamine võib toimuda ka kaudselt erinevate tugitegevuste kaudu, mis tähendab, et hoolimata sellest, et eraldi arendust ei toimu, siis üleüldise töö käigus toimub iseeneslikult tööandja brändi arendamine. Nagu eelpool kirjanduslikus ülevaates juba mainiti, siis kuna tööandja bränd on tekkinud kuvand, siis teoreetiliselt ei pea sellega otseselt tegelema, küll aga aitab sihipärane tegevus muuta brändi organisatsioonile kasulikumaks. Kuna tööandja brändi arendamine hõlmab väga sisukat olukorra auditit, mis aitab vastata sellistele küsimustele nagu, milline organisatsioon on tööandjana, millisena näevad organisatsiooni sisemised ja välised sihtrühmad ning milliseks tahab organisatsioon saada, siis see annab väga hea aluse olemasolevate töötajate rahulolu parandamiseks. (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012) Paljude ettevõtete jaoks on kõige olulisem aspekt klienditeenindus, sest see otsustab organisatsiooni edukuse, siis väga hea klienditeeninduse aluseks on rahulolevad töötajad, seega suurendades töötajate rahulolu, suurendatakse ka organisatsiooni edukust ja see peaks olema organisatsioonide jaoks piisav motivaator tööandja brändi arendamiseks. (Wilden et al. 2010)

Uuringu käigus ilmnis, et esimene samm, mida organisatsioonid teevad tööandja brändi arendamisel on olukorra kaardistamine, seejärel pannakse paika tööandja bränd ja toimub kommunikatsioon. Tööandja brändi arendamisel on olulised nii organisatsiooni enda vajadused, konkurendid kui ka sihtgrupp. Eelkõige on vaja aru saada, mida organisatsioonil vaja on ja seda ka tuleviku vaateliselt. Ettevõtte eneserefleksioon sisaldab seda, kuidas töötajad ise on rahul töötajatega, kandidaatidega ning milliseid töötajaid vajatakse ärieesmärgi täitmiseks, millised on peamised sihtrühmad ja mida töötajatele pakutakse (PARE Personalijuhtimise käsiraamat, 2012). Leides organisatsiooni analüüsi põhjal selle, mida on kõige enam vaja parendada või kuhu on vaja edasi liikuda, siis saab vastavalt sellele uurida, mida teevad konkurendid ja mida vajab sihtgrupp.

“Basically the idea what is behind those changes, when we took the other competing companies the visual outlook was very similar, all booklets, web-pages, all was similar and our company wants to achieve that we are outstanding from our competitors. It gives competitive attractiveness, we want to stand out. “(Tõlge: Idee nende muutuste taga oli see, et kui vaatasime teiste ettevõtete visuaalset kuvandit, siis see oli väga sarnane, kõik voldikud, kodulehed, kõik oli sarnane, ja meie ettevõtte tahab saavutada seda, et oleme väljapaistvad. Tööandja bränd annab konkurentsisis eelise, me tahame silmapaista.)

(Intervjuu E 2015)

Konkurentide kaardistamine ja nende analüüs, võimaldab organsatsioonidel kõigepealt mõista, kellega nad ennast võrdlema peavad, ning mida nad peavad muutma. Lisaks annab see ka võimaluse õppida teiste tehtud vigadest ja seeläbi saavutada parim maksimaalne tulemus.

Sihtgrupi kaardistamine käib tegelikult juba organisatsiooni analüüsiga kokku, sest sihtgrupp tuleneb otseselt organisatsiooni vajadustest. Sihtgrupi kaardistamine ning analüüs annab organisatsioonile aimu sellest, mida nad sihtgruppi kuuluvate inimestega enda ettevõttes õigesti teevad, mida need inimesed vajavad ning oluline on ka see, et kust saavad nad info. Info saamine on vajalik selleks, et tööandja brändi kuvada õigesti kanalites, et informatsioon jõuaks sihtgrupini.

Kommunikatsioon on tööandja brändi üks olulisemaid osasid. Tööandja brändi arendamises on oluline nii sisemine kommunikatsioon kui ka välimine kommunikatsioon, sest tänapäeva ühiskonnas saavad inimesed igal ajal avaldada arvamust, ei saa olla mitte ükski

ettevõtmine edukas, kui puudub sihtrühmade toetus (PARE Personalijuhtimise käsiraamat 2012). Kasutades õigeid kanaleid võib kasvada tööandja brändi edukus veelgi. Uuringus intervjueeritud organisatsioonid tõid esile sisemises kommunikatsioonis nii uudiskirju, intraneti ja isegi organisatsiooni ajalehte (Intervjuu E 2015) ning välises kommunikatsioonis ajalehti, samuti veebilehte, ning värbamise puhul erinevaid tööotsimise portaale (Intervjuu E 2015; Intervjuu D 2015). Võimalikke kanaleid on väga palju, mistõttu eelnev sihtgrupi analüüs, peaks andma tööandja brändiga tegelevatele isikute kätte suuna, et milliseid kanaleid on kõige otstarbekam, kasutada, et info liiguks õigel hetkel õigete inimesteni.

Tööandja brändi mõõdikutena kasutasid organisatsioonid peamiselt TNS Emori ja CV keskuse uuringuid ja ka organisatsiooni siseseid rahulolu uuringuid. TNS Emori ja CV keskuse uuringud annavad organisatsioonidele teavet vaid selle kohta, kas inimesed, kes paljudel juhtudel ei ole organisatsiooniga kunagi tööalaselt kokkupuutunud, hindavad organisatsiooni kõrgemalt või madalamalt kui teisi ettevõtteid. Need uuringud ei anna täpsemat ülevaadet selle kohta, mida teevad konkurendid paremini või halvemini, seega peaksid organisatsioonid siiski läbi viima ka põhjalikuma konkurentide analüüsi, ning vaatama täpsemalt, milliseid vahendeid ja kanaleid konkurendid kasutavad nii välises kui sisemises kommunikatsioonis ning, milliseid väärtusi kuvatakse. Rahulolu uuringud annavad samas täpse ülevaate selle kohta, mis on organisatsiooni töötajate jaoks oluline, millises valdkonnas organisatsioon on edukas ning millised probleemid vajavad veel lahendamist. Samas ei anna rahulolu uuringud väga hästi võrreldavaid mõõtmistulemusi. Organisatsiooni jaoks on oluline ka mõõta seda, et mida tehakse ning mis selle tulemusena muutus, et tagada parem ressursside kasutamine tööandja brändi arendamisel. Üks võimalus on mõõta kasumi muutust töötaja kohta, aga see ei anna täpset ülevaadet selle kohta, millised tegevused on edukad ning millised mitte.

Tööandja brändi mõju oli tajutav nendele ettevõtetele, kes tegelesid töötajate värbamisega.

„Tegelikult on nii et tugev bränd värbab ise.“

(Intervjuu B 2015)

Tänu tööandja brändile on organisatsioonidel rohkem õigeid kandidaate, kelle seast valida, kandidaadid, on teadlikumad ettevõttest ja organisatsioonidel on suurem rahaline kokkuhoid. Eesti tugeva tööandja brändiga ettevõtted on teinud tööd selle nimel, et teha ennast

tööandjana sobilikuks just kindlatele sihtgruppidele, keda on vaja värvata või organisatsioonis hoida. Sihipärase tegevuse aluseks on olnud nende gruppide analüüs, ning vastavalt sellele väärtuspakkumise koostamine ning organisatsiooni arendamine. Sihipärane mõju võib tähendada seda, et teatud valdkondades on mõned organisatsioonid teistest tuntumad ning konkursid vabadele töökohtadele toovadki puhtalt seeläbi rohkem kandidaate kohale. Kui teavad vaid õiged inimesed, siis saavad ka kohale tulla vaid õiged inimesed.

Tugev tööandja bränd on kasvatanud ka teadlikkust inimeste seas, keda soovitakse värvata, ehk siis kandidaadid, kes konkureerivad vabadele ametikohtadele on teadlikumad organisatsioonist, kus nad tööle tahavad asuda ja see vähendab võimalust, et töötaja ei mõista organisatsiooni olemust ja seeläbi lahkub kiiresti töölt. Samas, nagu tuli välja intervjuust organisatsiooniga E, siis tööandja brändi arendamine, on kaasa toonud ka selle, et töötajate palgasoov on muutunud. Kuna organisatsioon on ennast kuvanud suure ja konkurentsivõimelise tööandjana, siis kandidaadid, kes on teinud eeltööd, ning mõistnud ettevõtte sisu, eeldavad, et kõikidele ametikohtadele pakutakse ka kõrgemat palka, kui tavaliselt, seega tööandja brändi sisu võib olla kuskil olnud eksitav.

Tööandja brändiga saavutatav rahaline kokkuhoid on seotud sellega, kui palju peavad tööandjad tegelema värbamisega. Väideti, et tugev tööandja bränd värbab ise, mis tähendab seda, et värbajate koormus võib seeläbi palju langeda, ning organisatsioon ei pea nii palju enam kasutama välist abi või tegema kulutusi näiteks reklaampindadele. Näiteks intervjuust organisatsiooni B esindajaga ilmnes, et eelmisel aastal, on tunduvalt vähenenud trükireklaami maht: 20 ajalehereklaami 150 värbamisprojekti kohta. (Intervjuu B) Arvestades seda, et varem on organisatsioon pidevalt kasutanud trükireklaami ning nüüd on väiksema mahu juures jäädud värbamistulemustega rahule, siis on rahaline kokkuhoid põhjendatud ning annab märku hea tööandja brändi tugevusest.

Analüüsides organisatsioonide kodulehtesid ning töökuulutusi ilmnes, et organisatsioonid kuvavad end, kui mitmekesise meeskonnaga arenevaid organisatsioone, kus on mitmeid soodustusi. Meeskonna tähtsustamine näitab, et organisatsioonid väärtustavad oma olemasolevaid töötajaid, propageeritakse koostööd ning sisendatakse potentsiaalsetele töötajatele pigem seda, et nad ei ole üksi, sest kaastöötajate näol on olemas tugisüsteem. Meeskonna esiletoomine kuvab ka seda, et väärtustatakse ühiseid panuseid ja mitte nii väga individuaalseid tegemisi ja viitab sellele, et organisatsioonis arvestatakse teiste liikmetega.

Meeskonnale rõhumise üheks põhjuseks võib olla see, et veetes palju aega tööl, peavad inimesed olema rahul oma kaastöötajatega ning kõikide töötajate tegevus peab toimuma samasuunaliselt.

Organisatsioonid toovad palju esile ka seda, et organisatsioon on mitmekesine, rahvusvaheline või mitmekülgne. See julgustab organisatsiooniga liituma just neid töötajaid, kellele ei sobi stabiilsus ja ühekülgne töö. Organisatsiooni ja selle töötajate mitmekülgsus annab tulevastele kaastöötajatele hea võimaluse laiendada oma silmaringi ning teha oma tööd põnevamaks. Mitmed organisatsioonid tõid esile selle, paljude eri riikidega või valdkondadega nad kokku puutuvad, mistõttu kuvab tööandja bränd seda, et organisatsioonid on tolerantsed nii erinevate nahavärvide kui ka seksuaalsete suundumuste suhtes.

Organisatsiooni ning töötajate arenemine on kindlasti üks viimase aja kõige populaarsemaid teemasid, eeskätt selle pärast, et enamik organisatsioone sõltuvad trendidest, ning kui organisatsioon ise ei ole trendilooja või selle kiire järgija, siis on majanduslik kahju tuntav. See, kui organisatsioonid soodustavad töötajate arenemist viitab sellele, et töötajatel võimaldatakse ka organisatsiooni sees areneda ning teadmisi kasutada. Arenemine näitab, et organisatsioonid on avatud sellele, et nende töötajad käivad koolitustel või täiendavad oma oskusi ja teadmisi teisiti, ning hiljem toovad seeläbi kasu ettevõttele.

Soodustused on see valdkond, millega organisatsioonid saavad ennast väga hästi teistest eristada. Olulised valdkonnad, mis toodi soodustustega seoses esile olid sport ja transport. Sportimisvõimaluste propageerimine on viimastel aastatel väga populaarseks saanud seetõttu, et paljud inimesed (ka valimisse kuulunud ettevõtetest) on pigem istuval töökohal ja igapäevane liikumatus töökohal mõjub tervisele pärssivalt. Sellepärast on paljud organisatsioonid otsustanud motiveerida oma töötajaid rohkem liikuma, on firmaspordi sarjad olemas ning organisatsioonid moodustavad erinevaid võistkondi ja osalevad võistlustel. Selline sportimise julgustamine, on aga levinud enamikes organisatsioonides, seega ei ole sportimisega seotud soodustused suureks konkurentsieeliseks teiste organisatsioonide ees. Transpordiga seotud soodustused on samuti muutunud pigem iseenesest mõistetavaks, kuna paljudel ettevõtetel asuvad mõned hooned linnapiirkonnast väljas. Samas on transpordiga seotud soodustusi pakkuvate ettevõtete arv vähenemas seoses erinevate maksumuudatustega.

Üks valimisse kuulunud organisatsioonidest tõi esile ka seda, et organisatsiooni töötajal on võimalus soodustusega osta organisatsiooni aktsiaid (AS Kalev Tööpakkumine 2015).

Selline pakkumine näitab, et organisatsiooni töötajatele antakse võimalus organisatsiooni töös veelgi rohkem kaasa rääkida ning neid julgustatakse olema osaks organisatsioonist. Potentsiaalsele töötajale võib see olla väga mõjuvaks põhjuseks, miks valida antud ettevõtte, sest see oleks otsene investeering oma töökohta. Samas on selline soodustus tugevaks motivaatoriks töötajate töötulemuste parandamisel ning töötajate voolavuse vähendamisel. Arvestades seda, et neid ettevõtteid, mis reaalselt pakuvad töötajatele võimalust osta aktsiaid soodsama hinnaga on väga vähe, siis selline pakkumine mõjub potentsiaalsetele uutele töötajatele kindlasti hästi ning meelitab ligi inimesi, keda huvitab nii organisatsioon, kui töökoht.

3.2. Autori ettepanekud

Käesoleva uuringu põhjal selgus, et hoolimata sellest, kui kõrgelt hinnatakse organisatsioonide tööandja brändi, siis ka tugeva brändiga ettevõtted ei pruugi seda juhtida ega seda täielikult enda kasuks ära kasutada. Organisatsioonid, millel on tugev tööandja bränd teevad oma tööd sihipäraselt ning alustasid tööandja brändi arendamist põhjaliku analüüsiga, mille tulemusena saadi paremini aru ümbritsevast keskkonnast. Selline analüüs aitab organisatsioonil parandada nii olemasolevate töötajate töökeskkonda, tõsta nende efektiivsust ning vähendada voolavust, mis tähendab, et see oleks vajalik kõikidele organisatsioonidele hoolimata sellest, kas on plaan pöörata rohkem tähelepanu tööandja brändi arengule või mitte.

Uringust ilmnis veel, et tööandja brändi arendatakse organisatsioonides kahte moodi: osades ettevõtetes on üks üldine kuvand, mida kommenteeritakse kõikidele, teistes organisatsioonides on keskne tuumik, mida kommenteeritakse kõigile ja lisaks on sihtgrupile suunatud märksõnad või pakkumised. Tööandja brändi kuvandi suunamine kindlale sihtgrupile sõltub tegelikult sellest, mis on organisatsiooni eesmärgiks. Kui organisatsiooni eesmärgiks on töötajate rahulolu säilitamine ning hea kuvandi omamine, siis piisab ka sellest, et organisatsioon kuvab end kõikjal ühtemoodi, aga kui organisatsiooni eesmärgiks on värbamine või kindla sihtgrupi töötajate säilitamine, siis tasub selle sihtgrupiga rohkem tööd teha, seda rohkem analüüsida, ning luua neile parimad tingimused tööks ja seda ka kuvada välja. Tööandja brändi parem fokusseerimine suurendab kindlasti ka selle mõju, seega tuleks pidevalt analüüsida,

millistele sihtgruppidele bränd tuleks suunata ning milliseid vahendeid selleks kasutada ja alles seejärel hakata tegutsema.

Organisatsioonid peaksid tõsisemalt suhtuma tööandja brändi nii välisesse kui sisemisse mõõtmisesse, hoolimata sellest, et seda on keeruline teha. Tööandja brändi väljatöötamine ning selle pidev arendamine on suhteliselt aja- ning ressursikulukas töö ja sellepärast peaks olema organisatsioonil selgel ülevaade sellest, millised tegevused suurendavad tööandja brändi mõju ning tulemuslikkust, et vähendada liigseid kulutusi. Lisaks aitavad välised mõõtmised, näiteks TNS Emori või CV Keskuse uuringud, organisatsioonidel paremini mõista seda, kas nad on mingi rohkem või vähem „populaarsed“ kui konkurendid ning selle põhjal täpsemalt analüüsida konkurentide tegevust ja teada saada, mis toimib ja mis mitte. Nagu teoreetilises osas eelpool mainiti, siis tööandja brändi üldist edukust saab mõõta selle järgi kuidas suureneb kasum töötaja kohta, kuid ka see ei anna täpset ülevaadet. (Farley-Saavedra 2008) Seega oleks organisatsioonidel mõistlik välja töötada enda mõõdikud, mis sobivad organisatsiooni tööandja brändiga, mõõtmaks nii väliselt kui sisemiselt brändi edukust ning seda, milline on erinevate tegevuste mõju brändi arengule.

Lähtudes organisatsioonide kodulehekülgedest ja värbamiskuulutustest ning sellest, et organisatsioonide peamine eesmärk on erineda konkurentidest, siis peaksid nad palju vaeva nägema. Kuvandid, mis organisatsioonid endast löid olid suhteliselt sarnased, kuid see võis sõltuda ka sellest, et valimisse kuulus ka analoogse sihtgrupiga ning valdkonnaga ettevõtteid. Selleks, et silma paista, peaksid organisatsioonid tulema välja millegi täiesti unikaalsega ning seda õigesti kommuniqueerima oma sihtrühmale ning pigem hoiduma sellest, et kõikidel sama valdkonna ettevõtetel on identsed kuvandid.

KOKKUVÕTE

Tööandja brändi arendamine kuulub ühe kõige suurema tuleviku trendi hulka, mis tähendab seda, et antud teemale hakatakse üha enam tähelepanu pöörama. Eestis hinnatakse mitmendat aastat järjest tugevaimate tööandja brändidega organisatsioone, kuid täpsemalt ei ole uuritud seda, mis on nende tegevuse taga.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada tööandja brändi arendamise alused ning tugeva brändi mõju värbamisele. Töö autor püstitas järgnevad uurimisküsimused: mis on tööandja brändi arendamise põhjuseks, kuidas organisatsioonid mõõdavad brändi, milline on tööandja brändi mõju ametikohtadele ning millise kuvandi organisatsioonid endast potentsiaalsetele töötajatele loovad.

Magistritöö esimeses osas annab töö autor ülevaate sellest, mis on värbamine, mis on värbamise olulisemad osad ning milline on tööturg. Lisaks selgitab autor lähemalt mis on tööandja ning värbamis bränd ja mis on nende potentsiaalne mõju värbamisele. Töö teises osas kirjeldatakse lähemalt töö valimit ning uurimismeetodit. Magistritöö kolmandas osas esitab töö autor uuringutulemused ning neljandas osas on tulemuste analüüs ja autori soovitusel.

Tööandja brändi peamiseks arendamise põhjusteks oli soov erineda konkurentidest ja saavutada eelis tööturul. Organisatsioonid leiavad, et praegu on ettevõtted omavahel liiga sarnased ja seega, et eristuda massist tuleb välja tulla millegi unikaalsemaga, mis tõstab organisatsiooni esile ning aitaks värvata talente. Tööandja bränd annab selleks väga hea võimaluse, sest läbi selle saab kõnetada just organisatsioonile vajalikke sihtrühmasid neile oluliste sõnumitega.

Tööandja brändi mõõdetakse nii väliselt kui sisemiselt. Väliselt kasutatakse peamiselt TNS Emori või CV Keskuse poolt läbiviidavaid uuringuid, mis annavad informatsiooni selle kohta, mida organisatsiooniga mitte seotud isikud hindavad ja väärtustavad. Sisemiselt kasutatakse tööandja brändi mõõtmiseks rahulolu uuringuid, mis annavad organisatsioonile tagasisidet selle

kohta, mida nende enda töötajad kõige olulisemaks peavad, mis on hästi ning millised valdkonnad vajavad parandust.

Tööandja brändi mõju värbamisele kirjeldati nii, et tugev tööandja bränd värbab ise. See tähendab seda, et tugeva tööandja brändiga ettevõtted peavad vähem vaeva nägema selleks, et leida erinevate töökohtade jaoks kandidaate, sest nende tegevused on tulemuslikumad: nad kasutavad õigeid kanaleid, mistõttu õiged sõnumid jõuavad õigete kandidaatideni. Samuti on tööandja brändil rahaline mõju – tööandjad võivad kulutada vähem raha värbamisele, et saavutada hea tulemus. Lisaks on tööandja brändi kaudu ettevõtted kommunikeerinud potentsiaalsetele töötajatele rohkelt informatsiooni, mistõttu kandidaadid on teadlikumad ning sobilikumad organisatsioonidele.

Organisatsioonid kuvavad end, kui mitmekesise meeskonnaga arenevaid organisatsioone, kus on mitmeid soodustusi. Oluline on näidata, et organisatsioon, kuhu inimene tööle läheb on avatud erinevatele inimeste ning töötajate vahel valitseb tolerantsus olenemata rahvusest, nahavärvist või seksuaalsest orientatsioonist. Meeskonna tähtsustamine viitab sellele, et organisatsioonis tehakse koostööd ning töötajad ei ole üksikuid vaid on olemas tugistruktuurid. Kaasaja organisatsioonid peavad arenema selleks, et olla konkurentsivõimelised ja sellepärast soodustatakse ka oma töötajate arengut ning lisaks propageerivad organisatsioonid ka erinevaid hüvesid, mis kaasnevad ettevõttes või asutuses töötamisega, et eristuda veelgi enam konkurentidest ja suurendada töötajate rahulolu.

RESUME

Developing the employer brand is among one of the biggest future trends, which means that more and more companies and people will pay attention to the subject. Companies with a strong employer brand have been ranked for many years but it has not yet been researched what is behind the actions of these companies.

The aim of this master's thesis is to find out the bases of the development of the employer brand and the affect of a strong employer brand on recruitment. The author of the thesis has raised the following questions: what are the reasons behind employer brand development, how do the companies measure the success of the employer brands, what is the affect of the employer brand on different positions and what is the image that the companies create for potential employees.

In the first section of the master's thesis the author gives an overview about what is recruitment, what are the most important components of recruitment and what the job market is like. In addition to that, the author also explains what are the employer and the recruitment brand and what their potential affect on recruitment is. The sample and the research methods are explained and described in the second part of the thesis. In the third part, the author presents the results of the research and in the fourth part, the author analyses the results as well as gives suggestions.

The main reasons behind developing a strong employer brand are to differentiate from competitors and also to gain an advantage on the job market. It was said that currently many companies are too alike, so in order to be different from the masses, they need to come up with something unique which would make the company stand out and help to recruit talent. The employer brand is a great tool for that because it helps the organization talk to their target audience and forward them the important messages.

The employer brand is measured both internally and externally. For external measuring, the organizations mainly look at the research carried out by TNS Emor or CV Keskus, which give

the companies information about what do the people who are not connected to their organization assess and value. Internally, organizations use employee satisfaction surveys, which give feedback on what do the employees regard as the most important aspects, what is good and which areas need improvement.

The affect of a strong employer brand on recruitment was described as follows: a strong employer brand does the recruitment (for you). This means that organisations with a strong employer brand don't need to work as much as others to find candidates for different jobs because their efforts are more productive: they use the right channels and right messages to reach the right people. This also has an effect on finances – the employers can spend less money to get a great result. In addition to that the companies' employer brand has been very informative so the candidates the employer receives are more knowledgeable and suitable for the organisation.

Organisations display themselves as evolving companies with diverse teams where there are several benefits. It is important to show that organisations where the candidates will work are open to different people and there is tolerance for different nations, skin colours or sexual orientation. Emphasising on teams suggests that there is a lot of co-operation in the company and the employees are not alone, they have support systems. Modern organisations need to evolve in time to keep the competitive edge and that is why companies are all for employee development and growth. In order to increase the employee satisfaction and differentiate even more from competitors, the organisations also promote different fringe benefits.

VIIDATUD ALLIKAD

- A Look in at LinkedIn's Recommendations Features. (2012). *Workforce Management*. Vol 91. pp. 27
- ABB. ABB AS.
http://www.abb.ee/cawp/seitp202/116bc8d471774b31c1257e340037f845.aspx?_ga=1.30330815.1400848854.1386313855 (20.05.2015)
(20.05.2015)
- ABB Eestis. ABB.
<http://new.abb.com/ee/meist/eestis> (20.05.2015)
- Ajila, C., Linus, O. (2012). Employment Testing and Human Resource Management - *IFE Psychologia*, Vol 20. pp.91-98.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Pace.
- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Blacksmith, N., Poepelman, T. (2014). Three Ways Social Media and Technology Have Changed Recruitment - *TIP: The Industrial-Organizational Psychologist*, Vol 52. pp.114-120.
- Brandon, C. (2005). Truth in Recruitment Branding - *HR Magazine*, Vol. 50. pp.89-96.
- Carey, D. (2007). Recruitment Branding: Attracting and Retaining Diverse Talent. - *The Diversity Factor*, Vol 15, pp.20-24.
- Chen, Y.-G., Cheng, J.-N. (2012). The Relationships among recruitment channels, understanding of prospective job, job performance, and turnover intention among Taiwanese kindergarten teachers - *Social Behavior and Personality: International journal*, Vol 40, pp. 93-104.
- Deloitte Consulting LLP, Bersin. (2014). *Global Human Capital Trends: Engaging the 21st-century workforce*. Deloitte University Press.
- Corporate Governance Report. Ericsson:
http://www.ericsson.com/thecompany/investors/financial_reports/2014/annual14/en/CorporateGovernance/CorporateGovernancereport2014.html (08.05.2015)

Diversity. Microsoft:

<http://www.microsoft.com/en-us/diversity/default.aspx> (08.05.2015)

Diversity and Inclusion. Ericsson.

<http://www.ericsson.com/thecompany/diversity-inclusion> (08.05.2015)

Dunne, C. (2014). *8 Of Google's Craziest Offices*. - *Fast Company*:

<http://www.fastcodesign.com/3028909/8-of-googles-craziest-offices> (02.05.2015)

Eensalu, M.-L. (27. 04 2015. a.). Uuringuteave. (H. Niitmets, Intervjuerija)

Eesti Energia Majandusaasta Aruanne 2014. Eesti Energia.

https://www.energia.ee/-/doc/10187/pdf/concern/annual_report_2014_est.pdf
(13.05.2014)

Eesti Energia Struktuur. Eesti Energia.

https://www.energia.ee/-/doc/10187/about/organization/eestienergia_structure_est.png
(13.05.2015)

Eesti Energia tööandjana. Eesti Energia

<https://www.energia.ee/et/eesti-energia-tooandjana> (13.05.2015)

Eesti Tööturg täna ja homme. (2014). Tallinn: Riigikantselei.

Ericsson Eesti AS. Eesti Elektroonikatööstuse Liit.

<http://www.estonianelectronics.eu/ericsson-eesti> (14.05.2015)

Ettevõttest. AS Eesti Telekom:

<https://www.telekom.ee/ajalugu> (12.05.2015)

Farley-Saavedra, P. (2008). Figuring out your employer brand can lead to higher profits - *Business press*, Vol 25, pp.41.

Fei Zhu, Z. W. (2014. a.). Reconsidering the dimensionality and measurement of employer brand in the Chinese context - *Social Behavior and personality*, Vol 42, pp. 933-948.

Florea, N. V., Mihai, D. C. (2014). Analyzing the influence of IE factors on recruitment and selection performance using Kalman filter - *Journal of Science and Arts*, Vol 14, pp. 299-320.

Foorumist. Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum:

<http://www.csr.ee/foorumist/> (20.05.2015)

Franca, V., Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. - *Journal of Marketing and Management*, Vol 3, pp.78-122.

Hoye, G. V., Lievens, F. (2007). Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth - *International Journal of Selection and Assessment*, Vol 15, pp. 372-382.

- Hoye, G. V., Bas, T., Cromheecke, S., Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey - *Applied Psychology: International Review*, Vol 62, pp. 543-557.
- Isikuandmete kaitse seadus. (2015). Riigiteataja. <https://www.riigiteataja.ee/akt/130122010011>
- Kalev, A. AS Kalev.
<http://www.kalev.ee/ettevotte/ettevotte-tutvustus> (17.05.2015)
- Kalev. Tööpakkumine. CV Keskus.
http://www.cvkeskus.ee/view_jobad.php?job_id=380468&w=1 (17.05.2015)
- Kuningas, R. (2014). Eesti Info- ja Kommunikatsioonitehnoloogia valdkonna tööandjate värbamismaine ja IKT valdkonna Y generatsiooni värbamise võimalused. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.
- Love, L. F., Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys. - *Journal of Business and Psychology*, Vol 26, pp. 175-181.
- Majandusaasta aruanne Äripäeva Infopank.
http://infopank.aripaev.ee/files/businessyearreports/44/10/41/Kalev_2013.pdf
 (17.05.2015)
- Majandusaasta aruanne AS SEB Pank. Äripäeva Infopank.
http://infopank.aripaev.ee/files/businessyearreports/14/91/41/SEB%20Pank_2013.pdf
 (15.05.2015)
- Majandusaasta Aruanne Ericsson Eesti AS. Äripäeva Infopank.
http://infopank.aripaev.ee/files/businessyearreports/89/41/41/Ericsson%20Eesti_2013.pdf
 (18.05.2015)
- Majandusaasta aruanne Skype Technologies OÜ. Äripäeva Infopank.
<http://infopank.aripaev.ee/files/businessyearreports/15/06/31/Skype.pdf> (17.05.2015)
- Mihelich, M. (2014). More "Background" Noise. - *Workforce*, Vol 93, pp. 52-55.
- Mitmekesisuse ja kaasatuse põhimõtted. ABB AS.
<http://new.abb.com/ee/too-ja-karjaariportaal/mitmekesisuse-ja-kaasatuse-pohimotted>
 (20.05.2015)
- PARE Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). Tallinna Raamatutükikoda.
- Piirsalu-Kivihall, K. (2015). Tööandja brändi arendamise teadlikkus ja enimkasutatavad praktikad Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes. Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.
- Põlendik, K. (1. 9 2014. a.). EMT, Elion ja Eesti Telekom ühinesid - *IT Uudised*.
<http://ituudised.ee/article/2014/9/1/emt-elion-ja-eesti-telekom-uhinesid>
- Ralf Wilden, S. G. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment - *Journal of Marketing Management*, Vol 26, pp. 56-73.

RMK majandusaasta aruanne. Riigimetsa Majandamise Keskus.

<http://www.rmk.ee/files/RMK%202014%20majandusaasta%20aruanne%20allkirjastatud.pdf> (14.04.2015)

RMK on riigimetsa majandaja. Riigimetsa Majandamise Keskus.

<http://www.rmk.ee/organisatsioon/tegevusvaldkonnad> (14.04.2015)

RMK struktuur. Riigimetsa Majandamise Keskus:

http://www.rmk.ee/photos/RMK_Struktuur_w515px_20140108_ee.gif (14.04.2015)

RMK struktuur ja töötajad. Riigimetsa Majandamise Keskus.

<http://www.rmk.ee/organisatsioon/struktuur-ja-tootajad/tootajate-koosseis>
(14.04.2015)

Robertson, A., Khatibi, A. (2012). By Design or By Default: Creating the Employer Identity - *IUP Journal of Brand Management*, Vol 9(4), pp. 31-47.

Rogoff, B. M. (2014). 7 Steps for Superb Staff Recruitment and Retention - *Review of Optometry*, Vol 151(11), pp. 28-34.

SEB Struktuur. SEB.

<http://www.seb.ee/sites/default/files/web/images/seb/struktuur.png>(15.05.2015)

Srivastava, P., Bhatnagar, J. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement - *Vision: The Journal of Business Perspective*, Vol 14(1/2), pp. 25-34.

Suder, S. (2013). Kas tööandjal on õigus kontrollida tööle kandideerija tausta kasutades sotsiaalmeediat? - *Tööelu*:

<http://tooeelu.ee/et/uudised/310/kas-tooandjal-on-oigus-kontrollida-toole-kandideerija-tausta-kasutades-sotsiaalmeediat> (15.05.2015)

Top 100: Eesti ihaldusväärseimad tööandjad 2015. CV Keskus

http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=1439&text_id=1982&career_style (12.02.2015)

Training, education, benefits. McDonald's

http://www.mcdonalds.ca/ca/en/careers/rest_opp/training_education_and_benefits.html
1 (11.05.2014)

Töölepinguseadus. Riigiteataja:

<https://www.riigiteataja.ee/akt/13198475&leiaKehtiv> (14.05.2014)

Töötamine SEB-s. S SEB Pank.

<http://www.seb.ee/seb/tootamine-seb-s/tootamine-seb-s> (15.05.2015)

Türk, K. (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Franca, V., Pahor, P. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting - *Journal of Marketing and Management*, Vol 3(1), pp. 78-122.

- Walsh, K. (2006). First Impressions Count: Make the Most of Your Résumé and Interview. - *Athletic Therapy Today*, Vol 11(6), pp.12-17.
- Vastutustundliku ettevõtluse indeks. Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum.
<http://www.csr.ee/vastutustundliku-ettevotluse-indeks/> (20.05.2015)
- Vielhaber, M. E., Camp, R. R. (2014). Are You Ready for the Next Hiring Boom? What You Can Do Now to Position Your Company to Compete for Talented Employees - *Insights to a Changing World Journal*, Vol 4, pp. 38-46.
- Wilden, R., Fudergan, S., Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment - *Journal of Marketing Management*, Vol 36(8), pp. 56-73.
- Ülevaade Eesti Energiast. Eesti Energia.
<https://www.energia.ee/et/organisatsioon> (14.05.2015)

LISAD

Lisa 1

Tabel 4. Eesti Hinnatuimad Töandjad TOP 100

Eesti Hinnatuimad Töandjad TOP 100	
nr	Organisatsioon
1	Eesti Energia
2	Skype Technologies OÜ
3	Transferwise Ltd Eesti Filiaal
4	Elion (AS Eesti Telekom)
5	Swedbank AS
6	EMT (AS Eesti Telekom)
7	ABB AS
8	Playtech Estonia OÜ
9	Microsoft Estonia OÜ
10	AS SEB Pank
11	Eesti Rahvusringhääling
12	Tartu Ülikool
13	AS Kalev
14	Nortal AS
15	Ericsson Eesti AS
16	Kaubamaja AS
17	AS LHV Pank
18	Riigimetsa Majandamise Keskus
19	AS Tallinna Lennujaam
20	AS Baltika
21	Estravel AS
22	Eesti Kaitseväge
23	OÜ Viking Line Eesti
24	Nordea Bank AB Eesti filiaal
25	Eesti Pank
26	Ettevõtlike Arendamise SA
27	AS Merko Ehitus Eesti
28	AS A. Le Coq
29	Tallinna Ülikool
30	AS Tallinna Sadam
31	SA Põhja-Eesti Regionaalhaigla
32	Fortum Eesti AS
33	Stora Enso Eesti AS
34	Välisministeerium
35	Elisa Eesti AS
36	Wendre AS
37	Olympic Casino Eesti AS
38	Keskkonnaamet
39	Keskkonnaministeerium
40	Kühne+Nagel AS
41	Põldma Kaubandus AS
42	Riigi Kinnisvara AS
43	AS Tarcona
44	Tieto Estonia AS
45	Saku Õlletehase AS
46	H&M
47	Aqva Hotels OÜ
48	Bed Factory Sweden OÜ
49	AS Delfi
50	Empower AS
51	AS Espak
52	HAVI Logistics OÜ
53	Helmes AS
54	AS Konesko
55	Kultuuriministeerium
56	Maanteeamet
57	Novatours OÜ
58	Pädaste Mõis OÜ
59	Taxify OÜ
60	Olerex AS
61	Stockmann AS
62	Elering AS
63	Ernst & Young Baltics AS
64	Lindex Eesti OÜ

65	Palmako AS
66	Paulig Coffee Estonia AS
67	Ruukki Products AS
68	SA Innove
69	Skano Furniture Factory OÜ
70	Sanatoorium Tervis AS
71	Toyota Baltic AS
72	Viru Keemia Grupp AS
73	Starman AS
74	AS Tallinna Vesi
75	DHL Estonia AS
76	Haridus- ja Teadusministeerium
77	AS Smarten Logistics
78	Apollo Holding OÜ
79	OÜ Biomarket
80	Catwees OÜ
81	Cleveron OÜ
82	D.A.S. Õigusabikulude Kindlustuse AS
83	AS DNB Pank
84	AS Eesti Loto
85	Elke Auto AS
86	Euronics Baltic OÜ
87	EuroPark Estonia OÜ
88	As Estonian Air
89	Päästeamet
90	Fazer Eesti AS
91	Nordecon AS
92	Norma AS
93	AS United Motors
94	Piano Baltic Holding OÜ (Vapiano)
95	Maksu- ja Tolliamet
96	Jeld-Wen Eesti AS
97	DPD Eesti AS
98	AS Tallink Grupp
99	Danske Bank AS
100	If P&C Insurance AS

Allikas: (Top 100: Eesti ihaldusväärseimad
tööandjad 2015)

Lisa 2

Intervjueeritavatele esitatud küsimused

Tööandja brändi seos värbamisega 2015

Kuidas on siiani arendatud Teie ettevõttes tööandja brändi?

Kui teadlik ja suunatud on see protsess olnud ja milliseid reaalseid samme on tehtud?

Mis on olnud tööandja brändi arendamise aluseks?

Mis vajadused suunasid brändi arendama ning mille põhjal on arendustöö käinud?

Kuidas mõõdate organisatsioonis tööandja brändi?

Mis on organisatsioonis mõõdikuks, mis näitab tööandja brändi arendamist ja tugevust?

Kuidas on tööandja bränd mõjutanud värbamist organisatsiooni?

Kuidas on bränd mõjutanud värbamise planeerimist? Kuidas on see mõjutanud värbamiseks kasutatavaid meetodeid?

Kuidas on tööandja bränd mõjutanud värbamist erineva tasemega ametikohtadele?

Kuidas on tööandja bränd mõjutanud värbamist tavatöötaja, keskastmejuhi, tipp-juhi kohtadele?

Kuidas on tööandja bränd mõjutanud kandidaatide taset?

Millist mõju on avaldanud tööandja bränd erinevatele ametikohtadele kandideerivate isikute tasemele?

Ametikoht, kus Te töötate

Aeg, mis olete töötanud organisatsioonis

Lisa 3.

Tabel 5. Intervjuude kokkuvõtted

Organisatsioon	A	B	C
Teadlik arendus	*arendamine, et bränd vastaks organisatsiooni vajadustele	*arendamine, et bränd vastaks organisatsiooni vajadustele	ei arendata
Reaalsed sammud	*valdkonna ja organisatsiooni defineerimine *peamiste sihtgruppide kaardistamine *fookusgrupid töötajate seas	*konkurentide kaardistamine ja eristuse tuvastamine *rahulolu uuringust sihtrühmadele olulise tuvastamine *sihtgrupile väärtuspakkumise loomine (samade väärtuste loomine samas valdkonnas omadele töötajatele)	ei tehta midagi
Vajadused	* sõda talentide pärast *eristumine konkurentidest	* turunduslik lähenemine *konkurents tööjõuturul *sihtgruppide muutus	ei arendata
Alused	*fookusgrupid *turuanalüüs *sihtrühma analüüs	*rahulolu uuring *välised mõõdikud	puuduvad
Mõõdikud	*TNS Emori jt *värbamisega seotud töötajate sisetundel	*TNS Emori uuring, rahulolu uuring, Amroki uuring	ei mõõdeta
Mõju planeerimisele	*tööandja bränd ei ole planeerimist mõjutanud	*tugev bränd värbab ise, vähem tegevusi	praktikandid/ tulevased töötajad tulevad otse ülikoolist
Mõju meetodile	*meetodid on muutunud pigem seoses tehnoloogia arenguga	*vähem ajalehekuulutusi	meetodid puuduvad
Mõju eri tasemega kohtadele	*sihtgrupis positiivne mõju	*sihtgrupis positiivne mõju	mõju puudub
Mõju kandidaatide tasemele	*kandidaatide tase on tõusnud *oleneb töökohast	* õiged inimesed kuuluvad lõpuni *mida tugevam on esialgne töö, seda suurim on võimalus, et leiad vajaliku inimese	mõju puudub

Organisatsioon	D	E
Teadlik arendus	*spetsiaalselt ei arendata	*rahvusvaheline teadlik arendus
Reaalsed sammud	*suveprogrammid tudengitele *töötajate eest hoolitsemine	*Sisekommunikatsiooni arendamine *organisatsioonisisene värbamine *esindatus välisüritustel *siseüritused töötajatele *ekskursioonid *töölaadad *nähtavus tudengite seas
Vajadused	*vajadus puudub	*konkurentidest eristumine *sisemiste liikumiste propageerimine
Alused	*puuduvad alused tööandjabrändi arendamiseks	*rahvusvaheliselt väljatöötatud standardid
Mõõdikud	*Universum'i uuring *CV keskus	*rahulolu uuring
Mõju planeerimisele	*peab vähem pingutama *tavaliste vahenditega leitakse sobivad kandidaadid	Soodustatakse organisatsioonisisest värbamist
Mõju meetodile	*vähem peab tegema eraldi head-huntimist *tuntuse tõttu tuleb rohkem kandidaate	Meetodid kinnitatud organisatsiooni poolt, muuta ei saa, soodustatakse sisemist liikumist
Mõju eri tasemega kohtadele	tööandja brändi mõju pigem seotud kandidaatide vanusega, mõjutab pigem kogenud spetsialiste, kes vaatavad, seda millisesse keskkonda tööle satuvad	kandidaadid palju paremini informeeritud organisatsiooni kohta, samas nõuavad rohkem tasu.
Mõju kandidaatide tasemele	Kandidaatide kvaliteeti mõjutab see, mis kanaleid kasutatakse	Tudengite seas huvi väga suur, palju huvi ka välisriikidest, väga spetsiifilisteks ametikohtadeks kandidaatide leidmiseks kasutatakse endiselt agentuure

