

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Varje Anvelt

**TÖÖANDJA BRÄNDING TÖÖTAJATE LIIKUMISEL
SUURETTEVÕTTEST MIKROETTEVÕTTESSE**

Bakalaureusetöö

Õppekava ÄRINDUS, peaeriala Juhtimine

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10 910 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Varje Anvelt 13.05.2021

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 203445TABB

Üliõpilase e-posti aadress: varje.anwalt@gmail.com

Juhendaja: Virve Siirde, MSc

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....
(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....
(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	7
1.1. Suur- ja mikroettevõtte olulisus ning eelised majanduses.....	7
1.2. Tööandja brändi olemus	9
1.3. Organisatsioonikultuuri roll tööandja brändis	12
1.4. Töötaja väärtuspakkumine - osa tööandja brändist	14
1.5. Varasemad uuringud.....	17
2. UURINGU METOODIKA	19
2.1 Uuritava probleemi taust	19
2.2. Uurimisprobleem, -küsimused ja meetodid.....	20
2.3. Andmete kogumine ja valimi kirjeldus	22
3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	24
3.1. Kvantitatiivse uuringu tulemuste analüüs.....	24
3.1.1. Küsimustikule vastajate demograafiline ülevaade	24
3.1.2. Üldjuhtimine ja töökeskkond	27
3.1.3. Eneseareng.....	29
3.1.4. Tasud ja hüved.....	30
3.1.5. Töötaja väärtuspakkumine ja tööandja bränd.....	31
3.1.6. Täiendav analüüs	32
3.2. Kvalitatiivse uuringu tulemuste analüüs.....	35
3.2.1. Intervjuudel osalejate tutvustus	35
3.2.2. Üldjuhtimine ja organisatsioonikultuur	36
3.2.3. Tunnustus- ja motivatsioonisüsteem	38
3.2.4. Töötaja väärtuspakkumine ja tööandja bränd.....	39
3.3. Järeldused ning ettepanekud	40
KOKKUVÕTE	45
LISAD	56
Lisa 1. Intervjuudel osalenud ettevõtete lühitutvustus	56
Lisa 2. Intervjuu kava	57
Lisa 3. Sisuanalüüs	59
Lisa 4. Küsimustik.....	67
Lisa 5. Lihtlitsents	70

LÜHIKOKKUVÕTE

Viimastel aastatel tööjõuturul aset leidnud muutused on tekitanud situatsiooni, kus ettevõtted, kui ka tööandjad ei vali töötajat, vaid potentsiaalne töötaja valib endale sobiva tööandja. Sellest tulenevalt peavad ettevõtted keskenduma müügi- ja turundustegevusele, et meelitada hea väljaõppega ning ettevõttele huvipakkuv inimene kandideerima.

Töö eesmärgiks on määratleda tööandja brändi ja töötaja väärtuspakkumise roll töötaja tööle asumisel mikroettevõttesse ning sellest lähtuvalt teha ettepanekuid, kuidas muuta mikroettevõtte atraktiivseks kõrgelt kvalifitseeritud ning eelneva suurettevõtte töökogemusega töötajale. Eesmärgi saavutamiseks viib autor läbi nii kvalitatiivse (poolstruktureeritud intervjuu) kui kvantitatiivse uuringu (küsimustik).

Tuginedes läbiviidud uuringule saab öelda, et tööandja brändi kõige olulisem komponent on organisatsioonikultuur (sh avatud suhtlus nii juhi kui ka meeskonnaliikmete vahel ja mõlema osapoolte väärtuste kattuvus). Mikroettevõtete juhid hindavad, et kandideerimisotsuse tegemisel mängivad olulist rolli tööandja brändi ja töötaja väärtuspakkumise sellised komponendid nagu missioon ja visioon (ka kirjutamata kujul). Samas peetakse veelgi olulisemaks ettevõtte väärtuste olemasolu ning ettevõtte ja töötajate ühiste väärtuste kattuvust. Mikroettevõttes on juhil kande roll heade suhete edendamisel läbi õige personalivaliku, kui ka ettevõttes valitseva usaldusväärse õhkkonna tagamisel, mis kujundab ettevõtte mainet. Töötajale tuleb läheneda personaalselt ning osapoolte vajadustest ja ootustest lähtuvalt.

Tuginedes samuti läbiviidud uuringule, toob autor välja, et töötaja väärtuspakkumise olulisemateks komponentideks on õiglane töötasu, avatud suhted juhtidega, ettevõtte usaldusväärsus ja head suhted töökaaslastega. Täiendavateks ja selgelt tajutavateks töötaja väärtuspakkumise komponentideks hinnatakse ka tööaja paindlikkust ja füüsilist töökeskkonda.

Võtmesõnad: Väärtuspakkumine, tööandja bränd, organisatsioonikultuur, kvalifitseeritud tööjõud, mikroettevõtte

SISSEJUHATUS

Viimastel aastatel on toimunud tööturul olulised muutused ning tööandjate turust on saanud töövõtjate turg. See tähendab, et kõik ettevõtted mikroettevõtetest suurettevõtteni peavad võitlema heade töötajate saamise nimel. Samas, nii mõnedki suurettevõttes töötavad, hea väljaõppega inimesed pelgavad jätkata oma tööalast karjääri väike- või ka mikroettevõttes. Kuigi sellise kogemusega töötajad võivad eelistada ise ettevõtlusega alustamist, on ka neid, kes tahavad ja soovivad jätkata palgatöötajana.

Järgmise töökoha valikul saavad määravaks konkreetsest inimesest lähtuvad erinevad kriteeriumid ning varasem töökogemus. Suurettevõtte eelised on näiteks väljakujunenud ja sõnastatud põhiväärtused, neile toetuv organisatsioonikultuur ja täiendavad väljavaated edasiseks isiklikuks arenguks. Siin muutub oluliseks tööandja bränd ja töötaja väärtuspakkumine.

Kui tööandja bränd hõlmab töötajate värbamisel pakutavat hüvede paketti, mis sisaldab majanduslikke, psühholoogilisi ja funktsionaalseid hüvesid (Ambler, Barrow 1996), siis töötaja väärtuspakkumine on kogum väärtustest, mida töötaja saab, kui ta töötab antud tööandja heaks. See annab edasi organisatsiooni visiooni, missiooni ning väärtused. Töötaja väärtuspakkumise eesmärk on kõnetada soovitud talente ja luua püsiv meeskond, et koos ühiste eesmärkide nimel tööd teha. (Maxwell, Knox 2009)

Töö teema on aktuaalne arvestades kiiresti muutuvat ja karmistuvat majanduskeskkonda. Ühelt poolt, hoolimata väike- ja mikroettevõtete olulisusest majandusele, ei ole neid piisavalt uuritud aitamaks kaasa nende ettevõtete ärilisele arengule (Hänninen *et al.* 2017), teiselt poolt, järjest enam mikroettevõtteid vajab jätkusuutlikuks ellujäämiseks kvalifitseeritud, laia silmaringiga ja rikkaliku kogemustepagasiga tööjõudu. Suurettevõtte kogemusega töötajad ei pruugi olla huvitatud tööandjana mikroettevõtetest, sest oluliseks võib osutada nii ametinimetuse ning töö tegeliku sisu vastavus, otsene juht isiksusena ja töötamiseks oluline turvatunne.

Autor käsitleb töös uurimisprobleemina Eesti majanduse jaoks oluliste mikroettevõtete nõudlust kvalifitseeritud tööjõu järele. Üks võimalustest on palgata juba kvalifitseeritud, rikkaliku kogemustepagasiga töötaja, kes omab suurettevõttes töötamise kogemust, kuid kahjuks ei ole sellised inimesed erinevatel põhjustel alati motiveeritud asuma tööle mikroettevõttesse.

Sellest tulenevalt peavad mikroettevõtted hoolikalt läbi mõtlema oma tegevused nii uute töötajate motiveerimisel, kui ka pikaajalise töösuhte loomisel. Siinkohal võivad olulisteks tegevusteks olla just tööandja brändi kujundamine, atraktiivsete väärtuspakkumiste loomine võimalikele uutele töötajatele ning tugeva organisatsioonikultuuri loomine ja rakendamine.

Töö eesmärgiks on määratleda tööandja brändi ja töötaja väärtuspakkumise roll töötaja tööle asumisel suurettevõttest mikroettevõttesse ning sellest lähtuvalt teha ettepanekud tegevuste osas, millele mikroettevõtte peab keskenduma, et muuta enda ettevõtte atraktiivseks kõrgelt kvalifitseeritud ning eelneva suurettevõtte töökogemusega töötajale.

Lähtuvalt nii uurimisprobleemist kui ka töö eesmärgist püstitab autor järgnevad uurimisküsimused:

- Millised on tööandja brändi ja organisatsioonikultuuri vahelised seosed?
- Milline on tööandja brändi ja töötaja väärtuspakkumise roll kandideerimisotsuse tegemisel?
- Millest peaks koosnema mikroettevõtte väärtuspakkumine, et motiveerida liituma suurettevõtte kogemusega ning kõrgelt kvalifitseeritud inimesi?

Töö eesmärgi saavutamiseks viib autor läbi nii kvalitatiivse kui kvantitatiivse uuringu, kasutades kvalitatiivse uurimismeetodina poolstruktureeritud intervjuud ja kvantitatiivse uurimismeetodina töö autori poolt koostatud küsimustikku.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Töö esimeses peatükis kirjeldab autor mikro- ja suurettevõtte sarnasusi ning erinevusi, tööandja brändi, töötaja väärtuspakkumise ja organisatsioonikultuuri teoreetilisi aluseid. Töö teises peatükis annab autor ülevaate töö metoodikast, sh detailsema ülevaate uurimisprobleemist, küsimustest ning metoodika valiku alustest, samas ka valimi moodustamisest ning andmete kogumise põhimõtetest. Töö kolmandas peatükis keskendub autor kogutud andmete analüüsile, nende alusel järelduste ja ettepanekute tegemisele.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

1.1. Suur- ja mikroettevõtte olulisus ning eelised majanduses

Seisuga detsember 2020 moodustavad keskmised ja suured ettevõtted ligikaudu 1% (vastavalt 1156 ja 172 ettevõtet) ning väikeettevõtted 99% kogu ettevõtete arvust (137 980). Omakorda 95% ehk 130 143 kõigist väikeettevõtetest on mikroettevõtted (Eesti Statistikaamet, tabel ER025). Alljärgnevas tabelis 1 on toodud ülevaade Eesti ettevõtete liigitusest.

Tabel 1. Ettevõtete liigitus

Ettevõtte tüüp	Käive (milj euro)	Bilansimaht (milj euro)	Töötajate arv	Ettevõtete arv Eestis	Osakaal kõigist ettevõtetest
Mikroettevõtte	< 2	< 2	1-9	130143	94,3%
Väikeettevõtte	< 10	< 10	10-49	6509	4,7%
Keskmine ettevõtte	< 50	< 43	50-250	1156	0,8%
Suurettevõtte	>50	>50	> 250	172	0,1%

Allikas: Autori koostatud

Lähtuvalt Euroopa Liidu määratlusest on mikroettevõtte ettevõtte, mille töötajate arv on alla kümne ja/või käive ja/või bilansi kogumaht alla kümne miljoni euro, siis suurettevõtted on kõik ettevõtted, keda ei saa liigitada väikese ja keskmise suurusega ettevõtteks (Euroopa Komisjon 2019). Eelnevast lähtuvalt saab suurettevõttena defineerida ettevõtet, mille töötajate arv on üle kahesaja viiekümne, käive üle viiekümne miljoni euro ja bilansi kogumaht üle neljakümne kolme miljoni euro (European Commission 2021). Kuigi Euroopa Liidus pakuvad suurettevõtted tööd kolmandikule (33%) kogu töötajatest, siis on nende osakaal kõikidest ettevõtetest väga väike 0,2% (Eurostat 2017). Sarnane trend valitseb ka Eestis, kus detsember 2020 seisuga moodustavad suurettevõtted ligikaudu 0,12% (172 ettevõtet) kogu ettevõtete arvust (137 980) (Eesti Statistikaamet, tabel ER025).

Hoolimata suurettevõtete väikesest arvulisest osakaalust on suurettevõtted ühiskonnas olulised ning paljudele inimestele eelistatud tööandjaks. Eelkõige on siin põhjusteks selge visioon ning juhtimisstrateegiate rakendamine seatud eesmärkide saavutamiseks. Lisaks mängivad rolli

ettevõtte stabiilsus, organisatsioonikultuur, sotsiaalne vastutustundlikkus kui ka maine, mis muudavad organisatsiooni ahvatlevaks potentsiaalsetele töötajatele.

Samas, lähtuvalt paljuski kokkulepitud kindlatest reeglitest, protsessidest ning keskendumisest vahel ainult väga kitsa funktsiooni täitmisele, ei pruugi suurettevõtted tööandjatena sobida kõikidele ning lahenduseks võivad olla just keskmised ja väike- (sh mikro-) ettevõtted oma eeliste ja puudustega.

Kui võrrelda suur- ja mikroettevõtteid, on mõlema eesmärgiks majanduskeskkonna võimaluste kasutamine vastavalt ärilisele visioonile ning seeläbi oma ettevõtte arendamine, kasvatamine ja tulu teenimine. Kuigi nad tegutsevad samal turul sarnase eesmärgiga, on nad erinevad teineteisest organisatsiooni ülesehituse, rahastamisvõimaluse ja turuväljundite poolest (Hamel 2019). Samuti on väike- ja mikroettevõtetel võimalus teenida tulu väiksemates turuniššides, mis suurendab nende olulisust rahvusvahelises kaubanduses (Takwi 2020).

Hoolimata oma väiksusest on väike- ja mikroettevõtetel ääretult suur roll töökohtade pakkujatena, eriti maapiirkondades, tagamaks sealsele elanikkonnale töö ja arendamiseks regionaalset ettevõtlust (International Labour Organization 2019). Seisuga detsember 2020 andsid Eesti 130 143 mikroettevõtet (Eesti Statistikaamet, tabel ER025) tööd rohkem kui poolele töötavast elanikkonnast ning neilt laekus üle poole ettevõtete kogutulust (EAS 2021).

Analüüsides väike- ja mikroettevõtteid lähemalt, siis olulisemate eelistena võib välja tuua väiksuse ja lihtsuse (EAS 2021), mis kergendab ettevõtte juhtimist, võimaldab kiiresti reageerida turuolukorrale ning hoida kulud kontrolli all. Mikroettevõtte meeskonna moodustavad enamasti usaldusväärsed sõbrad, tuttavad või pereliikmed. Seega juht teab, millised on nende teadmised, oskused ja suutlikkus igapäevaselt panustada.

Lisaks iseloomustab mikroettevõtteid sisemiste reeglite vähesus, paindlikkus ja toimimise lihtsus, mis võimaldab operatiivset juhtimist ning kiiret reageerimist väliskeskkonna muutustele. Kuigi töötajad täidavad mitmesuguseid tööülesandeid ning peavad toime tulema pidevalt muutuvate tegevustega, siis sageli on tavapäraselt erinevate töötajate poolt täidetavad funktsioonid omaniku kanda. See võib tähendada juhile pikki tööpäevi, ülekoormust ja liigset stressi. Lisaks võivad mõned suurettevõttes iseenesestmõistetavad ja täiendavaid kulusid nõudvad teemad jääda vajaliku tähelepanuta.

Lähtuvalt Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi (2013) ning Rell ja Kaarna (2012) poolt läbiviidud uuringutest on Eesti ettevõtjate nn strateegiliseks nõrkuseks juhtimiskvaliteet, tippspetsialistide puudus ning tootlikkuse efektiivsus. Sarnased trendid on leidnud kinnitust ka Lätis (Beizitere *et al.* 2020) ning Euroopa Liidus tervikuna, kus rõhutatakse väike- ja mikroettevõtete ühe struktuurse tõkkena juhtimis- ja tehniliste oskuste puudumist, tööturu jäikust ja piiratud teadmisi rahvusvahelise laienemise võimaluste kohta (Euroopa Komisjon 2019).

Autori arvates on üheks lahenduseks leidmaks vajalikku kvalifitseeritud tööjõudu väike- ja mikroettevõttesse ja tagamaks ettevõtte jätkusuutlikkus nii täna kui ka tulevikus, tööandja bränd ja töötaja väärtuspakkumine.

1.2. Tööandja brändi olemus

Toetudes ManpowerGroup'i poolt 2018. aastal läbi viidud rahvusvahelisele uuringule, võib öelda, et üheks suurimaks ettevõtjate väljakutseks on sobiva kvalifitseeritud tööjõu leidmine. Nii näiteks lausa 32% küsitluses osalenud mikroettevõttest toob selle esile suurima probleemina nende igapäevategevustes (ManpowerGroup 2018). Seega on kvalifitseeritud töötajate leidmisel tööandja bränd olulisem kui kunagi varem, sest aitab hoida juba olemasolevaid töötajaid ja julgustab kandideerima uusi.

Tööandja bränd on selle mõiste laiendamine ettevõtetele kui tööandjatele, kus lisaks turundusele keskendutakse ka inimressursi juhtimisega seotud teemadele. Esimesena kasutati seda mõistet 1990-ndate aastate alguses, kuid juba 1996. aastal tutvustasid Ambler ja Barrow tööandja brändi iseseisva teooriana. (Kargas, Tsokos 2020) Kui harjumuspäraselt olid ettevõtted tegelenud oma toodete või teenuste turundamisega, siis tööandja brändi loomiseks ja oma konkurentsivõime suurendamiseks pidid ja peavad nad sama tegema enda ettevõttega (Backhaus, Tikoo 2004). Nii asendasid Ambler ja Barrow senises definitsioonis “toote”/”teenuse” sõnaga “tööandjad” ning sihtrühmaks said klientide asemel olemasolevad ja potentsiaalsed töötajad. Loodud teoreetilise raamistiku põhialuseks sai idee, et iga kaubamärk (“tööandja”) saab kasutada mitmesuguseid tööriistu ja meetodikaid veenmaks tööturгу (“tarbijad”) oma headuses, töötingimustes või tööalastes võimalustes. (Kargas, Tsokos 2020)

Alates esmase teooria loomisest on erinevad autorid tööandja brändi käsitlenud erinevalt. Nii näiteks defineerivad Backhaus ja Tikoo (2004) tööandja brändi kui ettevõtte püüdlusi turundada

ettevõtet nii ettevõtte sisemistele kui välistele osapooltele, kindla eesmärgiga eristuda ning olla soovitud tööandja. Kui Ambleri ja Barrow (1996) nägemuses on tegevus suunatud, kas olemasolevale või otsitavale töötajale, siis Sullivan juhtis omalt poolt tähelepanu seotud osapooltele (Ambler ja Barrow 1996; Sullivan 2014). Mosley ja Schmidt (2017) kirjeldasid tööandja brändi ettevõtte kujundamise ja reklaamimise protsessina uutele ning ettevõtte jaoks äriolulistele ja eesmärkide saavutamiseks vajalikele töötajatele. Protsessi raames on väga oluline kasutada endiste ja olemasolevate töötajate tunnetust ning töökogemusi. Sarnaselt kirjeldas tööandja brändi kujundamist ka Tikhonov (2019), kes ütles, et kujundamise eesmärgiks on tööandja positiivse kuvandi loomine töötajate ja olemasolevate töötajate ettekujutuses. Sarnaselt võtab kokku tööandja brändi Palmar (2014) ehk tööandja bränd on ideede ja veendumuste kogum, mis mõjutab praeguste ja potentsiaalsete töötajate suhtumist organisatsiooni ning seal pakutavat töökogemust. Monteiro *et al.* (2020) kirjeldavad tööandja brändi kui ettevõtte mainet tööandjana ja sellest tulenevat väärtust töötajale. Erinevad definitsioonid on toodud kokkuvõtvalt alljärgnevas tabelis (vt. Tabel 2).

Tabel 2. Tööandja brändi definitsioonid

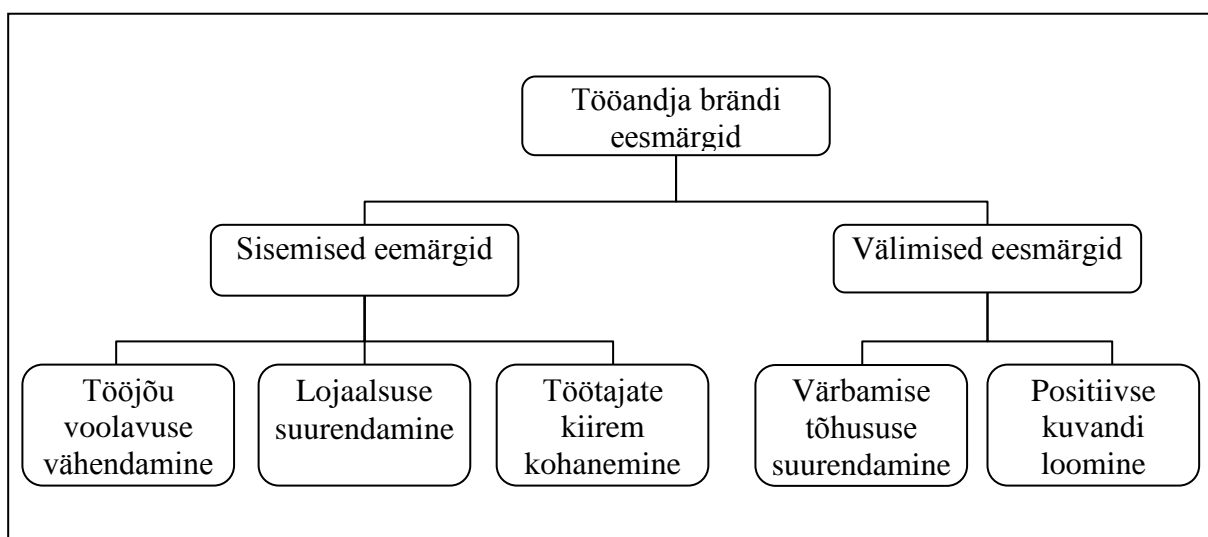
Autor(id)	Aasta	Definitsioon
Ambler ja Barrow	1996	Iseloomulikud tunnused (nt. töötingimused, karjäärivõimalused), mis eristavad olemasoleva või potentsiaalse töötaja jaoks ühte tööandjat teisest.
Backhaus ja Tikoo	2004	Ettevõtte püüdlused turundada ettevõtet nii ettevõtte sisemistele kui ka välistele osapooltele kindla eesmärgiga eristuda ning olla soovitud tööandja.
Sullivan	2004	Tööandja bränd on eesmärgistatud ja pikaajaline strateegia, et kujundada olemasolevate töötajate, potentsiaalsete töötajate ja seotud osapoolte teadlikkust ja taju konkreetse ettevõtte osas.
Palmar	2014	Tööandja bränd on ideede ja veendumuste kogum, mis mõjutab praeguste ja potentsiaalsete töötajate suhtumist organisatsiooni ning organisatsiooni pakutavat töökogemust.
Mosley ja Schmidt	2017	Ettevõtte kujundamise ja reklaamimise protsess uutele, vajalikele ning olemasolevatele töötajatele ettevõtte jaoks äriolulistele eesmärkide saavutamiseks.
Tikhonov	2019	Tööandja bränd positiivne tööandja kuvand töötajate ja olemasolevate töötajate ettekujutuses.
Monteiro <i>et al.</i>	2020	Ettevõtte maine tööandjana ja sellest tulenev väärtus töötajale.

Allikas: Autori koostatud

Analüüsides Tabelis 2 toodud definitsioone võib öelda, et erinevad autorid kirjeldavad tööandja brändi üsna sarnaselt. Esikohale tõuseb eesmärk luua, kasutades erinevaid meetodeid, positiivne tööandja kuvand nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele. Sellest tulenevalt võib

ettevõtet kui tööandjat siinkohal vaadelda kui brändi, millega töötajal tekib pikemaajalisem suhe. Lisaks mõjutavad töötaja ja ettevõtte tulemuslikkust bränditeadlikkus, positiivne suhtumine brändi, lojaalsus ning usk, et bränd on töötaja jaoks vajadusel olemas.

Siinkohal võib tööandja brändi olulisemad eesmärgid jagada sisemisteks kui ka välimisteks (vt. joonis 1).



Joonis 1. Tööandja brändi eesmärgid

Allikas: Autori koostatud

Välised eesmärgid on suunatud ettevõtte positiivse kuvandi loomisele teiste võimalike tööandjate hulgas ning värbamisprotsessi tõhususe suurendamisele, sh näiteks kõrgelt kvalifitseeritud spetsialistide kandideerimiste osakaalu suurendamine, protsessiga kaasnevate kulude vähendamine jne. Tööandja brändi sisemised eesmärgid on seotud suhetega juba olemasolevate ettevõtte töötajatega vähendamaks tööjõu voolavust, suurendamaks lojaalsust ja kaasatust, uute töötajate kiiremaks kohanemiseks ettevõttega. (Backhaus 2016; Kargas ja Tsokos 2020)

Tööandja brändi mõjukuse määravad ära ühises koostöös ettevõtte töötajad kui ja juhid. Juht loob kuvandi ettevõttest kui tööandjast ja töötaja peegeldab loodud kuvandit. Ettevõtte juhtide eesmärk on hoida ja arendada ettevõtet jätkusuutlikuna, värvates selleks õigeid inimesi ning luues motiveeriva töökeskkonna. Lisaks on oluline hinnata oma töötajaid eelkõige inimestena, kellel on ootused, soovid, vajadused ja erinevad motivatsioonitegurid.

Töötaja jaoks on üheks olulisemaks teguriks tunnetus sellest, kas ta on ettevõtte jaoks lihtsalt kuluartikkel või siiski asendamatu ja väärtuslik inimene ning indiviid. Just töötajad, nende taju, tunded, motiveeritus ning pühendumus oma igapäevatööle on need faktorid, mis tegelikult

kujundavad nii organisatsiooni maine, kui on ka olulisemateks teguriteks ettevõtte eduloos (Kantar Emor 2021).

Autori kogemusele toetudes võib öelda, et mikroettevõtetel ei ole sageli personalitöötajaid. Seda teenust ostetakse sisse või tegeletakse personali puudutavate teemadega, sealhulgas tööandja brändi kujundamisega, vastavalt oskustele iseseisvalt. Selline lähenemine aga võib raskendada kvalifitseeritud tööjõu hoidmist ja uute töötajate leidmist. Samas on autor seisukohal, et kui mikroettevõtted keskenduksid teadlikult tööandja brändile ja sellega seotud olulistele teguritele ning seaksid selle oma ettevõtte organisatsioonikultuuriga, siis saavutaksid nad suurema tõenäosusega seatud eesmärgid.

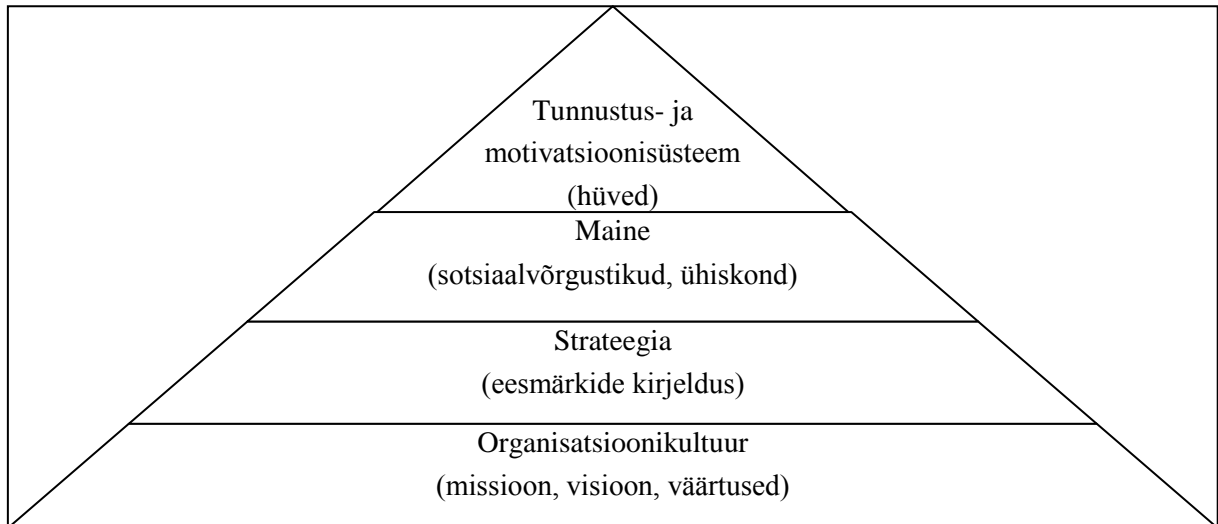
1.3. Organisatsioonikultuuri roll tööandja brändis

Organisatsioonikultuuri olemust on uuritud aastaid. Nende aastate jooksul on erinevad uuringud toonud esile mitmeid uusi aspekte, mis on ajan ühes ettevõtete ja üldise maailmavaatega muutnud nägemust teemast, kuid selle olulisuses ettevõtte juhtimise vaates ei kahtle enam keegi.

Organisatsioonikultuur annab ettevõttele tema “näo” ja eristab teistest samalaadsetest ettevõtetest. Mõjutab organisatsioonisisest suhtlust, käitumist ja kaasatust, ettevõtte efektiivsust ja seeläbi kasumlikkust. Võiks arvata, et organisatsioonikultuur on ettevõttes töötavate inimeste ja protsesside määratlematu ning kontrollimatu kogum, siis tegelikkuses on organisatsioonikultuur läbi töötajate teadmiste ning kogemuste igakülgse kaasamise, ettevõtte käsutuses olev võimas, kujundatav ja juhitav jõud. Siinkohal mängivad väga olulist rolli just ettevõttes töötavad inimesed, kes igapäevaselt tajuvad ning tunnetavad organisatsioonikultuuri. (Brown *et al.* 2015; Morcos 2018)

Organisatsioonikultuur tekib väärtuste, uskumuste, eelduste, motivaatorite ja võrdluste põhjal ning see on aluseks valikute tegemisel, tegevuste planeerimisel, hinnangute andmisel ja uute, sarnaste, töötajate ettevõttesse meelitamisel. Sellele toetutakse igapäevatoos, probleeme lahendades ning töötajate arengut planeerides. (Schein 2016) Organisatsioonikultuur on nagu ühtne käitumisjuhend, mis toetab uusi meeskonnaliikmeid nende sisseelamisel ning kaasab ja seob kõiki organisatsiooni liikmeid. Olemasolevad töötajad mõjutavad ja kujundavad oma käitumise, otsuste ning väärtustega organisatsioonikultuuri ning seeläbi mõjutavad ettevõtte mainet ja kuvandit (Gehrels 2019).

Organisatsioonikultuur, mis põhineb juhtide ja töötajate tihedal koostööl ning peab olema ettevõttesiseselt läbimõeldult kirjeldatud, on tööandja brändi kujundamise alustalaks (Backhaus, Tikoo 2004). Nii ongi Monteiro *et al.* (2020) rõhutanud organisatsioonikultuuri kui mudeli kõige olulisemat komponenti oma väike ja keskmise suurusega ettevõtte tööandja brändi mudelis (vt. joonis 2).



Joonis 2. Väike ja keskmise suurusega ettevõtte tööandja brändi mudel

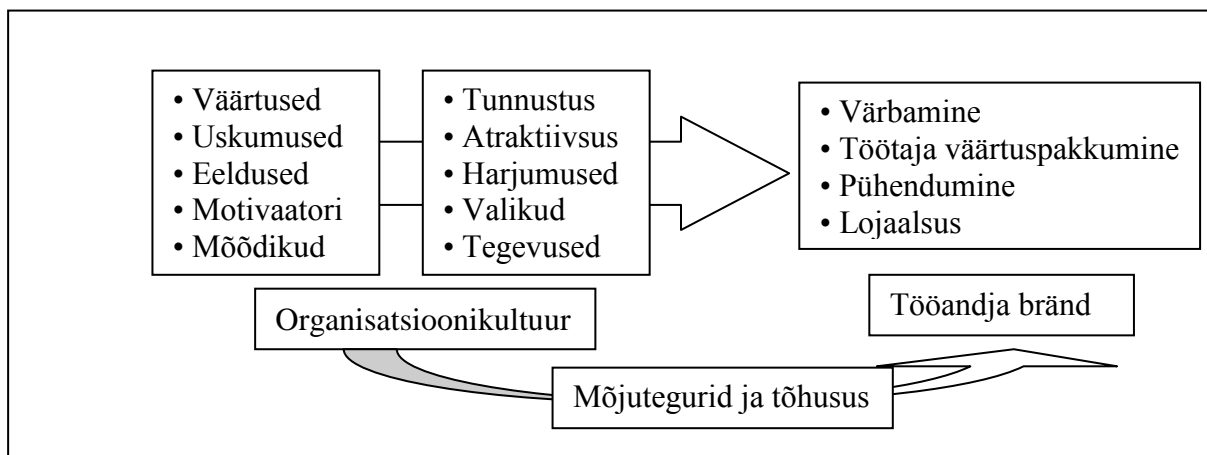
Allikas: Monteiro *et al.* (2020)

Monteiro *et al.* (2020) toob oma mudelis välja iga ettevõtte jaoks neli kõige olulisemat komponenti:

- Organisatsioonikultuur - mudeli kõige laiem tasand ja kogu mudeli baas ehk ettevõtte missioon, visioon ja väärtused. Ettevõtte edu saavutamiseks peab ettevõtte missioon olema ka töötajate missioon (Groysberg *et al.* 2018) ning organisatsioonikultuur defineeritud nii ettevõttesiseselt kui ka -väliselt.
- Strateegia - tasand, mis toetudes organisatsioonikultuurile, eeldab arusaadavaid ja ajakohastatud eesmärke ning kokkulepitud tegevusi nende saavutamiseks.
- Maine - mudeli kolmas tasand, mis keskendub ettevõtte välisele kuvandile ühelt poolt nii sotsiaalvõrgustikes kui ka ühiskonnas laiemalt.
- Tunnustus- ja motivatsioonisüsteem - mudeli viimane ning kõige väiksem osa.

Väljakujunenud organisatsioonikultuur on tihti üks eeldusi pikaajalise ja lojaalse personali kujunemisel, kuid selle loomine nõuab nii juhtkonna ja omanike pühendumist, täiendavat aega ja rahalisi vahendeid. Paljudel mikroettevõtetel võib nappida vahendeid, et pühenduda organisatsioonikultuurile, pigem keskendutakse igapäevasele ellujäämisele.

Tööandja bränd on lahendus mikroettevõtete ees seisvatele väljakutsetele olemasolevate töötajate hoidmise ja potentsiaalsete uute inimeste leidmise osas. Väga paljud väike- ja mikroettevõtted on liiga väikesed selleks, et omada personaliosakonda või -spetsialisti. Seega on juhi tasandil oluline olla teadlik teguritest, mis aitavad kaasa organisatsioonikultuuri ja seeläbi ka tööandja brändi loomisele ning eristavad konkreetset ettevõtet konkurentidest. Alljärgneval joonisel 3 on toodud organisatsioonikultuuri tegurid, mis lõpptulemusena kujundavad läbi neile antud tähenduse unikaalse tööandja brändi.



Joonis 3. Organisatsioonikultuuri mõju tööandja brändile
Allikas: Gehrels (2019)

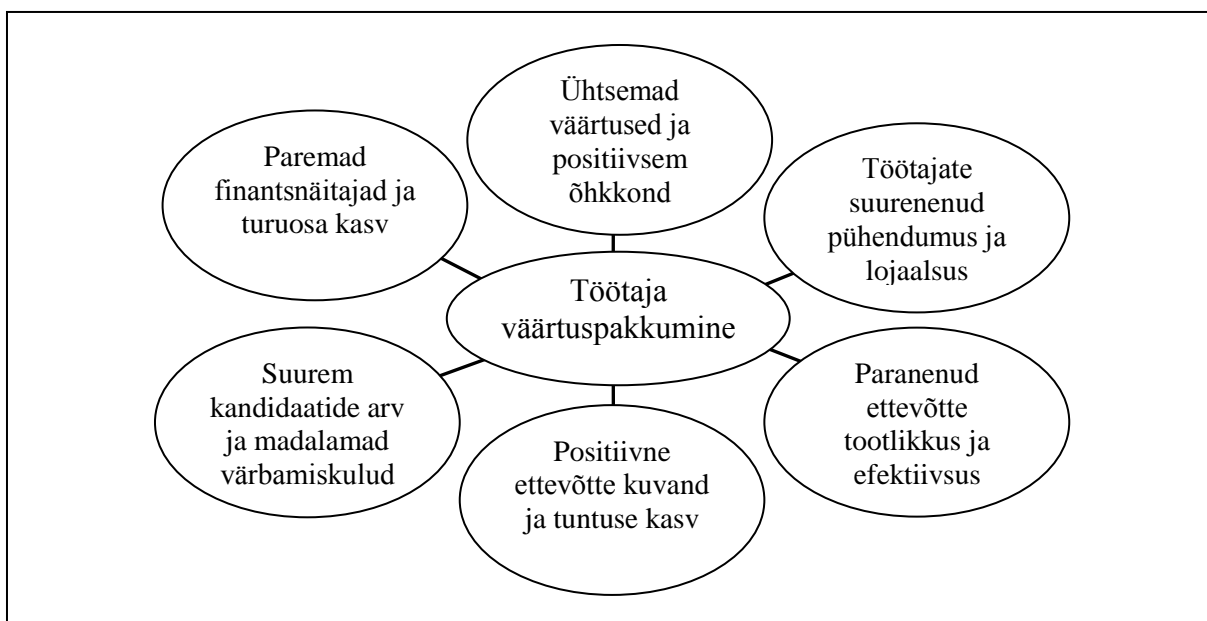
Kõiki neid organisatsioonikultuuri olulisi komponente, alates töötajate uskumustest, harjumustest, ettevõtte väärtustest ning tunnustussüsteemist kuni konkreetsete kokkulepitud tegevusteni, tuleb arvestada tööandja brändi kujundamisel. Samuti atraktiivse töötaja väärtuspakkumise kui tööandja brändi kõige silmapaistvama komponendi koostamisel, tagamaks selle tõhusus nii olemasolevate töötajate kaasamisel ning nende lojaalsuse suurendamisel ja uute töötajate värbamisel.

1.4. Töötaja väärtuspakkumine - osa tööandja brändist

Kui organisatsioonikultuur on tööandja brändi alustala, siis üheks esimeseks sammuks tööandja brändi loomisel on töötaja väärtuspakkumise kujundamine (Monteiro *et al.* 2020). Nimelt on töötaja väärtuspakkumine tööandja brändi kujundav kinnitus ettevõtte väljaütlemistele ja strateegilistele tegevustele (Mosley, Schmidt 2017), mille eesmärkideks on hoida olemasolevaid töötajaid, värvata uusi, sarnaste väärtushinnangutega töötajaid, saavutada ettevõtte eesmärgid ning suurendada töötajate pühendumust, lojaalsust ja sissetulekuid (Backhaus, Tikoo 2004).

Maxwell ja Knox (2009) on kirjeldanud töötaja väärtuspakkumist kõige üldisemalt kui kogumit organisatsioonikultuuri teguritest ning materiaalistest ja mittemateriaalistest hüvedest, millega eristatakse konkurentidest olemasolevate töötajate lojaalsuse suurendamisel ning potentsiaalsete töötajate meelitamisel. Sarnaselt kirjeldavad seda teisedki autorid. Näiteks töötaja väärtuspakkumine koosneb töötaja ettevõtte väärtuste, enesearengu ja organisatsioonikultuuri tunnetusest (mittemateriaalne) ja talle tehtud pakkumistest (materiaalne), mida ettevõtte pakub vastutasuks töötaja teadmiste, oskuste, kogemuste ja võimetele (Sullivan 2004, Herger 2007, Cattermole 2019).

Ühelt poolt peab töötaja väärtuspakkumine olema koosõlas ettevõtte eesmärkidega, kultuuri, juhtimisstiili, töötajate omaduste ja pakutava toote/teenusega (Ulrich, Brockbank 2005). Teiselt poolt peab töötaja väärtuspakkumine koosnema mitmetest, erinevate töötajate jaoks erineva tähtsuse ning olulisusega, materiaalistest ja mittemateriaalistest komponentidest, kuid peab tuginema olemasolevate kui ka potentsiaalsete töötajate eelistustele ja vajadustele. Nii võib materiaalseste komponentidena tuua välja töötajate ootused õiglasele kohtlemisele, kokkulepitud ajal makstud töötasule, võimalusele areneda ja karjääri teha ning inimväärsed töötingimused. Mittemateriaalsete komponentidena aga ettevõtte väärtused ja kuvand, toetus isiklikku elu puudutavate murede korral, tunnustamine ja tagasisidestamine, võimalus teha vaheldusrikast ja tähenduslikku tööd. Nendele ootustele ja vajadustele vastavast väärtuspakkumisest saadav kasu on välja toodud joonisel 4.



Joonis 4. Töötaja väärtuspakkumisest loodav kasu
Allikas: Autori joonis

Läbimõeldud ning õigetele alustele tuginev töötaja väärtuspakkumine tugevdab ettevõtet, loob konkurentsieeliseid, aitab kujundada stabiilset töökeskkonda, mis suurendab töötajate pühendumust ja vähendab survet palgaootusele. See omakorda mõjutab positiivselt organisatsioonikultuuri ja ettevõtte tulemuslikkust ning on kasulik kõigile ettevõttega seotud osapooltele (Takwi 2020; Cheese et al. 2008).

Pawar (2016) on analüüsinud töötaja väärtuspakkumise mõju ulatust ettevõttele ning jõudnud arusaamisele, et atraktiivse töötaja väärtuspakkumise tulemusel võib:

- suurenedu uute töötajate leidmise võimalus kuni 29% ja väheneda värbamiskulud kuni 50%;
- suurenedu kvalifitseeritud personali, kes muidu ei valiks seda ettevõtet, värbamise tõenäosus;
- lihtsustada heade töötajate hoidmine oma ettevõttes;
- paraneda töötajate prioriteetide mõistmine;
- paraneda ettevõtte maine;
- suurenedu ettevõtte tootlikkus kuni 18% ja efektiivsus 35%;
- suurenedu ettevõtte innovaatus kuni 59%;
- paraneda kliendilojaalsus kuni 41% seoses töötajate hea suhtumisega klientidesse;
- paraneda kogu kliendikogemus, sest 70% brändi kogemusest määrab ära just inimeste kogemus.

Arvestades vajadust luua väärtuspakkumine, mis saab juba olemasolevate töötajate toetuse ning suudab suurendada töötaja lojaalsust, on selle koostamist hea alustada olemasolevate töötajate ootuste kaardistamisest (Arasanmi, Krishna 2019). Lihtsaim on alustada töötasust ning arengu- ja karjäärivõimalustest, millele järgnevad nii töö tähenduslikkus kui ka võimalusel ettevõtte poolt pakutavad täiendavad hüved (nt. ravi- ja tervisekindlustus).

Järgmisena peab töötaja väärtuspakkumist luues arvestama ettevõtte enda olemuse, talle seatud eesmärkide, organisatsioonikultuuri, juhtimisstiili ja selles töötavate inimeste isikuomadustega (Cattermole 2019; Monteiro *et al.* 2020). Kui suurettevõtete puhul on paljude inimeste jaoks oluline organisatsioonikultuur ja kindlustunne, mis tekib just seda tüüpi ettevõttes töötades, siis väikeettevõtted meeldivad töötajatele, kes eelistavad paindlikkust ja meeskonda, mille liikmed moodustavad ühtse pere. Sõltumata ettevõtte suurusest pakub töötaja väärtuspakkumine tööotsijale valiku tegemiseks veenvaid argumente, aitab mõista, miks see ettevõtte on teistest töökohtadest parem. (Rigoni, Asplund 2017)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et viimastel aastakümnetel aina enam kõneainet andnud teema, kuidas leida ettevõttesse kvalifitseeritud töötajaid ning samas hoida olemasolevat, väärtuslikku personali, on jõudnud läbi arusaamade arengu tõdemuseni, et kõige olulisem on näha töötajas inimest koos tema isiklike arusaamade, soovide ja ootustega. Ettevõtte, kes on oma südameasjaks võtnud töötajate hoidmine, arendamise ja motiveerimise läbi töötaja väärtuspakkumise igapäevase kujundamise, loovad seega endale eelise, eristuvad konkurentidest ning tõmbavad ligi potentsiaalseid uusi töötajaid nii täna kui ka tulevikus.

1.5. Varasemad uuringud

Tööandja bränd on viimasel ajal pälvinud märkimisväärset tähelepanu nii teadlastelt erinevate uuringute näol kui ka praktikutelt, kes investeerivad järjest enam selle rakendamisesse.

Väljendit “tööandja bränd” kasutati esimest korda 1990-ndate aastate alguses toimunud konverentsil, kuid juba 1996. aastal tutvustasid Ambler ja Barrow tööandja brändi iseseisva teooriana. Nende eesmärk oli laiendada senist toote ja teenuse reklaamimisel kasutatud brändi mõistet ettevõtte kui tööandja turundamisel potentsiaalsetele töötajatele, et aidata kaasa vabade ametikohtade täitmisele. Selle käsitluse, mida võib nimetada ka tööandja bränd 1.0, fookuses oli tööandja ning teemat käsitleti turunduse vaates (Minchington 2010).

Teema edasisel arendamisel jõuti samm-sammult arusaamisele, et ainuüksi turundusest töötajatele võib jääda väheks, kui olemasolevad ettevõtte töötajad ei usu ega toeta oma sõnumitega tööandja brändi. Seega järjest enam tõusis fookusesse töötaja ning tema kaasamine tööandja brändi arendamisesse ja arengusse. Lisaks turundajatele hakkasid teemat uurima inimressursi juhtimise valdkonna eksperdid, leidmaks seoseid organisatsioonikultuuri ja töötajate rahuloluga. Seda arenguetappi kirjeldatakse ka kui tööandja bränd 2.0 (Minchington 2010).

Tänaseks päevaks on jõutud tööandja bränd 3.0-ni, mille fookuses on lisaks ettevõttele ja töötajatele ka sidusgrupid ning eesmärgiks muuta maailm kõigile senisest paremaks paigaks (Minchington 2010). Järjest enam püütakse mõõta tööandja brändi mõju, aga ka ettevõtte tegevjuhi ja juhtkonna mainet ettevõttesiseselt ja -väliselt. Selleks kasutatakse erinevaid töötajate uuringuid, sealhulgas värbamis- ja rahulolu-uuringuid, töötajate fookusgruppe ja sotsiaalmeediasse postitatud kommentaare (Gehrels 2019).

Lisaks turunduse ja inimressursi juhtimise alastele uuringutele on tööandja brändi rahvusvaheliselt uuritud erinevate majandusvaldkondade vaates. Kuigi Eestis ei ole tööandja brändi eestkõnelejat selgelt välja kujunenud, siis arvestades tööandjate huvi teema vastu, on selles valdkonnas kaitstud märkimisväärne arv bakalaureuse- ja magistritöid just konkreetsete ettevõtete näitel nende väljakutsete lahendamiseks.

Autorile teadaolevalt ei ole senini teostatud teemaga seonduvaid uuringuid, mille alusel saaks hinnata suurettevõtte töökogemusega töötajate tööle asumist mikroettevõttesse ning sellega seonduvalt tööandja brändi, töötaja väärtuspakkumise ja organisatsioonikultuuri tähtsust ning rolli. Seda tühimikku soovibki autor oma tööga katta.

2. UURINGU METOODIKA

2.1 Uuritava probleemi taust

Lähtuvalt tööjõuturul valitsevast olukorrast, ei ole hetkel ega lähitulevikus oodata nõudluse vähenemist hea ja kvalifitseeritud töötaja järele. Ettevõtte jaoks on tähtis mõista eelkõige oma olemasolevate töötajate ootusi, vajadusi ning nendega aktiivselt tegeledes tagada töötajate lojaalsus ning pühendumus.

Kui ettevõtte jaoks on olulise väärtusega kvalifitseeritud pühendunud töötaja, kes tunneb ennast tööl hästi, pakatab energias ja panustab kirglikult ettevõtte tegemistesse, siis värbamise eesmärk on leida otsitavale ametikohale just sobivaim inimene. Leides õige inimese, ootab ettevõtet ees töötaja hoidmine ja arengu soodustamine, sest ühelt poolt võib olla suur tööjõu voolavus märk halvast organisatsioonikultuurist ja juhtimisest, kuid teiselt poolt on see ettevõttele täiendav kulu. Pannes kvalifitseeritud töötaja kaotus rahalisse väärtusesse, arvestades kõiki protsesse alates töötaja värbamisest, arengu soodustamisest ja koolitamisest kuni hetkeni, mil töötaja panustab iseseisvalt juba äriliste eesmärkide saavutamisse, võib ühe uue inimese leidmisega kaasnev kulu ulatuda 50-250% uue töötaja aastapalgast (LinkedIn 2018).

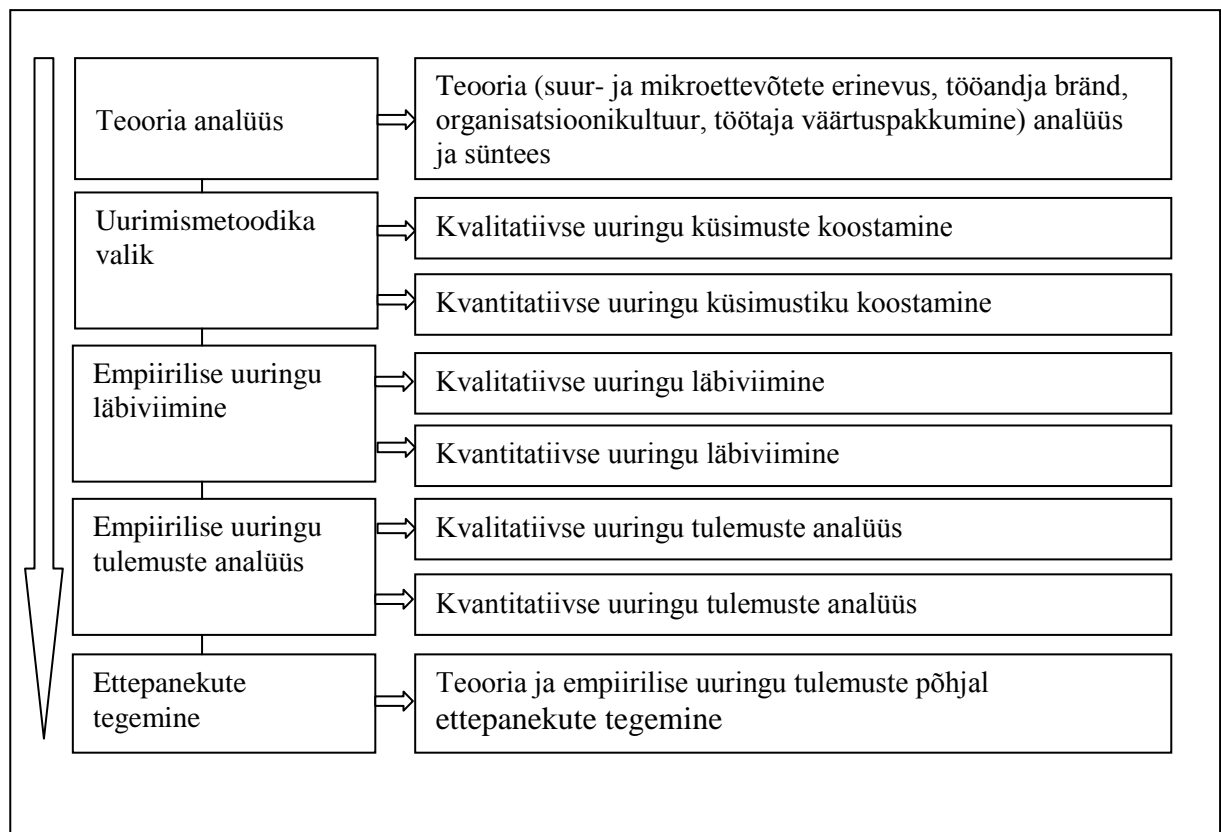
Autori kogemustele ja hinnangule toetudes ei pruugi mikroettevõtted olla kvalifitseeritud ja juba suurettevõttes töötamise kogemust omavate inimeste esmaseks valikuks karjääriplaanide koostamisel ja ellu viimisel. Sõltumata ettevõtte panusest välise maine kujundamisse mängivad siinkohal olulist rolli ka meie majandusruumi väiksusest ja sotsiaalmeedia aktiivsest kasutamisest tingitud nn kolmandate isikute arvamus, kes oma kogemusi lahkesti jagavad.

Lähtuvalt uurimisprobleemist ja tööle seatud eesmärgist, püstitas autor kolm uurimisküsimust, millele vastuste leidmiseks viis ta läbi kvantitatiivse uuringu (küsimustiku), mida toetati kvalitatiivse uuringuga (poolstruktureeritud intervjuud).

2.2. Uurimisprobleem, -küsimused ja meetodid

Käesoleva bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on Eesti majanduse jaoks oluliste mikroettevõtete nõudlus kvalifitseeritud tööjõu järele. Üks võimalustest on palgata juba kvalifitseeritud töötaja, kes omab suurettevõttes töötamise kogemust, kuid kahjuks ei ole sellised inimesed erinevatel põhjustel alati motiveeritud asuma tööle mikroettevõttesse

Lähtuvalt uurimisprobleemist on autor seadnud eesmärgiks määratleda tööandja brändi ja väärtuspakkumise roll töötaja tööle asumisel suurettevõttest mikroettevõttesse ning teha ettepanekud tegevuste osas, millele mikroettevõtte peab keskenduma, et muuta ettevõtte atraktiivseks kõrgelt kvalifitseeritud ning eelneva suurettevõtte töökogemusega töötajale. Alljärgneval joonisel 5 on kujutatud uurimisprotsess.



Joonis 5. Uurimisprotsess

Allikas: Autori joonis

Seatud eesmärgi saavutamiseks toetub autor teooriale ning kasutab nii kvalitatiivset kui ka kvantitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivse meetodina kasutatakse poolstruktureeritud intervjuud, mis annab võimaluse küsitleda intervjuueeritavat paindlikult, muuta ettevalmistatud küsimuste järjekorda vastavalt vajadusele ning esitada täpsustavaid küsimusi (Lepik *et al.* 2014). Intervjuu eesmärgiks on leida vastused uurimisküsimusele “Milline on tööandja brändi ja töötaja

väärtuspakkumise roll kandideerimisotsuse tegemisel?” arusaamu, suhtumist ning isiklike tööalaseid kogemusi, millele tuginedes langetatakse otsus asuda tööle mikroettevõttesse ning inimeste ootusi ning vajadusi töötamisel mikroettevõttes.

Intervjuu kava (vt. lisa 2) koostamisel lähtus autor bakalaureusetöö teoreetilisest osast ning võttis aluseks Monteiro et al. (2020) väikese ja keskmise ettevõtte tööandja brändi mudeli (vt. joonis 2, lk 13. Selle mudeli kõige olulisemaks komponendiks on organisatsioonikultuur, sh tihti üldjuhtimise alla loetavad missioon, visioon ja väärtused. Kahanevas tähtsuse järjekorras järgnevad organisatsioonikultuurile strateegia, maine ja hüvedega seotud teemad. Nimetatud valdkondi puudutavatele küsimustele lisas autor sissejuhatava ploki ning üldistavad küsimused töötaja väärtuspakkumise ja tööandja brändi kui terviku kohta.

Seega koosneb intervjuu kuuest teemaplokist, mis on sisustatud võimalikult suure hulga asjakohase informatsiooni kogumiseks avatud küsimustega. Vajadusel toetas autor vastajat abistavate küsimustega. Veendumaks koostatud intervjuu küsimuste vastavust eesmärgile, viis autor läbi pilootuuringu, testides küsimusi ühe valimisse kuuluva inimesega.

Saadud intervjuud transkribeeriti (esitatakse nõudmisel eraldi dokumendina) ning nende põhjal koostati sisuanalüüs (vt lisa 3), kuhu kaasati olulisemad punktid teoreetilisest käsitlusest ja intervjuueeritavate vastused.

Leidmaks vastust uurimisküsimusele “Millest peaks koosnema mikroettevõtte väärtuspakkumine, et motiveerida liituma suurettevõtte kogemusega ning kõrgelt kvalifitseeritud inimesi?” ning selgitamiseks välja inimeste üldine suhtumine töötamisse erineva suurusega ettevõtetes, kasutas autor küsitlusuuringut kui kvantitatiivset uurimismeetodit. Küsimustiku koostamisel toetus autor bakalaureusetöö teoreetilise materjali (nt Maxwell ja Knox (2009) ja teised) analüüsi käigus selgunud töötaja väärtuspakkumise olulisematele komponentidele ning koostas küsimustiku Google Forms keskkonnas. Enne küsimustiku väljasaatmist kogu valimile viis autor läbi pilootuuringu ja testis küsimusi kahe inimesega, et veenduda küsimuste arusaadavuses ja vastamiseks kuluvas ajas. Saadud tagasiside põhjal muutis ja täiendas autor küsimustikku.

Küsimustik (vt. lisa 4) koosneb kokku 38 küsimusest (seitse küsimust olid valikvastustega, 29 hinnanguskaalaga ning kaks avatud), mis on jagatud kuueks alamteemaks: millest esimene osa keskendub demograafilistele andmetele, teine osa on suunatud üldjuhtimisele, kolmas osa on fokusseeritud töökeskkonnale, neljas osa enesearengule ning viies töötasudele ja hüvedele. Täiendavalt lisas autor küsimused töötaja väärtuspakkumise ja tööandja brändi olulisuse kohta.

Küsimustik on üles ehitatud hinnanguskaalaga väidetele, mille puhul kasutati viiepallist Likerti skaalat, milles skaala jagunes 1 - täiesti ebaoluline, 2 - ebaoluline, 3 - nii ja naa, 4 - oluline, 5 - väga oluline. Toodud skaala andis küsitluses osalejatele võimaluse teha valik, kas konkreetne kriteerium/komponent on nende jaoks oluline või mitte. Nimetatud skaala sõnaline klassifikatsioon lihtsustab vastuste analüüsi ning järelduste tegemist.

2.3. Andmete kogumine ja valimi kirjeldus

Intervjuude läbiviimiseks valis autor viis inimest (vt. Lisa 1), kellega arvestades hetkel riigis valitsevat olukorda, seoses COVID-19-ga, teostas autor online intervjuud elektroonsete kanalite vahendusel nelja päeva jooksul, ajavahemikul 13.04.2021 - 16.04.2021. Intervjuud kestsid keskmiselt 50-60 minutit.

Intervjueeritavateks valiti inimesed, kellel on varasem suurettevõttes töötamise kogemus. Kokku leidis aset viis intervjuud, kõrgharidust omava kolme naiste- ja kahe meesterahvaga, kes kõik olid mikroettevõtte omanikud. Saavutamaks laiapõhjaline arvamuste paljusus, olid mikroettevõtete omanikud valitud erinevatest majandussektorites: haridus; jae- ja hulgikaubandus; kunst; meelelahutus ja vaba aeg; majutus ja toitlustus ning muud mujal liigitamata äritegevust abistavad tegevused. Analüüsi teostamiseks intervjuud salvestati, millest eelnevalt teavitati ka osalejaid intervjuu sissejuhatavas osas, ning seejärel transkribeeriti. Pärast intervjuude transkribeerimist teostas autor intervjuude analüüsi.

Uuringu valimi sihtgrupiks ja küsimustiku täitmise eeltingimuseks oli suurettevõtte töökogemust omavad tööealised (vanem kui 18) inimesed. Autor kasutas andmete kogumisel mugavusvalimi võimalust, paludes selle jagamisel abi oma tuttavatelt ning jagades seda ka ise Facebooki vahendusel. Autor otsustas kasutada, tulenevalt uuritava probleemi olemusest ning uuritavate koostöövalmidusest, mugavusvalimit.

Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 13.04.2021 - 19.04.2021 ehk selle kestus oli viis päeva. Küsimustikule vastamine oli anonüümne ja konfidentsiaalne, millest informeeris autor vastajaid küsimustikus. Autori eesmärgiks oli saada vastused vähemalt sajalt ülaltoodud kriteeriumitele vastavalt inimeselt. Uuringu raames saadud andmete analüüsimisel kasutas autor andmeprogrammi Excel.

Küsimustikule vastas kokku 147 inimest. Autor kontrollis vastanute vastavust seatud kriteeriumile ning lähtuvalt kontrolli tulemustest eemaldas valimist 34 küsimustikku, millele vastaja ei omanud vastavat töökogemust. Nii jäi lõplikuks valimi suuruseks 113.

Detailne ülevaade nii kvalitatiivse kui kvantitatiivse uuringu tulemustest on toodud järgnevas peatükis, kus autor keskendub tulemuste analüüsile ning selle põhjal järelduste ja ettepanekute tegemisele.

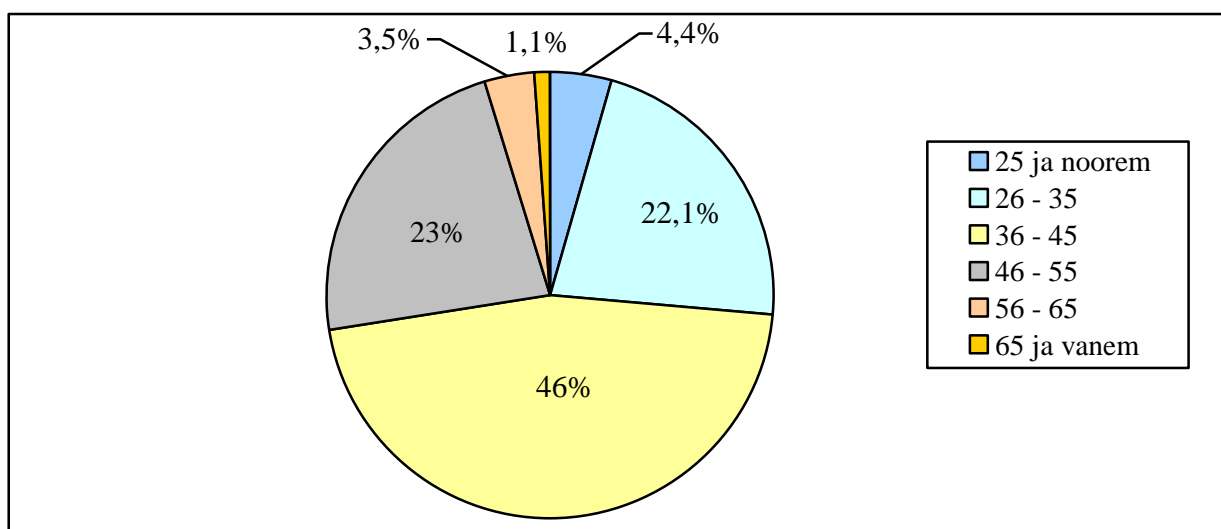
3. UURINGU TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

3.1. Kvantitatiivse uuringu tulemuste analüüs

3.1.1. Küsimustikule vastajate demograafiline ülevaade

Kvantitatiivse uuringu valimi, milleks oli 113 vastajat, demograafiliseks määratlemiseks kasutas autor järgnevaid kriteeriume: sugu, vanus, haridus, töökogemuse olemasolu erinevat tüüpi ja suuruses ettevõtetes ning töökogemus aastates nii suur- kui ka mikroettevõttes.

Lähtuvalt soolisest jaotusest moodustasid naised 84% (95 vastajat) ja mehed kõigest 16% (18 vastajat) koguvallimist. Kuigi valimis on suur naisterahvaste osakaal, hindab autor, et uuringu kogutulemusi see ei mõjuta. Valimi vanuseline jaotus on toodud joonisel 6.

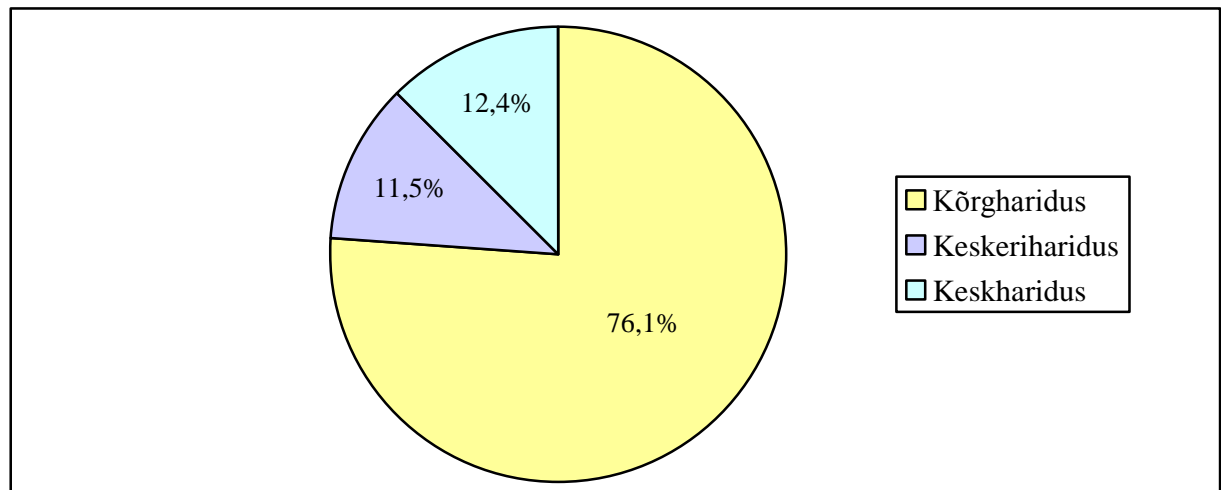


Joonis 6. Valimi vanuseline jaotus

Allikas: Autori koostatud

Vanuselise jaotuse aluse moodustasid suurima grupi vastajatest inimesed vanuses 36 - 45 aastat (46% ehk 52 vastajat). Sellele järgnesid vanusegrupid 46 - 55 aastat ja 26 - 35 aastat vastavalt 23% (26 vastajat) ning 22,1% (25 vastajat), vanusegrupp 25 ja nooremad (4,4% ehk viis vastajat) ning vanusegrupp 56 - 65 (3,5% ehk neli vastajat). Üks vastaja (1,1%) oli vanem kui 65 aastat. Autori hinnangul toetab selline valimi jaotus igati uuringu kogutulemuste saavutamist.

Arvestades, et antud bakalaureusetöö üheks eesmärgiks oli uurida kõrgelt kvalifitseeritud ja varasema suurettevõtte kogemusega töötajate mõjutegureid tööle asumisel mikroettevõttesse, siis pidas autor antud küsimustiku puhul oluliseks lisaks vastajate soole ja vanusele ka vastajate haridust (vt. joonis 7).



Joonis 7. Valimi jaotus hariduse alusel

Allikas: Autori koostatud

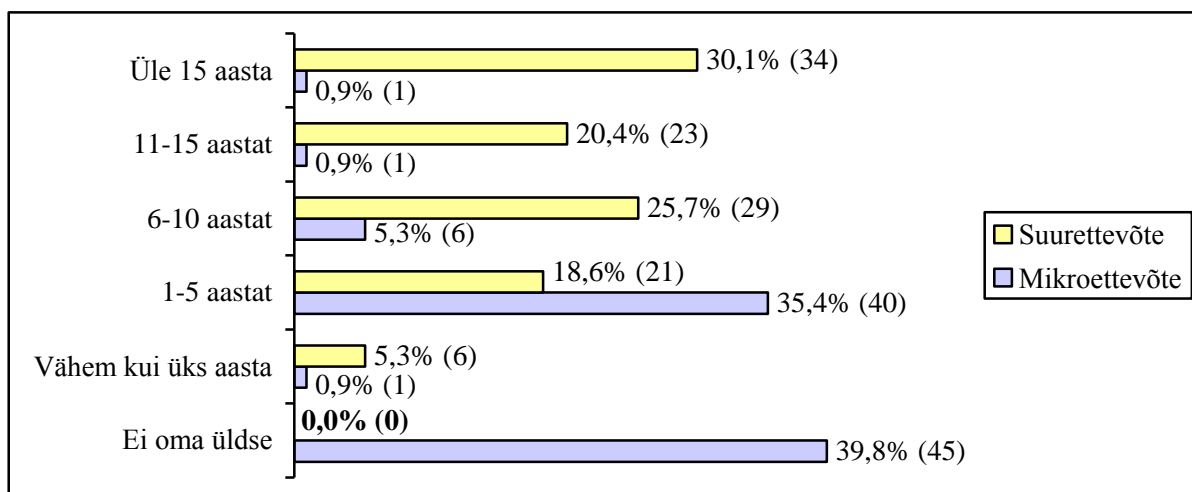
Vastajatest 76,1% (86 vastajat) omasid kõrgharidust, mis on üheks suurimaks eelduseks tööle asumisel just suurettevõttesse ning edasiste erialaste kompetentside omandamisel. 11,5% ehk 13 vastajat oli keskeriharidusega ning 12,4% (14) vastajatest keskharidusega. Seega peaaegu üks kolmandik vastajatest ei omanud kõrgharidust, mis oli autori jaoks üllatavalt kõrge protsent, kuid pigem rikastab kui mõjutab uuringu tulemusi.

Autori algsel hinnangul võiks uurimuse tulemust mõjutada vastaja kogemus erinevat tüüpi (nt. kohalik, rahvusvaheline jne) ettevõtetes ning seda just ettevõtte juhtimise, väärtuste ja organisatsioonikultuuri vaates. Kuid vaadates tulemusi, kus küsimustikule vastanutest 68,2% (77) on töötanud vähemalt kahte erinevat tüüpi ettevõttes, raskendas kogemuse algse päritolu hindamist ning 31,8% (36) ainult ühte tüüpi ettevõttes, otsustas autor sellest kriteeriumist edasises analüüsis loobuda.

Autori jaoks oli järgmiseks oluliseks kriteeriumiks vastajate töökogemus erineva suurusega ettevõtetes, sh eelkõige suurettevõttes. Arvestades uurimusele seatud piiranguid pidid kõik (100%) lõppvalimisse jäävad vastajad omama vähemalt töökogemust suurettevõttes. Lisaks sellele võisid nad omada töökogemust ka keskmises, väike- ja/või mikroettevõttes. Koguvalimist omas 58 inimest töökogemust keskmise suurusega ettevõttes, 45 inimest väikeettevõttes ning 49 inimest mikroettevõttes. Kokkuvõtvalt võib öelda, et 24 inimest omas töökogemust ainult

suurettevõttes ning ülejäänutel (89) oli töökogemus erineva suurusega ettevõtetest, sh 16-l isegi kõigis neljas ettevõtte kategoorias. See, et kõigest viiendik vastajatest omab ainult ühe ehk suurettevõtte töökogemust, on mõjutatud autori hinnangul suurettevõtete vähesusest Eesti turul, kuid teiselt poolt inimeste liikuvus erinevate ettevõtete vahel on ka suur.

Lähtuvalt bakalaureusetööle seatud eesmärgist huvitas autorit detailsemalt vastajate tööstaaž nii suur- kui ka mikroettevõttes (vt. joonis 8).



Joonis 8. Valimi jaotus lähtuvalt tööstaažist suur- ja mikroettevõttes
Allikas: Autori koostatud

Vaadates eraldi ainult suurettevõttes töötamist, siis antud valimist 30,1% (34) vastajatest on suurettevõttes töötanud üle 15 aasta. 11-15 aastase suurettevõtte tööstaažiga vahemikku jäi 20,4% (23) ning 6-10 aastat 25,7% (29) vastajatest. Lisaks neile oli 18,6% (21) vastajatest töötanud kuni viis aastat ja 5,3% (6) vähem kui üks aasta. Arvestades, et 76,2% (86) vastajatest omab töökogemust suurettevõttes vähemalt kuus aastat ja sellest tulenevalt võiks olla kursis suurettevõttega seonduvate teemadega, siis autori hinnangul toetab selline valimi jaotus igati uurimusele seatud eesmärki.

Erinevalt olukorrast, kus 100% (113) vastajatest omas suurettevõtte töökogemust, oli mikroettevõttes töötanud või töötamas kõigest 49 inimest. Tööstaaži alusel moodustasid suurima grupi (35,4% ehk 40 vastajat) inimesed, kes olid mikroettevõttes töötanud üks kuni viis aastat jne. Jaotumine ülejäänud gruppide vahel oli enam vähem võrdne. Kuigi enamuse vastanutest moodustasid mikroettevõttes lühikest (üks kuni viis aastat) töökogemust omavad inimesed, siis autori hinnangul ei takista see analüüsiga jätkamist.

Seega on autori hinnangul tegemist igati esindusliku ning edasist analüüsi toetava valimiga, mille detailsemat analüüsimist küsimustele plokkidele vastamise kaupa jätkab autor alljärgnevas alapeatükis.

3.1.2. Üldjuhtimine ja töökeskkond

Järgnevad küsimused vastajate hinnangute kogumiseks olid jaotatud temaatilistesse plokkidesse: üldjuhtimine, töökeskkond, eneseareng, töötasud ja hüved, töötaja väärtuspakkumine ja tööandja bränd.

Vastajal oli võimalik teema olulisust enda jaoks hinnata viiepallisel Likerti skaalal, kus skaala väärtused olid 1 - täiesti ebaoluline, 2 - ebaoluline, 3 - nii ja naa, 4 - oluline ning 5 - väga oluline. Saadud hinnangute analüüsimiseks arvutas autor välja iga väite aritmeetilise keskmise (AK), et hinnata valimi kogumi keskmist väärtust ning standardhälbe (SH), mõistmaks vastajate hinnangute hajuvust.

Esimene küsimuste plokk oli suunatud üldjuhtimisega seonduvatele teemadele ettevõtte missioon, visioon ning ettevõtte ja töötaja väärtuste sobivus (vt. tabel 3).

Tabel 3. Vastajate hinnangud - üldjuhtimine

Üldjuhtimine	AK	SH
Pean oluliseks ettevõtte missiooni ja visiooni olemasolu	4,22	0,92
Pean oluliseks ettevõtte väärtuste olemasolu	4,52	0,68
Pean oluliseks enda ja ettevõtte väärtuste sobivust	4,54	0,63

Allikas: Autori koostatud

Vastajate hinnangud üldjuhtimist puudutavatele küsimustele olid suhteliselt sarnased (aritmeetiline keskmine varieerus vahemikus 4,22 - 4,54). Pisut madalama olulisusega (keskmine hinnang 4,22) ning suurema standardhällbega (0,92) hinnati ettevõtte missiooni ja visiooni olemasolu ettevõttes. Autori hinnangul võib selline tulemus tuleneda sellest, et paljud ettevõtted (sh just väike- ja mikroettevõtted) ei pea oluliseks ettevõtte missiooni ja visiooni olemasolu teadvustatud või kirjalikul kujul. Sama leidis kinnitust ka antud uurimuse kvalitatiivses osas, kus viidi läbi intervjuud mikroettevõtete omanikega (vt. punkt 3.2.1). Autoril on hea meel tõdeda, et vastanute jaoks oli oluline ettevõtte väärtuste olemasolu (AK 4,52, SH 0,68) ning nende sobivus/kattuvus isiklike väärtustega (AK 4,54, SH 0,63).

Kokkuvõtvalt illustreerib seda teemat ka ühe vastaja, kes omab töökogemust nii mikroettevõttes kui ka suurettevõttes kommentaar, ehk “... see on üks asi, kui visioon, missioon, väärtused, eesmärgid jmt on olemas. Sellest palju olulisem on, et seda ka tegelikult järgitakse ja sellest ettevõtte igapäevases tegevuses juhitudakse. Nõ mitte paber paberi pärast, vaid sisu on oluline.”.

Suuremad erisused vastajate arvamustes tulid esile töökeskkonda puudutavates väidetes (vt tabel 4).

Tabel 4. Vastajate hinnangud - töökeskkond

Töökeskkond	AK	SH
Pean oluliseks selgelt sõnastatud ettevõtte eesmärkide olemasolu	4,41	0,82
Pean oluliseks häid suhteid töökaaslastega	4,68	0,63
Pean oluliseks avatud suhteid juhtidega	4,74	0,56
Pean oluliseks ettevõtte usaldusväärset	4,71	0,61
Pean oluliseks ettevõtte head mainet	4,43	0,71

Allikas: Autori koostatud

Ka selle küsimuste ploki vastuste alusel võib hinnata seotud teemasid (ettevõtte eesmärgid, suhted töökaaslaste ja juhiga, ettevõtte usaldusväärus ning hea maine) vastajate jaoks oluliseks (AK varieeruvus 4,41 kuni 4,74). Enim hinnati avatud suhted juhtidega (AK 4,74, SH 0,56) ning ettevõtte usaldusväärset (AK 4,71, SH 0,61). Autori hinnangul oli selline tulemus ootuspärane, sest avatud suhe või selle puudumine juhiga võib oluliselt mõjutada töötajat tema igapäevases töös nii positiivselt kui ka negatiivselt. On ju juht see, kes suudab töötajat täiendavalt (lisaks sisemisele motivatsioonile) suunata eesmärkide saavutamisele kui ka vajadusel teha ettepaneku töösuhte lõpetamiseks, mis omakorda võib oluliselt mõjutada töötaja elustandardit.

Sarnase paralleeli saab tuua ka ettevõtte usaldusväärusega, sest töö ettevõttes on enamikele inimestest esmase sissetuleku allikas ning seega püütakse valida tööandjaid just nende jätkusuutlikkuse ja kestvuse alusel.

Madalaima olulisuse sai selgelt sõnastatud ettevõtte eesmärkide olemasolu (AK 4,41), kus oli ka kõige suurem vastuste varieeruvus (SH 0,82). Autori hinnangul saab seda põhjendada sellega, et inimestel on kokku lepitud personaalsed eesmärgid, mis eriti suurettevõttes ei pruugi kajastuda otseselt ettevõtte üldeesmärkides või inimesed ei taju oma rolli olulisust ettevõtte üldiste eesmärkide saavutamises, kas tulenevalt ametikoha iseärasustest või ei ole seda töötajale teadvustatud.

Lisaks konkreetsetele eesmärkidele on autori hinnangul rahulolu üheks oluliseks aluseks ka igapäevase tööga kaasnevad enesearengu võimalused, mille analüüsimisele keskendus autor järgmise küsimuste plokiga.

3.1.3. Eneseareng

Enesearengu olulisust puudutavate küsimuste plokk koosnes üheksast küsimusest, mis kajastasid nii inimeste kaasamist ettevõtte juhtimisse, võimalust ennast ettevõttes teostada läbi igapäevaste tööülesannete iseseisva täitmise kui ka oma teadmiste/kogemuste jagamist (vt. tabel 5).

Tabel 5. Vastajate hinnangud - eneseareng

Eneseareng	AK	SH
Pean oluliseks enda kaasamist ettevõtte juhtimis- ja otsustusprotsessides	3,97	0,85
Pean oluliseks, et minu soove ja ettepanekuid võetakse kuulda	4,32	0,66
Pean oluliseks võimalust jagada enda teadmisi, kogemusi ja oskuseid	4,30	0,67
Pean oluliseks enesearengut	4,62	0,59
Pean oluliseks eneseteostusvõimalusi	4,56	0,63
Pean oluliseks mitmekesist tööd	4,42	0,76
Pean oluliseks arusaadavaid ja väljakutset pakkuvaid tööülesandeid	4,47	0,71
Pean oluliseks, et saadav töökogemus toetab edasist karjääri	4,37	0,76
Pean oluliseks tööalast iseseisvust ning otsustusvabadust	4,37	0,72

Allikas: Autori koostatud

Nimetatud teemadest väärtustasid vastajad suhteliselt üksmeelselt enim enesearengut (AK 4,62, SH 0,59) ning eneseteostusvõimalusi (AK 4,56, SH 0,63). Vaadates olulisuse alusel järgnevaid valdkondi, siis autori hinnangul kinnitab saadud tulemus, et inimeste jaoks on järjest enam oluline tähendusrikas ja mitmekesine töö (AK 4,42, SH 0,76), väljakutseid pakkuvad tööülesanded (AK 4,47, SH 0,71) ning selle abil saavutatav eneseareng.

Üsnagi sarnaselt (AK vahemikus 4,30 kuni 4,37) hinnati nii tööalast iseseisvust ja otsustusvabadust, soovide ja ettepanekutega arvestamist, võimalust jagada oma teadmisi ning kogemusi ning saadava töökogemuse mõju karjäärile. Antud valimi põhjal teeb autor järelduse, et inimesed on pigem valmis keskenduma oma kokkulepitud igapäevatööle ja püüavad seeläbi jõuda enesearenguni. Nad ei ole harjunud või ei soovi täiendavalt panustada ettevõtte arengusse. Viimast väidet kinnitab ka see, et märkimisväärselt kõige madalamaks hinnati võimalust olla kaasatud ettevõtte juhtimis- ja otsustusprotsessidesse (AK 3,97, SH 0,85), mis oli autori kogemustele tuginedes suhteliselt ootamatu tulemus.

Kui kaasatus, huvitav ja väljakutseid pakkuv töö ning eneseareng töökohal võivad olla raskesti mõõdetavad ja hinnatavad teemad, siis huvitas autorit ka materiaalsemate motivatsioonitegurite nagu lisatasud ja pakutavate hüvede olulisus.

3.1.4. Tasud ja hüved

Tasude ja hüvede olulisust hindava ploki küsimused kajastasid nii töötasu, lisatasu, täiendavaid soodustusi kui ka füüsilist töökeskkonda ning tööaja paindlikkust. Tasud ja hüved on teema, mis enamasti ei jäta kedagi päris ükskõikseks ning seega olid vastajate hinnangud kas väga ühtsed või siis suhteliselt suure standardhälbega (vt. tabel 6).

Tabel 6. Vastajate hinnangud - tasud ja hüved

Tasud ja hüved	AK	SH
Peaaegu oluliseks õiglast töötasu	4,80	0,47
Peaaegu oluliseks lisatasu täiendavate tööalaste (näiteks ületunnid, lisatöö) pingutuste eest	4,38	0,82
Peaaegu oluliseks täiendavate hüvede ja soodustuste (näiteks ühisüritused, meelepidamine isikliku elu sündmuse puhul jne) olemasolu ettevõttes	4,05	0,93
Peaaegu oluliseks tunnustust preemiate (tööstaaž, jõulupremia jne) näol	4,10	0,81
Peaaegu oluliseks tööaja paindlikkust (näiteks töötamine kodukontoris, vastutulek eraeluliste sündmuste korral)	4,71	0,59
Peaaegu oluliseks füüsilist töökeskkonda (sh kaasaegseid töötingimusi, tööarvuti, töötelefon)	4,52	0,61

Allikas: Autori koostatud

Kõige kõrgemalt hinnati vastavalt ka autori ootustele õiglast töötasu. Siin oli vastuste aritmeetiline keskmine kogu küsimustiku kõige kõrgem (4,80) ning standardhälve kõige madalam (0,47). Kuid täiendavatest, võib-olla pigem juhuslikumat laadi või täiendavat eelnevat pingutust nõudvatest hüvedest (lisatasu, preemia) ning meeskondlikest soodustustest (ühisüritused), peeti palju olulisemaks püsivamaid tegureid nagu tööaja paindlikkus (AK 4,71, SH 0,59) ja füüsiline töökeskkond, sh kaasaegsed töötingimused, tööarvuti ja -telefon (AK 4,52, SH 0,61). Lähtuvalt käesolevatest andmetest tasub tööandjatel oma töötajate motiveerimisel enam keskenduda pigem töötajat toetavatele valdkondadele kui täiendavale pingutusele järgnevale materiaalsele tunnustamisele (nt. lisatasu, preemia jne).

Siin küsimuste ploki oli vastajatel võimalik tuua omalt poolt ka täiendavaid näiteid. Seda võimalust kasutas pea viiendik (18,6%) vastanutest ehk 21 inimest. Vastajad kirjeldasid tasude ja hüvedega seonduvaid detailsemaid motivatsioonitegureid väga laial skaalal, millest mõned näited on alljärgnevad:

- ergonoomilised lahendused ning töö mitmekesisus (liikumine, seismine ja istumine);
- nii vaimse kui füüsilise tervisega seonduv;
- mitterahalised hüved - tööandja paindlik suhtumine kaugtöösse;
- töö sisu - uudsed ja sisulised teadmised, maailmatasemel tehnoloogia ja juhtimine.

Üldistavalt võtab autor selle ploki kokku ühe vastaja sõnadega, mis võivad osutada oluliseks igale ettevõtjale: “Iga tunnustus on oluline, olgu siis väike lisaraha süst, treeningu võimalus või vahel aitähgi!”.

Kogu kvantitatiivse uuringu viimase ploki moodustasid kokkuvõtvad küsimused töötaja väärtuspakkumise ja tööandja brändi kohta.

3.1.5. Töötaja väärtuspakkumine ja tööandja bränd

Lisaks eelnevalt küsitud töötaja väärtuspakkumise ja tööandja brändi võimalikele komponentidele soovis autor saada teada ka nende konkreetsete mõistete olulisust vastajate jaoks (vt. tabel 7).

Tabel 7. Vastajate hinnangud - töötaja väärtuspakkumine ja tööandja bränd

Töötaja väärtuspakkumine ja tööandja bränd	AK	SH
Peaaegu oluliseks töötaja väärtuspakkumise olemasolu ettevõttes	4,10	0,78
Peaaegu oluliseks, et nii uute kui olemasolevate töötajate väärtuspakkumine oleks ühesugune	3,84	0,97
Peaaegu oluliseks töötajate kaasamist uue töötaja väärtuspakkumise väljatöötamisesse	3,88	0,95
Peaaegu oluliseks tööandja brändi kontseptsiooni rakendamist ettevõttes	3,91	0,97
Peaaegu oluliseks töötajate kaasamist tööandja brändi kujundamisesse	3,76	0,98
Peaaegu oluliseks, et tööandja väline bränd oleks kooskõlas olemasolevate töötajate nägemusega ettevõttest	3,96	1,04

Allikas: Autori koostatud

Kuigi antud ploki küsimuste aritmeetiline keskmine oli madal võrreldes teiste küsimustikus olnud väidetega, siis pidasid vastajad siiski suhteliselt oluliseks nii töötaja väärtuspakkumise olemasolu ettevõttes (AK 4,10, SH 0,78) kui ka tööandja brändi kontseptsiooni rakendamist ettevõttes (AK 3,91, SH 0,97). Mõningal määral peeti oluliseks olemasolevate töötajate kaasamist mõlema pakkumise arendamisesse ning võrdsust, kas siis selles, et töötaja väärtuspakkumine oleks ühetaoline nii olemasolevale kui uuele töötajale (AK 3,84, SH 0,97) või selles, et tööandja väline bränd oleks kooskõlas olemasolevate töötajate nägemusega ettevõttest (AK 3,96, SH 1,04).

Lähtuvalt vastuste hajuvusest skaalal 0,78 kuni 1,04 ning madalast aritmeetilisest keskmisest (3,76 - 4,10), hindab autor, et antud mõisted olid vastajate jaoks vähetuntud või võõrad. Seda väidet kinnitasid ka vastanute vabas vormis täiendavad kommentaarid, näiteks "... tundub olevat spetsiifiline sõna, mida kasutatakse äri vallas ja millega mul ei ole kogemust". Seega tasub ettevõtetele, kes plaanivad luua ja kasutada töötaja väärtuspakkumist ning tööandja brändi, neid kontseptsioone ka oma inimestele lähemalt tutvustada.

Lisaks eelnevale teostas autor täiendava analüüsi mõningate demograafiliste kriteeriumite (sugu, vanus, töökogemus) alusel, mida on kirjeldatud järgnevas alapeatükis.

3.1.6. Täiendav analüüs

Lähtuvalt kvantitatiivsele uuringule esitatud uurimisküsimusest "Millest peaks koosnema mikroettevõtte väärtuspakkumine, et motiveerida liituma suurettevõtte kogemusega ning kõrgelt kvalifitseeritud inimesi?" võivad autori hinnangul töötaja väärtuspakkumist mõjutada sellised demograafilised tegurid nagu sugu ja vanus.

Analüüsides hinnanguid erinevatele teemaplokkidele lähtuvalt soolisest perspektiivist ei tuvastanud autor olulisi erinevusi ning tunnetuslikud näitajad paiknesid olulisuse skaalal üpriski sarnaselt. Erandina saab välja tuua meeste hinnangu võimalusele jagada enda teadmisi, kogemusi ja oskuseid. Kõik küsitluses osalenud mehed (18) pidasid seda 100% oluliseks või väga oluliseks, kui naistest (95) pidas seda oluliseks või väga oluliseks 88%.

Teiseks suuremaks erandiks olid hinnangud füüsilise keskkonna (sh kaasaegsed töötingimused, tööarvuti, töötelefon) olulisusele. Kui naistest pidasid seda oluliseks või väga oluliseks 96% vastanutest, siis meestest kõigest 78% vastanutest.

Samas ei saa toodud erinevusi pidada niivõrd oluliseks, et sellest lähtuvalt peaks kujundama erinevad väärtuspakkumised naistele ja meestele.

Analüüsides saadud vastuseid lähtuvalt erinevate vanusegruppide poolt antud hinnangutest, siis ka siin ei esinenud olulisi erinevusi. Küll aga saab autor välja tuua selle, et kõige suurema osakaaluga vastanute vanusegrupp, 36 - 45 aastat, asub hinnangute aritmeetilistes keskmistes kõige keskmises. Autori arvates on see igati loomulik tulemus, kus väljakujunenud tööharjumust omava isiksusena ollakse kõige nn viljakamas ja teadlikumas tööeas.

Täiendavalt otsustas autor võrrelda nii suur- kui mikroettevõttes töökogemust omavate inimeste (49 vastajat) hinnanguid (vt. tabel 8).

Tabel 8. Vastajate hinnangud - üldjuhtimine töökogemuse alusel

Üldjuhtimine	Mikro AK	Muud AK	Mikro SH	Muud SH
Pea oluliseks ettevõtte missiooni ja visiooni olemasolu	4,31	4,16	0,87	0,96
Pea oluliseks ettevõtte väärtuste olemasolu	4,57	4,48	0,61	0,73
Pea oluliseks enda ja ettevõtte väärtuste sobivust	4,59	4,5	0,61	0,64

Allikas: Autori koostatud

Inimesed, kes omavad töökogemust nii suur- kui ka mikroettevõttes, hindavad üldjuhtimisega seonduvaid teemasid (missioon, visioon, väärtused) veidi olulisemaks kui inimesed, kes omavad ainult suurettevõttes töötamise kogemust ja/või kogemust ka keskmise suurusega ning väikeettevõttes.

Täiendavatest olulistest erinevustest võib välja tuua enesearengu ploki (vt. tabel 9).

Tabel 9. Vastajate hinnangud - eneseareng töökogemuse alusel

Eneseareng	Mikro AK	Muud AK	Mikro SH	Muud SH
Pea oluliseks enda kaasamist ettevõtte juhtimis- ja otsustusprotsessides	4,06	3,91	0,94	0,77
Pea oluliseks, et minu soov ja ettepanekuid võetakse kuulda	4,37	4,28	0,7	0,63
Pea oluliseks võimalust jagada enda teadmisi, kogemusi ja oskuseid	4,35	4,27	0,75	0,6
Pea oluliseks enesearengut	4,61	4,63	0,67	0,52
Pea oluliseks eneseteostusvõimalusi	4,53	4,58	0,71	0,56
Pea oluliseks mitmekesisist tööd	4,35	4,47	0,8	0,73
Pea oluliseks arusaadavaid ja väljakutset pakkuvaid tööülesandeid	4,49	4,45	0,82	0,62
Pea oluliseks, et saadav töökogemus toetab edasist karjääri	4,27	4,45	0,88	0,64
Pea oluliseks tööalast iseseisvust ning otsustusvabadust	4,47	4,3	0,79	0,66

Allikas: Autori koostatud

Suur- ja mikroettevõtte kogemusega inimesed peavad olulisemaks kui teised küsitluses osalejad enda kaasamist ettevõtte juhtimis- ja otsustusprotsessi (AK 4,06 versus AK 3,91), soovide ja ettepanekute ärakuulamist (AK 4,37 versus AK 4,28), võimalust jagada oma teadmisi ja kogemusi (AK 4,35 versus AK 4,27) ning iseseisvust ja otsustusvabadust (AK 4,47 versus AK 4,30).

Ühelt poolt arvestades väikeettevõtte töö olemust, kus töötaja peab enamasti samaaegselt täitma mitmeid erinevaid funktsioone, on sellised valikud igati mõistetavad. Teiselt poolt hindavad suur- ja muu ettevõtte (va mikroettevõtte) töökogemust omavad vastanud kõrgemalt enesearengut, eneseteostusvõimalusi ning mitmekesist tööd. Eelnev võib tuleneda sellest, et suurettevõttes on lihtsam keskenduda ainult konkreetsete funktsioonide täitmisele, mis võib töötajale samas tunduda ka rutiinsem ning vähem väljakutseid pakkuv.

Kui muudes küsimuste plokkides olid erinevate kogemustega inimeste hinnangud üsnagi sarnased, siis olulisemate erinevustena tooks autor välja veel tasude ja hüvede ploki (vt. tabel 10).

Tabel 10. Vastajate hinnangud - tasud ja hüved töökogemuse alusel

Tasud ja hüved	Mikro AK	Muud AK	Mikro SH	Muud SH
Peaauguliseks õiglase töötasu	4,69	4,88	0,55	0,38
Peaauguliseks lisatasu täiendavate tööalaste (näiteks ületunnid, lisatöö) pingutuste eest	4,39	4,38	0,79	0,85
Peaauguliseks täiendavate hüvede ja soodustuste (näiteks ühisüritused, meelespidamine isikliku elu sündmuse puhul jne) olemasolu ettevõttes	3,98	4,11	0,9	0,96
Peaauguliseks tunnustust preemiate (tööstaaž, jõulupremia jne) näol	4,14	4,06	0,76	0,85
Peaauguliseks töötaja paindlikkust (näiteks töötamine kodukontoris, vastutulek eraeluliste sündmuste korral)	4,71	4,7	0,58	0,61
Peaauguliseks füüsilist töökeskkonda (sh kaasaegseid töötingimusi, tööarvuti, töötelefon)	4,47	4,56	0,62	0,61

Allikas. Autori koostatud

Siinkohal saab autor tuua esile, et inimeste jaoks, kes omavad töökogemust nii suur- kui mikroettevõttes on vähem olulised nii õiglase töötasu, täiendavad soodustused kui ka füüsiline töökeskkond.

Antud töö raames kogutud andmete baasil on seda erisust võimatu põhjendada. Kuid arvestades, et see võib osutada oluliseks töötaja väärtuspakkumise koostamisel, aga samas ei ole hinnangulised vahed (aritmeetiline keskmine) liiga suured, teeb autor ettepaneku seda erisust täiendavalt uurida edasistes uurimistöodes.

Lisaks kvantitatiivsele uuringule ning sooviga täpsustada saadud vastuseid viis autor läbi ka kvalitatiivse uuringu.

3.2. Kvalitatiivse uuringu tulemuste analüüs

3.2.1. Intervjuudel osalejate tutvustus

Lisaks kvantitatiivsele uuringule viis autor läbi ka kvalitatiivse uuringu, mis võimaldab poolstruktureeritud intervjuu abil paindlikult täpsustada uuritavat teemat. Autor seadis intervjuu eesmärgiks leida vastused uurimisküsimusele “Milline on tööandja brändi ja töötaja väärtuspakkumise roll kandideerimisotsuse tegemisel?” analüüsides respondentide arusaamu, suhtumist ning isiklike kogemusi tööandja brändist ja töötaja väärtuspakkumisest tuginedes vastaja töökogemusele nii suurettevõttes kui mikroettevõttes.

Eelnevast lähtuvalt palus autor intervjuudel osalema inimesed, kes on loobunud tööst suurettevõttes ning on tänasel päeval tegevad mikroettevõttes. Kokku leidis aset viis intervjuud: kõrgharidust omava kolme naiste- ja kahe meesterahvaga, kes kõik olid mikroettevõtte omanikud. Üks vastanutest oli isegi kahe erinevas sektoris tegutseva mikroettevõtte omanik. Saavutamaks laiapõhjaline arvamuste paljusus, olid mikroettevõtete omanikud valitud erinevatest majandussektorites: haridus; jae- ja hulgikaubandus; kunst; meelelahutus ja vaba aeg; majutus ja toitlustus ning muud mujal liigitamata äritegevust abistavad tegevused.

Lisaks erinevatele majandussektoritele oli tegemist ka erineva töötajate arvuga ettevõtetega. Nii töötab nendes mikroettevõtetes kaks kuni kaheksa töötajat. Olulise asjaoluna on väärt mainimist ka tõsiasi, et kõik omanikud pidasid ennast eelkõige ettevõtte töötajaks ja alles seejärel selle konkreetse ettevõtte omanikuks.

Intervjueeritavad tõid üksmeelselt välja, et just suurettevõttes töötamise kogemus on andnud tõe, julguse ning kindlustunde isikliku mikroettevõtte loomiseks. Kuigi mikroettevõtte loomise põhjused olid erinevad, näiteks “... ei tahtnud olla enam väike mutter suures masinavärgis, vaid suur mutter väikeses masinavärgis” või “ ma tahaks olla oma aja peremees, et tegelikult ka kujundada enda visioonile kohane ettevõtte” või “Ettevõtte on minu nägu, mina teen, mina loon, mina otsustan, kuidas asjad käivad.”, siis peeti varasemat töökogemust suurettevõttes oma elus väga oluliseks, sest see andis esmase arusaamise ettevõtetest kui tervikust ning selle juhtimisest (“... et tegelikult sa näed seda juhtimist väga erinevatel tasanditel ja väga erinevatel tasemetel”), mida kasutada oma mikroettevõtte juhtimisel.

Siit tulenesid ka enim rõhutatud väljakutsed mikroettevõttes töötamisel ning juhtimisel ehk vajadus omada teadmisi kõikidest valdkondadest (“... ma olen pidanud väga palju asju ära

õppima, et ise teha neid asju”), senisest olulisem ning ühene (“... suurettevõttes oled sa rohkem ühe mütsi all teistega, väikeettevõttes oled sa üks”) vastutus otsuste tegemise ja ettevõtte edukuse eest.

Eelnevast lähtuvalt ongi peamine erinevus mikroettevõtte ja suurettevõtte vahel rohkete erialaste teadmiste vajalikkus (“... sa pead tahes tahtmata kõikide valdkondadega kokku puutuma, alates IT-arendusest kuni ma ei tea, raamatupidamise küsimusteni”) ning otsustuse kiirem realiseerumine (“kui sa tahad kellegilt mingit infot, tahad mingit otsust, siis see käib ikkagi kiiremini, isegi siis, kui suurettevõtte on kiire oma loomult”).

Sissejuhatavale ning mikro- ja suurettevõtte erinevustest rääkivale plokile järgnesid mikroettevõtte üldjuhtimise ja organisatsioonikultuuri puudutavad küsimused.

3.2.2. Üldjuhtimine ja organisatsioonikultuur

Üldjuhtimist puudutavate küsimuste plokk koosnes viiest küsimusest, mille eesmärk oli selgitada välja suurettevõtetele nii omaste missiooni, visiooni, väärtuste ning ettevõttele seatud eesmärkide olemasolu ning olulisus mikroettevõttes.

Küsimusele “Mis Te arvate, kui oluline on ettevõttele sõnastatud või sõnastamata missiooni ja visiooni olemasolu?” vastasid neli intervjueeritavat, et tegemist on olulise teemaga (“... ma pean oluliseks, et iga ettevõtte, olgu ta suur või väikene, ju peab teadma, mida ta teeb, miks ta teeb ja kellele teeb ja kuidas teeb”) ning üks oli veendunud, et need märksõnad ei ole mikroettevõttes olulised.

Usutakse, et ettevõtte missioonist ja visioonist teadlik olemine mõjutab ka töötaja töösooritust ning seeläbi võimaldab töötajal tunda ennast ettevõtte osana. Samas eeldatakse, et mikroettevõttes ei pea missioon ja visioon olema kirjalikult fikseeritud, sest igapäevase töökoormuse juures ei ole selleks aega, vaid pigem tuleb need teemad töötajatega läbi arutada juba nende tööle asumisel ning seejärel aeg-ajalt neid meelde tuletada.

Sarnane seisukoht valitses ka ettevõtte väärtuste osas. Kuigi neli intervjueeritavat viiest pidasid ettevõtte väärtusi isegi mõnevõrra olulisemaks kui missiooni ja visiooni, (“oluline on just neid hoida ja edasi viia”; “... need ongi ikkagi selline üldise heaolu alus”), siis siiski ei väärtustatud nende kirjalikku fikseerimist (“Pigem on need kirjutamata kujul, et me oleme enda tiimi kui ka kliendi suhtes lugupidavad, me oleme väga orienteeritud selgelt, teeme oma tegemisi mõtestatult, aga noh, me ei ole kirjalikult neid väärtusi fikseerinud”). Hoolimata väärtuste eksisteerimisest

kirjutamata kujul eeldatakse, et ettevõtte väärtustest teadlik olemine mõjutab töötaja töösooritust, rahulolu tööga (“... usun, et väärtustel on suur mõju”) ning kolmel juhul peetakse väga oluliseks ka ettevõtte ja töötaja väärtuste omavahelist sobivust (“Aga teistmoodi ei saakski see [ettevõtte] toimida”, “Kui põhiväärtusi ei kanta, siis on see selge probleem”, “... põhiline ... see väärtuste kooskõla.”).

Organisatsioonikultuuriga seonduvad küsimused puudutasid kolme valdkonda: ettevõttes kokkulepitud ühtse käitumise, suhtumise ja suhtluse põhimõtted, sõnastatud eesmärkide olemasolu ning ettevõtte maine ja nende kolme teguri mõju töötaja töösooritusele ning rahulolule tööga.

Kõik vastajad pidasid oluliseks järgida ettevõttes kokkulepitud ühtse käitumise, suhtumise ja suhtluse mudelit (“väga oluline on selline sõbralik, tõine, toetav õhkkond, kus austatakse üksteist, austatakse tööaega ja iga töötaja vaba aega ...”; “... eduka ettevõtte hästi oluline omadus on just see ... ühtse perena toimimine, töötamine. Kui kõik veavad ühte atra ühes suunas ...”) just ettevõtte väiksusest tulenevatel põhjustel (“Mikros on sul üks tiim ja seetõttu omavaheline läbisaamine peab olema väga-väga hea, vastasel juhul hakkab see paadikene kõikuma.”). Samas taaskord ei peetud oluliseks nende põhimõtete kirja panemist (“Kas ta paberil peab olema, seda mitte, ... suures ettevõttes võib-olla rohkem...”), vaid pigem kasutamist nii uue töötaja valikul kui ettevõtte äritegevuse (sh klienditeeninduse) suunamisel. Sarnaselt toetati ühiselt nii töökaaslastega heade suhete kui ka töötaja ja juhi avatud suhtluse ning koostöö olulisust ettevõttes.

Siinkohal on eelpool nimetatud tegurite kujundamisel äärmiselt oluline roll just juhil ning tema suhtumisel oma töötajatesse ning neile eesmärkide seadmisel. Seega hindasid neli viiest intervjuueeritavast küsimust “Kui oluliseks Te peate selgelt sõnastatud eesmärkide olemasolu ettevõttes?” kas oluliseks või väga oluliseks ning eeldasid, et eesmärkide teadmine ning ühine kokkuleppimine (“väga olulised, et mida selgemini sõnastatud [eesmärgid], seda selgemini arusaadavad”; “... need [eesmärgid] on täpselt samamoodi, kui visioon on ju kauge eesmärk, siis lihtsalt eesmärgid on need lühiajalised”) avaldab positiivset mõju töötaja töösooritusele ning rahulolule.

Sarnaselt ka teooriale oldi üksmeelselt veendunud, et töötaja töösooritust ja rahulolu tööga mõjutab ka ettevõtte maine (“Kui ettevõtte on avalikkuses kuidagi negatiivselt silma paistnud, siis

kindlasti mõjutab see töötajat, kuna ta ei taha sellises ettevõttes töötada. Kui töötaja ei näe, et asjad võiksid paraneda, siis ta võib lahkuda sellest ettevõttest.”).

Maine (“Maine on see, et kui sa saad kliendi käest tagasisidet, et sinu toode on hea, et te olete super ...” ; “Maine on üks osa ettevõtte brändist”) kujundamisel mängib olulist rolli mitte ainult juht, vaid iga konkreetne töötaja (“Oluline on esindada oma ettevõtet ikka parimal moel. Välja kuvada seda, kus ta töötab, et talle see töökoht ja ettevõtte meeldib ...”).

Kui juhi roll väljendub seejuures pigem tema suhtumises ja hoiakus töötajatesse, kui selles, kuidas ta kommunikeerib missiooni või visiooni, siis töötaja puhul võrdsustati ettevõtte mainekujundus koheselt suhtlusega klientidega, koostööpartnerite kui ka teiste kolleegidega (“... suhtluses klientidega annab kohe tunda, kas talle meeldib seal töötada või mitte”).

Kuid selleks, et töötaja räägiks ettevõttest head, peab ta ise olema rahul ning motiveeritud, mis viib järgmise küsimuste plokinii tunnustus- ja motivatsioonisüsteemi.

3.2.3. Tunnustus- ja motivatsioonisüsteem

Autor jagas tunnustus- ja motivatsioonisüsteemi puudutavad küsimused temaatiliselt: töötasule lisanduvad materiaalsed ja mittemateriaalsed hüved, soodustused ning enesearenguvõimalused ja nende mõju nii töötajale kui ka tema kandideerimisotsuse tegemisele.

Intervjuude raames selgus, et vastajad peavad oluliseks täiendavate hüvede pakkumist oma töötajatele. Kuid tulenevalt sellest, et tegemist on mikroettevõtetega, mille rahalised vahendid on enamasti oluliselt väiksemad kui suureettevetel, siis oluliseks märksõnaks on personaalsus. Väga tihti on need lisahüved mittemateriaalsed ning lähtuvad konkreetse töötaja ootustest/vajadustest.

Üksmeelselt toodi välja meespidamised isiklikel tähtpäevadel (personaalne lähenemine), näiteks sünnipäevad ja abiellumine (“see on toetamine nii heas kui halvas”) või ühisüritused, kas erinevate tähtpäevade, näiteks sõbrapäev, naistepäev, jõulud, tähistamiseks; meeskonnaüritused, kus tööalaselt õpitakse uusi teadmisi, arutletakse koos ettevõtte eesmärkide ja tuleviku osas ning ühist meelelahutust lõõgastumiseks ja teineteise tundaõppimist vabamas õhkkonnas (meeskondlik lähenemine). Täiendavalt mainiti lisapuhkust, soodsamat sportimisvõimalust, tähelepanu tervisele ning sõltuvalt töö iseloomust loomulikult ka paindlikku tööaega, mida suurettevõtte enamasti pakkuda ei suuda.

Kuigi neli vastajat viiest peavad hüvede ja soodustuste olemasolu oluliseks, siis ainult kaks vastajat mainisid ka preemia maksmist või võimalusi täiendava sissetuleku teenimiseks (nt. täiendavate koolituste või ürituste korraldamine). Läbivalt rõhutati väikeettevõtete puhul personaalsust ehk piiratud ressursside tingimustes ei ole mõtet pakkuda kõigile kõike ja paindlikkust (“Mikroettevõttes saad sa jooksvalt niinimetatud motivatsioonipaketikesi üle vaadata või lahendada igast inimesest tulenevalt lausa, aga suurettevõttes pole see lihtsalt realistlik.”).

Seega, kuigi lisahüvede ja soodustuste pakkumine töötajatele on oluline, siis kõige olulisemaks lisahüveks nii olemasoleva töö puhul kui ka mikroettevõttesse kandideerimise otsuse tegemisel peeti enesearengu võimalusi (“... tegelikult sa tahad, et uus ametikoht pakuks ka väljakutseid, arenemisvõimalusi.”; “... see peaks olema midagi sellist, et sa näed, et sa saad midagi ära teha.”).

Mikroettevõtte peab uute töötajate leidmisel kindlasti rohkem vaeva nägema kui suurettevõtte, aga samas on neil kohati ka lihtsam pakkuda väärtustloovat ja tähendusrikast tööd. Järgnev küsimuste plokk keskenduski võimalustele töötaja väärtuspakkumise ja tööandja brändi abil toetada mikroettevõtteid uute, kõrgelt kvalifitseeritud ning suurettevõtte kogemust omavate, töötajate leidmisel.

3.2.4. Töötaja väärtuspakkumine ja tööandja bränd

Antud küsimuste grupi eesmärk oli selgitada välja mikroettevõtete omanike hinnangud ning nende senised kokkupuuted töötaja väärtuspakkumise ja tööandja brändiga.

Vastusena sissejuhatavale küsimusele “Mis Te arvate, mis mõjutaks mikroettevõttesse kandideerima kvalifitseeritud (suurettevõtte kogemusega) töötajat?” toodi välja mikroettevõtte omanike iseenda kogemusele tuginedes järgmised märksõnad: töö tähendusrikkus; huvitav töö ja valdkond; vabadus kaasa rääkida ja otsustada; ettevõtte üldine maine; motivatsioonipakett (sh osalus ettevõttes) ja töötingimused; selge võimalus ennast arendada; ettevõtte turvalisus, usaldusväärsus ning jätkusuutlikkus. Kõlama jäi mõte: “Mitte lihtsalt täita mingit väikest rolli, vaid viia ettevõtet edasi, võib-olla oma kogemusega kasuks olla ja samas saada ka midagi vastu.”

Töötaja väärtuspakkumise temaatikaga oli kursis üks vastaja, ülejäänud palusid endale teemat täiendavalt selgitada. Lähtuvalt reageeringust selgitustele võib järeldada, et teema ei olnud vastajatele päris uus, kuid kindlasti puudus sellest terviklik ülevaade. Küsimusele “Kas Teie ettevõttes on välja töötatud töötaja väärtuspakkumine või pigem lähtub see igast uuest töötajast?”

vastasid nelja ettevõtte omanikud, et neil on tulenevalt ettevõtte väiksusest võimalik igale töötajale läheneda pigem personaalselt ning mõlema osapoolle vajadustest ja ootustest lähtuvalt (“... kui sul on vähe töötajaid, siis ei pea olema kirjas kivisse raiutud väärtuspakkumised”). Selline lähenemine on aga omakorda ettevõtte edu eelduseks ja töötajate lojaalsuse aluseks (“Meie läheneme igale töötajale personaalselt, mikroettevõtte peab seda tegema, pigem on see oluline. Suurettevõttel on see kirjas sellepärast, et seal suurem inimeste voolavus.”).

Sarnane oli tulemus ka vastamisel tööandja brändi puudutavatele küsimustele. Ükski vastajatest ei olnud tuttav tööandja brändi kontseptsiooniga ning pärast lühikest selgitust tõdesid kõik intervjuueeritavad, et lähtuvalt oma senisest kogemusest ei pea nad tööandja brändi olemasolu ning arendamist mikroettevõtte spetsiifikast lähtuvalt oluliseks (“Mulle ei ole selleks täna vajadust ja see, mis ma olen teinud on juba praegu piisav.”). Paljuski oli selle põhjuseks see, et oli leitud ettevõttele sobiv turunišš ning puudus vajadus eristumiseks. Teise argumendina toodi tööandja brändiga kaasnev ajaline ja rahaline kulu (“Mikroettevõtte võib matta sinna väga suuri summasid ja ta ei saa sealt realselt soovitud tulemust võib-olla. Pigem las see mikroettevõtte mõtleb selgeks, kuhu ta tahab areneda ...”).

Kokkuvõtvalt hindab autor läbiviidud intervjuusid õnnestunuks, sest vastajad esindasid nii erineva suuruse kui ka väga erinevates majandussektorites tegutsevaid ettevõtteid, olid siiralt koostöövalmid ning andsid olulise panuse kogu uurimuse õnnestumisse.

3.3. Järeldused ning ettepanekud

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks seadis autor määratleda tööandja brändi ja väärtuspakkumise roll töötaja tööle asumisel suurettevõtetest mikroettevõttesse. Lähtuvalt tööle seatud eesmärgist viis autor läbi kvantitatiivse uuringu mugavusvalimi näol suurettevõtte töökogemust omavate inimestega leidmaks vastuse töös püstitatud uurimisküsimusele “Millest peaks koosnema mikroettevõtte väärtuspakkumine, et motiveerida liituma suurettevõtte kogemusega ning kõrgelt kvalifitseeritud inimesi?”.

Lähtuvalt Maxwell ja Knox (2009) teoreetilisest käsitlest (vt. alapeatükk 1.4.) koosnes kvantitatiivne uuring küsimustikust, millega paluti vastajal hinnata isiklikul tasandil erinevate töötaja väärtuspakkumise komponentide (üldjuhtimine ja organisatsioonikultuur, materiaalseid ja mittemateriaalseid hüvesid) ning töötaja väärtuspakkumise ja tööandja brändi olulisust isiklikul tasandil.

Tuginedes antud valimi hulgas läbiviidud uuringule, tõdeb autor, et töötaja väärtuspakkumise olulisemateks komponentideks on õiglane töötasu (AK 4,80, SH 0,47), avatud suhted juhtidega (AK 4,74, SH 0,56), ettevõtte usaldusväärsus (AK 4,71, SH 0,61) ja head suhted töökaaslastega (AK 4,68, SH 0,63). Kui jätta välja õiglane töötasu kui selgelt materiaalne hüve ning ootuspäraselt suurima olulisusega tegur, siis kõigi nimetatud komponentide puhul on tegemist paljuski tunnetuslike ning isiklike väärtustega. Eelnevast lähtuvalt nendib autor, et mikroettevõttes, kus töötab kuni üheksa töötajat, omab olulist rolli juht, tema isiksuseomadused, suutlikkus kujundada positiivne organisatsioonikultuur ja valida ettevõttesse üksteisega sobivad meeskonnaliikmed. Samas on eelpool nimetatud tegurite puhul tegemist nn pehmete väärtustega, mida on keeruline potentsiaalsele töötajale "tõestada" ning seega kujundada neist töötaja väärtuspakkumise selgelt mõõdetavad ja tajutavad osad.

Vastupidine kehtib õiglase töötasu kohta, mis tulenevalt küsitluse tulemustest peab olema kogu väärtuspakkumise põhialuseks. Kuigi muid sarnaseid materiaalseid hüvesid (sh lisatasu täiendavate tööalaste pingutuste eest, preemiad ja preemiad) hinnati väheolulisemaks (AK vahemikus 4,05 kuni 4,38) võrreldes muude hinnatavate teguritega, siis võib see tuleneda sellest, et inimene peab neid komponente õiglase töötasu osaks.

Lisaks on antud küsitluse baasil täiendavateks ja selgelt tajutavateks töötaja väärtuspakkumise komponentideks töötaja paindlikkus, sh töötamine kodukontoris, vastutulek eraeluliste sündmuste korral (AK 4,71, SH 0,59) ja füüsiline töökeskkond, sh kaasaegsed töötingimused, tööarvuti ja töötelefon (AK 4,52, SH 0,61).

Selle töö raames võib lugeda töötaja väärtuspakkumise kõige vähem olulisteks komponentideks töötaja kaasamist ettevõtte juhtimis- ja otsustusprotsessides (kogu küsitluse madalaim AK 3,97, SH 0,85), võimalust jagada oma teadmisi, kogemusi ja oskusi (AK 4,30, SH 0,67) ning arvestamist töötaja soovide ja ettepanekutega (AK 4,32, SH 0,66), mis ei välista nende teemade olulisust teistsugustes tingimustes.

Kokkuvõtvalt võib tõdeda, et küsimustikule vastanute jaoks oli töötaja väärtuspakkumise (AK 4,10, SH 0,78) ja tööandja brändi olemasolu ettevõttes (AK 3,91, SH 0,97) suhteliselt vähem oluline võrreldes teiste hinnatavate komponentidega.

Kvantitatiivse uuringu raames kogutud andmete detailiseerimiseks ja leidmaks vastust uurimisküsimusele "Milline on tööandja brändi ja töötaja väärtuspakkumise roll

kandideerimisotsuse tegemisel?” viis autor täiendavalt läbi kvalitatiivse uuringu viie mikroettevõtte omanikuga.

Lähtuvalt uurimisküsimusest toetus kvalitatiivne uuring Monteiro *et al.* (2020) väike ja keskmise suurusega ettevõtte tööandja brändi mudelile (vt. alapeatükk 1.3.) ning koosnes viiest poolstruktureeritud intervjuust, mille raames uuriti vastajate arusaamu, suhtumist ja isiklike kogemusi teemadel organisatsioonikultuur, strateegia, maine, tunnustus- ja motivatsioonisüsteem tööandja bränd ja töötaja väärtuspakkumine.

Autori hinnangul leidis nimetatud mudel kinnitust antud piiratud viiest vastajast koosneva valimi baasil. Nimelt hindasid suurettevõttes töötamise kogemusega mikroettevõtete juhid missiooni ja visiooni olulisust ka kirjutamata kujul, kuid pidasid väärtuste olemasolu isegi olulisemaks. Ühiselt oldi arvamusel, et nii ettevõtte kui töötajate sarnaste väärtuste jagamine aitab ettevõttel paremini toimida ning töötajal eesmärgistatult tööle pühenduda. Kuigi visioon, missioon ja väärtused eksisteerivad mikroettevõttes reeglina kirjutamata kujul, siis on nende olemasolu mikroettevõtete omanike jaoks justkui iseenesestmõistetav. Autori arvates mõjutab seda inimeste varasem suurettevõttes töötamise kogemus.

Lisaks peeti oluliseks järgida ettevõttes kokkulepitud ühtse käitumise, suhtumise ja suhtluse mudelit. Siinkohal on just juhil kanda suurim roll nii oma käitumise, suhtumisega töötajatesse kui ka neile eesmärkide seadmisel ja nende järjepideval kommunikeerimisel. Juhist sõltuvad nii head suhted töökaaslaste vahel läbi õige personalivaliku kui ka võimalus avatud suhtlemiseks töötaja ja juhi vahel. Eelnevast tulenevalt on vastanud veendumusel, et kui ettevõttes valitsev usaldusväärne õhkkond tagab ettevõttele hea maine.

Rääkides tunnustus- ja motivatsioonisüsteemist mikroettevõttes tõid vastanud välja olulise enesearengu võimalusena töökohal õppimise, sest paljud teemad puudutavad pea kõiki töötajaid, ning enesearengut võimaldavate motivatsiooniürituste pakkumise. Kõigega kursis olek aitab kujundada isiklikku seisukohta, mida soovitakse teistega jagada ning teha ka vastavaid ettepanekuid töö (protsesside) parendamiseks ja efektiivistamiseks.

Üksmeelselt hinnati oluliseks vajadust pakkuda töötajatele nende vajadustest ja ootustest lähtuvat tasude ja hüvede paketti, mis oleks ka üks osa töötaja väärtuspakkumisest. Mikroettevõtete juhid vastasid enamuses, et neil on tulenevalt ettevõtte väiksusest võimalik igale töötajale läheneda pigem personaalselt ning mõlema osapoole vajadustest ja ootustest lähtuvalt. Seejuures arvestatakse asjaoluga, et olemasolevad töötajad tunnevad ennast võrdväärsetena uute

töötajatega. Selline lähenemine on aga omakorda ettevõtte edu eelduseks ja töötajate lojaalsuse aluseks.

Töötaja väärtuspakkumisest ja tööandja brändist detailsemalt rääkides selgus, et ükski vastanutest ei olnud tuttav tööandja brändi kontseptsiooniga ning pärast lühikest kirjeldust tõdesid kõik intervjuueeritavad, et lähtuvalt oma senisest kogemusest, aga ka tulenevalt ettevõtte kasutuses olevatest piiratud ressurssidest, ei pea nad tööandja brändi olemasolu ning arendamist mikroettevõtte spetsiifikast lähtuvalt oluliseks.

Teostatud uuringute kokkuvõtteks tõdeb autor vastuseks uurimisküsimusele “Millised on tööandja brändi ja organisatsioonikultuuri vahelised seosed?”, et organisatsioonikultuur on tööandja brändi kõige olulisem komponent. Nii küsimustikule vastajad kui ka intervjuudes osalenud kinnitasid, et nende jaoks on olulised sellised organisatsioonikultuuri osad nagu avatud suhtlus nii juhi kui ka meeskonnaliikmete vahel ja mõlema osapoole väärtuste kattuvus.

Sellest lähtuvalt ja tuginedes eeltoodud järeldustele teeb autor mikroettevõtte juhile alljärgnevad ettepanekud:

- Tulenevalt mikroettevõtte ressursside piiratusest, tasub töötaja väärtuspakkumise kujundamist alustada olemasolevate võimaluste analüüsimisest ja kaardistamisest. Suurettevõtte kogemusega kandidaatide puhul on seejuures oluline pöörata tähelepanu eelkõige harjumuspärastele ning selgelt tajutavatele komponentidele, näiteks õiglane töötasu koos lisahüvedega ja eneseareng. Täiendavate võimaluste pakkumise korral tuleb lähtuda konkreetse töötaja vajadustest ja ootustest, tehes talle personaalse pakkumise ja riivamata seejuures olemasolevate töötajate õiglustunnet.
- Kuigi mikroettevõtetes peetakse tööandja brändi ja töötaja väärtuspakkumisega tegelemist väheoluliseks, siis tuleb regulaarselt ettevõttes rääkida väärtustest ja läbi nende teadvustamise kujundada koostöös töötajatega ettevõtte mainet. Täiendava tegevusena võib ettevõtte toodete/teenuste brändi siduda tööandja brändiga, et tekitada potentsiaalsetes töötajates huvi ja usaldusväarsust ettevõtte vastu.
- Arvestades organisatsioonikultuuri rolli ettevõttes on oluline:
 - värvata ettevõtte väärtustega sarnaste väärtushinnangutega meeskonnaliikmeid, tagamaks ettevõtte edukus konkurentsisis teiste ettevõtetega;
 - teadvustada läbi igapäevaste vestluste, koosolekute ja ühiste ürituste töötajatele mikroettevõtte missiooni ja visiooni, omamaks ühist vaadet ettevõtte olemusest ja tulevikusuundadest;

- analüüsida koostöös töötajatega ettevõttele seatud eesmärgid ning koostada ühiselt tegevuskava nende saavutamiseks;
- pöörata tähelepanu iseenda kui juhi käitumisele, olles eeskujuks kokkulepitud ühtse käitumise ja suhtlemise mudeli kujundamisel;
- kaasata töötajaid ettevõtte igapäevasesse juhtimisse, läbi individuaalsete ja meeskondlike vestluste, arutelude ja kokkulepete, et leida ühiseid lahendusi protsesside parendamiseks ja efektiivistamiseks.

Kokkuvõtvalt nendib autor, et töötaja väärtuspakkumine ja tööandja bränd on vähetuntud kontseptsioonid nii töötajate kui ka mikroettevõtete juhtide seas. Ühelt poolt, töötajad on huvitatud töötaja väärtuspakkumise ja tööandja brändi rakendamisega kaasnevatest hüvedest. Teiselt poolt, mikroettevõtete juhid tõdevad tuginedes oma senisele kogemusele ja ka tulenevalt ettevõtte kasutuses olevatest piiratud ressursidest, et tööandja brändi olemasolu ning selle arendamine ei ole mikroettevõtte spetsiifikast lähtuvalt esmatähtis.

KOKKUVÕTE

Viimastel aastatel tööjõuturul aset leidnud muutused on tekitanud situatsiooni, kus ettevõtted kui tööandjad ei vali töötajat, vaid potentsiaalne töötaja valib endale sobiva tööandja. Sellest tulenevalt peavad ettevõtted keskenduma müügi- ja turundustegevusele selleks, et meelitada hea väljaõppega ning ettevõttele huvipakkuv kandidaat tööpakkumisele kandideerima. Kuigi tähelepanu saavutamiseks võib kasutada erinevaid meetodeid, siis järjest enam on jõutud järeldusele, et sobivateks lahendusteks on tööandja brändi ja selle ühe osa töötaja väärtuspakkumise loomine ning rakendamine ettevõttes.

Antud töö eesmärgiks oli määratleda tööandja brändi ja töötaja väärtuspakkumise roll töötaja tööle asumisel suurettevõttest mikroettevõttesse ning sellest lähtuvalt teha ettepanekuid, kuidas muuta mikroettevõtte atraktiivseks kõrgelt kvalifitseeritud ning eelneva suurettevõtte töökogemusega töötajale.

Töö esimeses peatükis uuris autor suur- ja mikroettevõtte olulisust ning eeliseid majanduses, tööandja brändi olemust ning organisatsioonikultuuri rolli selles ja töötaja väärtuspakkumist kui osa tööandja brändist selleks, et mõista nende ühist mõju töötajale töökoha vahetamisel ja uue töökoha valikul.

Nii suur- kui ka mikroettevõtetel on oma roll ja olulisus Eesti majandusmaastikul, kus peamiste erinevustena räägib mikroettevõtete kasuks nende väiksus, juhtimise lihtsus, sisemiste reeglite vähesus ja paindlikkus. See omakorda võimaldab operatiivset juhtimist ning kiiret reageerimist väliskeskonna muutustele. Erinevalt suurettevõttest täidavad siin töötajad reeglina mitmesuguseid tööülesandeid ning koostöös kaastöötajate ja juhiga määratakse (sageli teadvustamata) seeläbi tööandja brändi mõjukus.

Tööandja brändi alustalaks on ettevõtte organisatsioonikultuuri olemasolu, mis mikroettevõttes on tihtipeale juhtimistasandil läbimõeldud, kuid kirjutamata kujul olemas. Sellele lisanduvad nii ettevõtte strateegia koos eesmärkide kirjeldusega, ettevõtte maine ning töötajatele pakutav tunnustus- ja motivatsioonisüsteem.

Seega loovad (mikro)ettevõtted, mis igapäevaselt (juhi tasandil) tegelevad olemasolevat töötajate hoidmise, arendamise ja motiveerimise ning seeläbi töötaja väärtuspakkumise igapäevase

kujundamisega, endale eelise eristumiseks ning vajadusel uute potentsiaalsete töötajate kaasamiseks.

Töö teises peatükis andis autor ülevaate töö metoodikast, sh detailsema ülevaate uurimisprobleemist ja -küsimustest, metoodika ning valimi moodustamise valiku alustest ja andmete kogumise põhimõtetest. Töö eesmärgi saavutamiseks teostas autor kvantitatiivse uuringu, millega paluti suurettevõtte kogemusega vastajal hinnata erinevate töötaja väärtuspakkumise komponentide (üldjuhtimine ja organisatsioonikultuur, materiaalseid ja mittemateriaalseid hüvesid) ning töötaja väärtuspakkumise ja tööandja brändi olulisust isiklikul tasandil. Kvantitatiivset uuringut toetas autor kvalitatiivse uuringuga, mille raames intervjueriti viit mikroettevõtte omanikku, et uurida vastajate arusaamu, suhtumist ja isiklike kogemusi teemadel organisatsioonikultuur, strateegia, maine, tunnustus- ja motivatsioonisüsteem, tööandja bränd ja töötaja väärtuspakkumine.

Töö kolmandas peatükis keskendus autor kogutud andmete analüüsile, nende alusel järelduste ja ettepanekute tegemisele. Teostatud uuringute kokkuvõtteks tõdeb autor vastuseks uurimisküsimusele “Millised on tööandja brändi ja organisatsioonikultuuri vahelised seosed?”, et organisatsioonikultuur on tööandja brändi kõige olulisem komponent. Nii küsimustikule vastajad kui ka intervjuudes osalenud kinnitasid, et nende jaoks on olulised sellised organisatsioonikultuuri osad nagu avatud suhtlus nii juhi kui ka meeskonnaliikmete vahel ja mõlema osapoole väärtuste kattuvus.

Vastuseks uurimisküsimusele “Milline on tööandja brändi ja töötaja väärtuspakkumise roll kandideerimisotsuse tegemisel?”, saab autor välja tuua, et suurettevõttes töötamise kogemusega mikroettevõtete juhid hindasid oluliseks missiooni ja visiooni olulisust ka kirjutamata kujul, kuid pidasid ettevõtte väärtuste olemasolu ning ettevõtte ja töötajate ühiste väärtuste kattuvust isegi olulisemaks. Mikroettevõttes on juhil kandev roll nii töökaaslaste vahel heade suhete edendamisel läbi õige personalivaliku kui ettevõttes valitseva usaldusväärne õhkkonna tagamise, mis kujundab ettevõttele hea maine. Üksmeelselt hinnati oluliseks vajadust pakkuda töötajatele nende vajadustest ja ootustest lähtuvat tasude ja hüvede paketti, mis on üks osa töötaja väärtuspakkumisest. Enamik mikroettevõtete juhte vastas, et neil on tulenevalt ettevõtte väiksusest võimalik igale töötajale läheneda pigem personaalselt ning mõlema osapoole vajadustest ja ootustest lähtuvalt. Seejuures arvestatakse asjaoluga, et olemasolevad töötajad tunnevad ennast võrdväärseks uute töötajatega. Selline lähenemine on ettevõtte edu eelduseks ja töötajate lojaalsuse aluseks.

Töös püstitatud uurimisküsimusele, “Millest peaks koosnema mikroettevõtte väärtuspakkumine, et motiveerida liituma suurettevõtte kogemusega ning kõrgelt kvalifitseeritud inimesi?”, vastates toob autor läbiviidud uuringule tuginedes välja, et töötaja väärtuspakkumise olulisemateks komponentideks on õiglane töötasu, avatud suhted juhtidega, ettevõtte usaldusväärsus ja head suhted töökaaslastega. Täiendavateks ja selgelt tajutavateks töötaja väärtuspakkumise komponentideks hinnati ka töötaja paindlikkust ja füüsilist töökeskkonda.

Kokkuvõtvalt toob autor välja, et mikroettevõttes, kus töötab kuni üheksa töötajat, omab olulist rolli juht, tema isiksuseomadused, suutlikkus kujundada positiivne organisatsioonikultuur ja valida ettevõttesse üksteisega sobivad meeskonnaliikmed.

Tulenevalt valimi piiratusest ei ole antud uuringu põhjal võimalik teha üldistusi Eesti mikroettevõtete kohta laiemalt. Seega soovib autor uuringut laiendada mikroettevõtete omanikele, kellel puudub varasem suurettevõttes töötamise kogemus, et välja selgitada, kas ja kui palju mikroettevõtted teadlikult töötaja brändi ja väärtuspakkumisega tegelevad.

SUMMARY

EMPLOYER BRANDING ON THE MOVEMENT OF EMPLOYEES FROM A LARGE ENTERPRISE TO A MICRO ENTERPRISE

Varje Anvelt

During recent years, there have been drastic changes regarding the labor market and employer's market has turned into contractor's market. It means, that all enterprises, from micro-enterprises to large enterprises have to compete for qualified workers. Deciding factors in choosing a new workplace are the following: previous work experience, expectations for the new work and other different criterias relating to certain people. In the light of the above, employer's brand and workers' value proposition have become essential.

If employer's brand includes a benefit package (which includes economical, psychological and functional benefits), that is offered to an employee during hiring (Ambler, Barrows 1996), then worker's value proposition is a set of values, that the worker receives, when (s)he works for the employer. This presents organizations's vision, mission and values. The goal of worker's value proposition is to attract desired talent and create a stable team in order to achieve collective goals. (Maxwell, Knox 2009)

Research's topic is relevant considering the rapidly changing and tightening economic landscape. On one hand, despite the importance of small and micro-enterprises to the economy, these enterprises haven't been researched enough in order to increase their commercial development (Hänninen *et al.* 2017), on the other hand, increasing number of micro-enterprises need qualified, open-minded and highly experienced labor in order to survive sustainably. Considering that, micro-enterprises need to consider carefully their activities regarding motivating their new employees and building up a long-term work relations. In this sense it might be important to focus on designing a employer's brand, creating attractive value proposition for the new workers and implementing a strong organizational culture to the firm.

Bachelor thesis is new, since according to author, there is no known thesis, where authors have researched large enterprises' labor's desires and willingness to work in a micro-enterprise. Issue of this research, named by the author, is the demand for qualified labor in micro-enterprises, which are important for Estonia's economy.

The goals of this research are to establish the role of employer's brand and worker's value proposition regarding an employee joining a micro-enterprise from a large enterprise and on the basis of that, make propositions regarding the activities, that a micro-enterprise has to focus on, in order to make the firm more attractive to a worker, who is highly qualified and who has experience working in a large enterprise.

On the basis of the research problem and the research goals, author proposes the following research questions:

- What are the links between employer's brand and organizational culture?
- What is the role of employer's brand and worker's value proposition in regards to making an application decision?
- What should a micro-enterprise's value proposition consist of, in order to motivate people with relevant qualifications and large enterprise experience to join?

In order to achieve the research goals, the author will conduct a qualitative and quantitative research, using semi-structured interview as a qualitative research method and questionnaire created by the author as a quantitative research method.

Bachelor thesis consists of three chapters. In the first chapter, author describes the differences and the similarities of micro- and large enterprises and the theoretical side of employer's brand, worker's value proposition and organizational culture. In the second chapter, author gives an overview of research methods, including a detailed overview of the research problem, research questions and the basis of choosing the method. Second chapter also gives an overview of creating the sample and principles of data collection. The third chapter focuses on the analysis of collected data and on the conclusions and propositions based on the data.

In the context of the research, author reached to a conclusion, that organizational culture is the most important component of employer's brand. Both questionnaire respondents and the participants of the interview confirmed, that for them, the most important parts of organizational culture are parts like open interaction between both leader and team members, and the overlap of parties' values.

By analyzing the answers to the question „What is the role of employer’s brand and worker’s value proposition in regards to making an application decision?“, the author can highlight, that leaders working in micro-enterprises , who have experience in large enterprises, rated the importance of mission and vision in unwritten form, highly. But they rated the importance of enterprise’s values existence and the overlap of enterprise’s and workers values even more highly. In micro-enterprises, leader has the bearing role of maintaining good relations between workers through the right selection of personnel and maintain a trustworthy atmosphere in the enterprise, which shapes the reputation of the firm. Respondents unanimously rated the need to offer employees a package, which reflects their expectations and needs regarding payment and benefits (which is a part of worker’s value proposition), as important. Majority of the leaders of micro-enterprises responded, that due to the small capacity of the firm, they have the opportunity to approach their every worker more personally and more accordingly to both parties’ needs and expectations. This is considered with the fact, that existing workers feel equivalent towards new workers. This sort of approach is the prerequisite for the firm’s success and the basis for the employees’ loyalty.

Answering to the second research question „What should the micro-enterprise’s value proposition consist of, in order to motivate people with relevant qualifications and large enterprise experience to join?“, author concludes, that most important components of worker’s value proposition are fair payment, firm’s trustworthiness, open relations with the firm’s heads and good relations with colleagues. Additional and clearly perceived components rated by the respondents are flexibility of work time and the physical work environment.

Based on previously mentioned conclusions, author makes the following proposals:

- Considering micro-enterprises problem of limited resources, it should be reasonable to start the designing of the worker’s value proposition by analysing and mapping of the available opportunities. Regarding employees with large enterprise experience, it is important to turn attention towards customary and clearly perceived components like fair payment including additional benefits and personal development. When offering additional benefits, the offer should be based on the specific worker’s needs and expectations by giving the worker a personal offer while also avoiding infringement of other employees’ sense of justice.
- Although it is often regarded, that dealing with employer’s brand and worker’s value propositions is unimportant, therefore it is vital in the firm to talk regularly about values

and through those improve the firm's reputation by collaborating with the employees. Additional action could be the method of bonding the firm's product's/services' brand with the employer's brand in order to attract potential workers' interest and to increase trustworthiness of the firm.

- Considering the role of organizational culture in the firm, it is important:
 - to hire team members with similar values in order to guarantee the firm's success while competing with other firms;
 - to raise awareness of the micro-enterprise's mission and vision in the enterprise's workers through daily conversations, meetings and joint events, which are meant for workers, so that there could be a common view of the firm and its future plans;
 - to analyse with employees the set goals and to create jointly an action plan to achieve the set goals;
 - to turn attention towards your own behaviour as a firm's leader, so that you could be an example in forming a joint behaviour and communication model;
 - involve employees' in everyday management of the firm through individual and team conversations, discussions and agreements ,in order to find joint solutions to improving processes and efficiency.

On the basis of sample's limitation, it is not possible to give a generalization about Estonia's micro-enterprises in the wider sense by this research. Therefore, the author suggests extending this study to examine whether and to what extent micro-enterprises consciously engage in the employer's brand and value proposition.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-206. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand.
- Arasanmi, C. N., Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, 51 (7/8), 387-395. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13 (4). Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/308929357_Employer_Branding_Revisited.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
- Beilmann, M. (2020). *Küsitlusuuringud*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/k%C3%BCsitlusuuringud>, 19. märts 2021
- Beizitere, I., Biruta, S., Brence, I. (2020). Restrictive Factors for Micro-Company Growth in Latvia. *European Integration Studies*, 14, 238-248. Kättesaadav: <https://doi.org/10.5755/j01.eis.1.14.26567>.
- Calculating the cost of employee attrition and disengagement* (2018). LinkedIn. Kättesaadav: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/lil-workbook-calculating-cost-of-employee-attrition-and-disengagement.pdf>, 05. märts 2021.
- Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*, 18 (6), 258-262. kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-05-2019-0042/full/html>.
- Cheese, P., Thomas, R., Craig, E. (2008). The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance. *Kogan: Philadelphia, PA, USA*. Kättesaadav: Google Scholar vahendusel.
- Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020 (2013). *Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium*. Kättesaadav: <https://kasvustrateegia.mkm.ee/>.
- Eesti Statistikaamet (2021). ER025: Statistilisse profiili kuuluvad ettevõtted töötajate arvu ja tegevusala (EMTAK 2008) järgi. Kättesaadav: <http://andmebaas.stat.ee/Index.aspx?lang=et&DataSetCode=ER025>, 13. märts 2021.
- European Economy (2017). *Eurostat*. Kättesaadav: https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-3b.html?lang=en, 13. märts 2021.
- Gehrels, S. (2019). Employer Branding – A Historical Perspective. *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*, Emerald Publishing Limited, 17-29. Kättesaadav:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-78973-069-220191002/full/html>.

- Gehrels, S. (2019). Culture Influencing Employer Branding. *Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*, Emerald Publishing Limited, 85-97. Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-069-220191008>.
- Groysberg, B., Lee J., Price, J., J. Cheng, J. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture. *Harvard Business Review*. Kättesaadav: <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>, 24. märts 2021.
- Hamel, G. (2019). *The Difference Between Big Businesses & Small Business*. The Houston Chronicle. Kättesaadav: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-big-businesses-small-business-35285.html>, 11. märts 2021.
- Herger, B.K. (2007). *Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study*. *Organization Development Journal* 25 (2), 121-132. Kättesaadav: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26232923&site=ehost-live&scope=site>.
- Hänninen, K., Jokela, H., Saarela, M., Simunaniemi, A.-M. (2017). Micro-Business Owner-Managers' Growth Intentions in Sparsely Populated Areas in Northern Finland. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 15 (1), 3-22. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/322248029_Micro-Business_Owner-Managers'_Growth_Intentions_in_Sparsely_Populated_Areas_in_Northern_Finland.
- Kargas, A., Tsokos, A. (2020). Employer Branding Implementation and Human Resource Management in Greek Telecommunication Industry. *Administrative Sciences*, 10 (1). Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/348326478_Employer_Branding_Implementation_and_Human_Resource_Management_in_Greek_Telecommunication_Industry.
- Komulainen, R. (2015). Employer branding for SMEs: Attracting graduating students in IT industry. *Ordnungspolitische Diskurse*, 04. Kättesaadav: <https://www.econstor.eu/handle/10419/126159>.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Kättesaadav: <http://samm.ut.ee/intervjuu>, 03. märts 2021.
- Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating employees to „live the brand“: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25 (9-10), 893-907. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/247495168_Motivating_employees_to_live_the_brand_A_comparative_case_study_of_employer_brand_attractiveness_within_the_firm.
- Minchington, B. (2010). Employer Brand Leadership - A Global Perspective. Kättesaadav: https://issuu.com/brettminchington/docs/employer_brand_leadership_a_global_perspective.
- Morcos, M. (2018). Organisational Culture: Definitions And Trends. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/329140215_ORGANISATIONAL_CULTURE_DEFINITIONS_AND_TRENDS.

- Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Sampaio, M. C., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M. J., Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent. *Information*, 11(12), 574. Kättesaadav: <https://doi.org/10.3390/info11120574>.
- Mosley, R., Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies* (1th ed). New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Parmar, A. (2014). The Role of HR Department in Employer Branding at Public and Private Sector. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2 (2), 201-225. Kättesaadav: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Role-of-Hr-Department-in-Employer-Branding-at-Parmar/b4a21d0671c53e9111308433840f2c3c84d71b76>.
- Pawar, A. (2016). Organizational Significance and Impact of Employee Value Proposition. *Conference: International Conference on Business, Economics, Socio-Culture and Tourism At: Indonesia*. Kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/340081940_Organizational_Significance_and_Impact_of_Employee_Value_Proposition.
- Pärna, O. (2016). Töö ja oskused 2025. *SA Kutsekoda*. Kättesaadav: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf>.
- Rell, M., Kaarna, R. (2012). Eesti väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused. *Riigikogu Toimetised*, 25. Kättesaadav: <https://rito.riigikogu.ee/eelmised-numbrid/nr-25/eesti-vaikese-ja-keskmise-suurusega-ettevotete-arengusuundumused/>, 06. märts 2021.
- Rigoni, B., Asplund, J. (2017). *Strengths-Based Cultures Attract Top Talent*. *Gallup Business Journal*, 1 (3), 1. Kättesaadav: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=120665429&site=ehost-live&scope=site>.
- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job: A millennials' perspective. *European Journal of Management and Business Economics*, 28 (2), 142-157. Kättesaadav: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-12-2018-0136/full/html>.
- Schein, E. H., Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed). New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Small Matters. Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs (2019). *International Labour Organization*. Kättesaadav: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_723282/lang--en/index.htm.
- SME definition* (2020). European Commission. Kättesaadav: https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en, 13. märts 2021.
- Solving the Talent Shortage. Build, Buy, Borrow and Bridge (2018). *ManpowerGroup*. Kättesaadav: [https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20\(Global\)%20Assets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf?t=1536759789188](https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20(Global)%20Assets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf?t=1536759789188).
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *Lever*. Kättesaadav: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>, 23.03.2021.
- Takwi, F.M. (2020). Entrepreneurship and small business management. *McDavid consulting group, Inc., Bonn*. Kättesaadav:

https://www.researchgate.net/publication/344818991_ENTREPRENEURSHIP_AND_SMALL_BUSINESS_MANAGEMENT.

Tikhonov, A. (2019). Applying of employer branding system in the IT-companies' human resource management. *Revista ESPACIOS*, 40 (38). Kättesaadav: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n38/a19v40n38p23.pdf>.

Töötajakogemuse tervikvaade. Kantar Emor. Kättesaadav: <https://www.kantaremor.ee/teenus/tootajakogemuse-tervikvaade>, 10. märts 2021.

Ulrich, D., Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press: Boston, MA, USA. Kättesaadav: Google Scholar vahendusel.

VKEde määratlust käsitlev teatmik (2019). *Euroopa Komisjon*. Luxembourg: Euroopa Liidu Väljaannete Talitus. Kättesaadav: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921>.

Väikeettevõtte plussid ja miinused. EAS. Kättesaadav: <https://www.eas.ee/alustav/ettevotjaks-saamise-otsus/vaikeettevotte-plussid-ja-miinused/>, 13. märts 2021.

LISAD

Lisa 1. Intervjuudel osalenud ettevõtete lühitutvustus

Nr	Amet	Ettevõte	Töötajate arv	Sektor	Toimumis-aeg	Kestvus (min)
1	Omanik	A	3	jae- ja hulgikaubandus	13.04.2021	57
2	Omanik	B	6	haridus	14.04.2021	56
		C	2	majutus ja toitlustus		
3	Omanik	D	2	kunst, meelelahutus ja vaba aeg	14.04.2021	53
4	Omanik	E	8	majutus ja toitlustus	15.04.2021	75
5	Omanik	F	2	muud mujal liigitamata äritegevust abistavad tegevused	16.04.2021	55

Lisa 2. Intervjuu kava

Intervjuu sissejuhatus:

Olen Tallinna Tehnikaülikooli äriduse õppekava üliõpilane ja palun Teie abi oma bakalaureusetöö “Tööandja bränding töötajate liikumisel suurettevõttest mikroettevõttesse” empiirilise osa valmimisel. Uurimistöö koosneb kahest osast. Eesmärkide saavutamiseks viin läbi nii poolstruktureeritud intervjuud kui ka veebiküsitluse. Intervjuule olen palunud osalema inimesed, kellel on varasem suurettevõttes töötamise kogemus, kuid kes täna töötavad mikroettevõttes.

Intervjuu eesmärk on uurida inimeste ootusi ning vajadusi töötamisel mikroettevõttes. Uurin arusaamu, suhtumist ning isiklike tööalaseid kogemusi, millele tuginedes langetatakse otsus asuda tööle mikroettevõttesse. Siin ei ole õigeid ega valesid vastuseid, on isiklik tunnetus, arusaamine ja praktiline kogemus.

Intervjuule kulub keskmiselt 50-60 minutit.

Huvi korral on võimalik tutvuda uurimistöö kokkuvõtivate tulemustega andes sellest intervjuu käigus mulle teada või kirjutades emailile varje.anvelt@gmail.com.

Teemaplokid	Intervjuu küsimused mikroettevõtte töötajale/juhile
Ülevaade intervjuueeritava senise töökogemuse mõtestamisest	Mida on Teile andnud/õpetanud suurettevõttes töötamine?
	Milliseid väljakutseid pakub mikroettevõttes töötamine?
	Missugused on Teie hinnangul peamised/olulisemad erinevused suur- ja mikroettevõttes töötamisel (kui neid on)?
Üldjuhtimine (missioon, visioon, väärtused)	Mis Te arvate, kui oluline on ettevõttele sõnastatud või sõnastamata missiooni ja visiooni olemasolu?
	Kuidas ettevõtte missioonist ja visioonist teadlik olemine mõjutab töötaja töösooritust, rahulolu tööga?
	Mis Te arvate, kui oluline ettevõtte väärtuste (sh ka kirjutamata) olemasolu?
	Kuidas ettevõtte väärtustest teadlik olemine mõjutab töötaja töösooritust, rahulolu tööga?
	Kui oluliseks peate enda ja ettevõtte väärtuste sobivust?
Organisatsioonikultuur	Kui oluline on Teie kogemuse põhjal järgida ettevõttes kokkulepitud ühtse käitumise, suhtumise ja suhtluse mudelit? Palun põhjendage!
	Milline on juhi roll eelpool mainitud teemade kujundamisel?
	Kui oluliseks peate häid suhteid töökaaslastega?
	Kui oluliseks peate avatud suhtlust ja koostööd juhiga?

Lisa 2 järg

Organisatsioonikultuur	Kui oluliseks Te peate selgelt sõnastatud eesmärkide olemasolu ettevõttes?
	Millist mõju avaldab ettevõtte üldiste eesmärkide tundmine Teie töötulemusele?
	Kuidas ettevõtte maine mõjutab töötaja töösooritust ja rahulolu tööga?
	Kuidas ettevõtte juht saab ettevõtte mainet mõjutada?
	Mida saab teha töötaja ettevõtte maine kujundamisel?
Tunnustus- ja motivatsioonisüsteem (hüved)	Milliseid hüvesid lisaks töötasule peate oluliseks saada ettevõttelt (nt. lisatasu/preemia, ühisüritused, meelepidamine isikliku elu sündmuste puhul jne)?
	Kui oluliseks Te peate täiendavate hüvede ja soodustuste olemasolu?
	Kui oluliseks peate täiendavaid soodustusi: lisapuhkus, soodsam sportimisvõimalus, tähelepanu tervishoiul jne? Palun põhjendage!
	Kui oluliseks Te peate ettevõtte poolt pakutavaid enesearengu võimalusi?
	Kuidas eelpoolnimetatud hüved motiveerivad Teid ja on olulised kandideerimisotsuse tegemisel?
Töötaja väärtuspakkumine	Mis Te arvate, mis mõjutaks mikroettevõttesse kandideerima kvalifitseeritud (suurettevõtte kogemusega) töötajat?
	Mida on veel oluline silmas pidada kvalifitseeritud uue töötaja ettevõttesse tööle kutsumisel?
	Kas Teile on tuttav töötaja väärtuspakkumise kontseptsioon? Palun selgitage!
	Kas Teie ettevõttes on välja töötatud töötaja väärtuspakkumine või pigem lähtub see igast uuest töötajast? Palun põhjendage!
	Kui Teie ettevõttes on välja töötatud töötaja väärtuspakkumine, siis kas see aitab Teie ettevõttel eristuda konkurentidest? Palun tooge mõni näide!
Tööandja bränd	Kas Teile on tuttav tööandja brändi kontseptsioon? Palun selgitage!
	Kas Teie ettevõttes on sõnastatud tööandja bränd?
	Kas ja kuidas on tööandja bränd rakendatud Teie ettevõttes?
	Kui Teie ettevõttes on olemas tööandja bränd, siis mis ajendas Teid selle teemaga tegelema?
	Kui Teie ettevõttes on olemas tööandja bränd, siis kas olete selle arendamisse kaasatud ja mil moel?
	Kui oluliseks peate tööandja brändi olemasolu mikroettevõttes? Palun selgitage!

Aitäh vastamast!

Lisa 3. Sisuanalüüs

Teemaplokid	Intervjuu küsimused mikroettevõtte töötajale/juhile	Ettevõtte A omanik	Ettevõtete B ja C omanik	Ettevõtte D omanik	Ettevõtte F omanik	Ettevõtte E omanik
	Olulised märksõnalised nopped intervjuudest					
Ülevaade intervjuueeritava senise töökogemuse mõtestamisest	Mida on Teile andnud/õpetanud suurettevõttes töötamine?	Arusaamine ettevõtte juhtimisest ja kogu tänase teadmise. Oluline kogemus, kindlus asutada oma ettevõtte	Töötamist multikultuurses meeskonnas, kasvamine ja arenemine	Arusaam ettevõtte juhtimisest, valdkondade olulisus	Õpid vastutama suurelt, annab julgust, lihvib	Raamatupidamine, kuluarvestus, suhtlemine, planeerimine, müük
	Milliseid väljakutseid pakub mikroettevõttes töötamine?	Ülevaade kõigist valdkondadest, kontroll, ise kaasalöömine sõltumata valdkonnast	Väikeses saab otsustes kaasa rääkida, mõelda erinevates teemades, igale poole oma nina pista	Kokkupuude ja kaasatus kõikide valdkondadega, mis on mikroettevõttes olulised	Vastutuse-põld ei kohuta, väljakutsed suuremad	Teed kõike üksi
	Missugused on Teile hinnangul peamised/olulisemad erinevused suur- ja mikroettevõttes töötamisel (kui neid on)?	Mida suurem ettevõtte, seda aeglasem otsustusprotsess, mikros kiirem, vajadus ära õppida kõik mikros vajalikud valdkonnad	Otsuste realiseerimise kiirus	Kokkupuude kõikide valdkondadega, mis on mikroettevõttes olulised, arusaam kõikide lülide omavahelisest seotusest, suurettevõttes kitsam tööloik	Ei ole olemas raskusi, mida ületada, pead leidma viise, kuidas ületada, väikeettevõttes üksi, suures ühe mütsi all, vastutan üksi	Väikeettevõttes teed kõike üksi

Lisa 3 järg

Teemaplokid	Intervjuu küsimused mikroettevõtte töötajale/juhile	Ettevõtte A omanik	Ettevõtete B ja C omanik	Ettevõtte D omanik	Ettevõtte F omanik	Ettevõtte E omanik
		Olulised märksõnalised nopped intervjuudest				
Üldjuhtimine (missioon, visioon, väärtused)	Mis Te arvate, kui oluline on ettevõttele sõnastatud või sõnastamata missiooni ja visiooni olemasolu?	Iga ettevõtte, olgu ta suur või väikene, ju peab teadma, mida ta teeb, miks ta teeb ja kellele teeb ja kuidas teeb	Absoluutselt oluline	Absoluutselt oluline	Absoluutselt oluline	Ei ole oluline
	Kuidas ettevõtte missioonist ja visioonist teadlik olemine mõjutab töötaja töösooritust, rahulolu tööga?	Kindlasti mõjutab; Kui ta ei teaks, siis võib-olla teeks ta midagi hoopis teistmoodi	Kindlasti mõjutab	-	Töötaja peaks tundma ennast ettevõtte osana	Ei ole oluline
	Mis Te arvate, kui oluline on ettevõtte väärtuste (sh ka kirjutamata) olemasolu?	No kindlasti on oluline; See on ikkagi alustala sellele, kuidas ma oma äri ajan	Kõige olulisem üldse	On oluline	Kindlasti väga oluline; ja oluline on just neid hoida ja edasi viia	Ei ole oluline
	Kuidas ettevõtte väärtustest teadlik olemine mõjutab töötaja töösooritust, rahulolu tööga?	Väärtustel on suur mõju	Väga oluline	Oluline	Kindlasti mõjutab	Ei mõjuta
	Kui oluliseks peate enda ja ettevõtte väärtuste sobivust?	Väga oluliseks, sest sa ei saa iseenda tõekspidamiste vastu toimida	Ikka oluline; oluline on teada iseenda väärtusi	Väga oluline	Kokkusobivus on täitsa olemas ja hetkel see sümbioos täitsa toimib	Ei ole oluline

Lisa 3 järg

Teemaplokid	Intervjuu küsimused mikroettevõtte töötajale/juhile	Ettevõtte A omanik	Ettevõtete B ja C omanik	Ettevõtte D omanik	Ettevõtte F omanik	Ettevõtte E omanik
		Olulised märksõnalised nopped intervjuudest				
Organisatsiooni-kultuur	Kui oluline on Teie kogemuse põhjal järgida ettevõttes kokkulepitud ühtse käitumise, suhtumise ja suhtluse mudelit? Palun põhjendage!	Kindlasti väga; oluline sõbralik, tööine, toetav õhkkond; austatakse üksteist, tööaega, iga töötaja vaba aega	Mingis osas oluline	On oluline; Sel juhul on ka meie töötajatel parem arusaam	Kindlasti on oluline, sest mittetäitmine, mitte-järgimine, see tekitab liigselt probleeme	Mingis osas oluline; sõbralikkus
	Milline on juhi roll eelpool mainitud teemade kujundamisel?	Sada protsenti juhi kujundada	Roll on väga suur	-	Oluline	Oluline
	Kui oluliseks peate häid suhteid töökaaslastega?	Olulised, juht-töötaja suhe	Jah, suhted on olulised, mõnede inimeste jaoks väga olulised	Väga oluline	Väga-väga oluline	Oluline
	Kui oluliseks peate avatud suhtlust ja koostööd juhiga?	Kindlasti on	Olulisemaid asju	-	Väga oluline	Oluline; kui tuleb uus inimene tööle, siis räägid läbi, milline on ootus, milline töö ootab teda, et siis ta nõustub või ei nõustu.

Lisa 3 järg

Teemaplokid	Intervjuu küsimused mikroettevõtte töötajale/juhile	Ettevõtte A omanik	Ettevõtete B ja C omanik	Ettevõtte D omanik	Ettevõtte F omanik	Ettevõtte E omanik
		Olulised märksõnalised nopped intervjuudest				
Organisatsiooni-kultuur	Kui oluliseks Te peate selgelt sõnastatud eesmärkide olemasolu ettevõttes?	Kindlasti on oluline	Väga olulised	Väga oluline	Väga oluline	Oluline
	Millist mõju avaldab ettevõtte üldiste eesmärkide tundmine Teie töötulemusele?	Absoluutselt vajalik	Kindlasti mõjutab	Ei ole oluline; meie jaoks on oluline, et need inimesed oleks need õiged inimesed	Mõjutab	-
	Kuidas ettevõtte maine mõjutab töötaja töösooritust ja rahulolu tööga?	Eks ikka mõjutab	Väga mõjutab	Mõjutab; seetõttu eksimise ruumi kindlasti väga palju ei ole	Hea maine, mis tuleb alati igal pool kasuks	Mõjutab; läbi tagasiside saime, arvan ikkagi kvaliteedis päris palju edasi
	Kuidas ettevõtte juht saab ettevõtte mainet mõjutada?	Mängib rolli muidugi. See sõltub väga palju juhist, kuidas need asjad kujunevad	Suhtumine ja hoiak aitavad mõjutada mainet	Jah	Töötada ühtse meeskonnana ja võidelda ühtse asja nimel	Tead, ma pole ju ainult juht, koos nendega töötan igapäevaselt. Juhin, aga alati olen samal tasemel, mis nemad
	Mida saab teha töötaja ettevõtte maine kujundamisel?	Esindada ettevõtet parimal moel	Suhtumine ,hoiak mõjutada mainet	Iga protsess ja inimene selles on olulise	Anda endast parima, anda enda panuse	-

Lisa 3 järg

Teemaplokid	Intervjuu küsimused mikroettevõtte töötajale/juhile	Ettevõtte A omanik	Ettevõtete B ja C omanik	Ettevõtte D omanik	Ettevõtte F omanik	Ettevõtte E omanik
		Olulised märksõnalised nopped intervjuudest				
Tunnustus- ja motivatsioonisüsteem (hüved)	Milliseid hüvesid lisaks töötasule peate oluliseks saada ettevõttelt (nt. lisatasu/preemia, ühisüritused, meelepidamine isikliku elu sündmuste puhul jne)?	Väikesed meeskonnaüritused, tähtpäevade tähistamine, lisaks sõbra-, naistepäev	Meelespidamised, reisirid osalise või kogutasuna	Oluline, ühisüritused, lisatasu teenimise võimalus, meeskonnaüritused	Ühisüritused, meelepidamine, toetamine nii heas kui halvast, koos millegi tähistamine, palgalisa	Preemia, ühisüritused, jõulude tähistamine, sünnipäevad
	Kui oluliseks Te peate täiendavate hüvede ja soodustuste olemasolu?	Oluline: paindlik tööaeg, autokompensatsioon	On oluline	On oluline	Ma arvan, et see näitab töötajale, et tema tööga ollakse rahul	Ei pea oluliseks
	Kui oluliseks peate täiendavaid soodustusi: lisapuhkus, soodsam sportimisvõimalus, tähelepanu tervishoiul jne? Palun põhjendage!	Kindlasti on oluline; Personaalne lähenemine	-	-	Hästi oluline	Ei pea oluliseks
	Kui oluliseks Te peate ettevõtte poolt pakutavaid enesearengu võimalusi?	Peaaegu oluliseks	Olulised	Oluline; motivatsiooniüritused, koolitused, strateegiapäevad, mida me teeme kindlasti	Mina olen alati kahe käega selle poolt, et saaks tööd hõlbustada, inimene saaks edasi areneda, et haritud töötaja on väga oluline firmas	Peaaegu oluliseks koosõppimist

Lisa 3 järg

Teemaplokid	Intervjuu küsimused mikroettevõtte töötajale/juhile	Ettevõtte A omanik	Ettevõtete B ja C omanik	Ettevõtte D omanik	Ettevõtte F omanik	Ettevõtte E omanik
		Olulised märksõnalised nopped intervjuudest				
Tunnustus- ja motivatsioonisüsteem (hüved)	Kuidas eelpoolnimetatud hüved motiveerivad Teid ja on olulised kandideerimis-otsuse tegemisel?	Kindlasti, sest tegelikult tahad, et uus ametikoht pakuks väljakutseid, arenemisvõimalusi.	Suhtumine ja hoiak aitavad mõjutada mainet	-	Motiveerivad	On olulised
Töötaja väärtuspakkumine	Mis Te arvate, mis mõjutaks mikroettevõttesse kandideerima kvalifitseeritud (suurettevõtte kogemusega) töötajat?	Töö tähendusrikkus, saan midagi ära teha, on äge, ettevõtte kuva, huvitav töö	Vabadus kaasa rääkida, vabadus otsustada	Osalus, huvitav valdkond, motiveeriv töötasu pakett, selge võimalus ennast arendada	Turvalisus, usaldus-väärsus, jätku-suutlikkus	Töötingimused
	Mida on veel oluline silmas pidada kvalifitseeritud uue töötaja ettevõttesse tööle kutsumisel?	Töö sisu olulisus, soov midagi ära teha (suurt)	-	-	Arengu soodustamine	-
	Kas Teile on tuttav töötaja väärtuspakkumise kontseptsioon? Palun selgitage!	Ei ole, palun selgitust	Tuttav	Ei ole	Ei ole	Ei ole
	Kas Teie ettevõttes on välja töötatud töötaja väärtuspakkumine või pigem lähtub see igast uuest töötajast? Palun põhjendage!	Ei ole; personaalne lähenemine	Lähene igale töötajale personaalselt, pigem on see oluline	Ei ole sellist paketti kokkulepitud; Meil on personaalne lähenemine	Personaalne lähenemine	Ei pea oluliseks

Lisa 3 järg

Teemaplokid	Intervjuu küsimused mikroettevõtte töötajale/juhile	Ettevõtte A omanik	Ettevõtete B ja C omanik	Ettevõtte D omanik	Ettevõtte F omanik	Ettevõtte E omanik
		Olulised märksõnalised nopped intervjuudest				
Töötaja väärtuspakkumine	Kui Teie ettevõttes on välja töötatud töötaja väärtuspakkumine, siis kas see aitab Teie ettevõttel eristuda konkurentidest? Palun tooge mõni näide!	Ei ole, personaalne lähenemine, erineb konkurentidest inimlikkuse poolest	Ei, pigem praeguses olukorras mitte	Jah, usun küll	-	Ei erine
Tööandja bränd	Kas Teile on tuttav tööandja brändi kontseptsioon? Palun selgitage!	Midagi ähmaselt tean	Jah, ikka tean	Ei tea; Palun selgitust	Põgusalt tean	Ei tea
	Kas Teie ettevõttes on sõnastatud tööandja bränd?	Ei ole	Ei ole	Ei ole	Ei ole	Ei ole
	Kas ja kuidas on tööandja bränd rakendatud Teie ettevõttes?	Täna ei näe vajadust	-	-	-	-
	Kui Teie ettevõttes on olemas tööandja bränd, siis mis ajendas Teid selle teemaga tegelema?	-	-	-	-	-
	Kui Teie ettevõttes on olemas tööandja bränd, siis kas olete selle arendamisse kaasatud ja mil moel?	-	-	-	-	-

Lisa 3 järg

Teemaplokid	Intervjuu küsimused mikroettevõtte töötajale/juhile	Ettevõtte A omanik	Ettevõtete B ja C omanik	Ettevõtte D omanik	Ettevõtte F omanik	Ettevõtte E omanik
Olulised märksõnalised nopped intervjuudest						
Tööandja bränd	Kui oluliseks peate tööandja brändi olemasolu mikroettevõttes? Palun selgitage!	Mulle sobib, mis ma täna teen olemasolevas mahus, ei näe vajadust	Ei pea oluliseks	Ei ja ja; pigem las see mikroettevõtte mõtleb selgeks, kuhu ta tahab areneda, tal on selleks eelarvelised kindlad vahendid, visioon, mille poole liikuda	Ei pea oluliseks enda ettevõttest lähtuvalt	Ei pea oluliseks

Lisa 4. Küsimustik

Lugupeetud vastaja

Olen Tallinna Tehnikaülikooli äranduse õppekava üliõpilane ja palun Teie abi oma bakalaureusetöö “Tööandja bränding töötajate liikumisel suurettevõttest mikroettevõttesse” uurimistöö valmimisel. Küsimustiku eesmärgiks on uurida tegureid, mis võivad mõjutada suurettevõttes (töötajate arv 251 ja rohkem) töötanud inimeste otsust asuda tööle mikroettevõttesse (kuni üheksa töötajat). Küsimustiku täitmine võtab aega kuni 10 minutit.

Kõik vastused on anonüümsed ja konfidentsiaalsed. Kogutud andmeid kasutatakse vaid üldistatud kujul.

Kõikidel huvilistel on hiljem võimalik tutvuda uurimistöö tulemustega kirjutades oma soovist e-kirja aadressile varje.anvelt@gmail.com.

Tänan Teid, et leidsite aega panustada!

Varje Anvelt

1. Sugu:

- Mees
- Naine

2. Vanus:

- noorem kui 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 - 65
- 65 ja vanem

3. Haridus:

- Põhiharidus
- Keskkharidus
- Keskeriharidus
- Kõrgharidus

Lisa 4 järg

4. Oman töökogemust alljärgnevat tüüpi ettevõtetes:

- Kohalik ettevõte (Eesti omanik)
- Rahvusvaheline ettevõte (rahvusvaheline omanik)
- Avaliku sektori ettevõte
- Pereettevõte
- Start-up ettevõte
- Muu

5. Oman töökogemust alljärgnevates ettevõtetes:

- Mikroettevõte (töötajate arv 1-9)
- Väikeettevõte (töötajate arv 10-49)
- Keskmise suurusega ettevõte (töötajate arv 50-250)
- Suurettevõte (töötajate arv 251 ja rohkem)

6. Oman tööstaaži suurettevõttes:

- Ei oma üldse
- Vähem kui üks aasta
- 1-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- Üle 15 aasta

7. Oman tööstaaži mikroettevõttes:

- Ei oma üldse
- Vähem kui üks aasta
- 1-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- Üle 15 aasta

Palun hinnake alljärgnevaid väiteid viiepunktilisel skaalal, kus 1 - täiesti ebaoluline, 2 - ebaoluline, 3 - nii ja naa, 4 - oluline, 5 - väga oluline.

Üldjuhtimine					
8. Pean oluliseks ettevõtte missiooni ja visiooni olemasolu	1	2	3	4	5
9. Pean oluliseks ettevõtte väärtuste olemasolu	1	2	3	4	5
10. Pean oluliseks enda ja ettevõtte väärtuste sobivust	1	2	3	4	5
Töökeskond					
11. Pean oluliseks selgelt sõnastatud ettevõtte eesmärkide olemasolu	1	2	3	4	5
12. Pean oluliseks häid suhteid töökaaslastega	1	2	3	4	5
13. Pean oluliseks avatud suhteid juhtidega	1	2	3	4	5
14. Pean oluliseks ettevõtte usaldusväarsust	1	2	3	4	5
15. Pean oluliseks ettevõtte head mainet	1	2	3	4	5

Lisa 4 järg

Eneseareng					
16. Pean oluliseks enda kaasamist ettevõtte juhtimis- ja otsustusprotsessides	1	2	3	4	5
17. Pean oluliseks, et minu soove ja ettepanekuid võetakse kuulda	1	2	3	4	5
18. Pean oluliseks võimalust jagada enda teadmisi, kogemusi ja oskuseid	1	2	3	4	5
19. Pean oluliseks enesearengut	1	2	3	4	5
20. Pean oluliseks eneseteostusvõimalusi	1	2	3	4	5
21. Pean oluliseks mitmekesist tööd	1	2	3	4	5
22. Pean oluliseks arusaadavaid ja väljakutset pakkuvaid tööülesandeid	1	2	3	4	5
23. Pean oluliseks, et saadav töökogemus toetab edasist karjääri	1	2	3	4	5
24. Pean oluliseks tööalast iseseisvust ning otsustusvabadust	1	2	3	4	5
Tasud ja hüved					
25. Pean oluliseks õiglast töötasu	1	2	3	4	5
26. Pean oluliseks lisatasu täiendavate tööalaste (näiteks ületunnid, lisatöö) pingutuste eest	1	2	3	4	5
27. Pean oluliseks täiendavate hüvede ja soodustuste (näiteks ühisüritused, meelepidamine isikliku elu sündmuse puhul jne) olemasolu ettevõttes. Palun täpsusta!	1	2	3	4	5
28. Pean oluliseks tunnustust preemiate (tööstaaž, jõulupremia jne) näol	1	2	3	4	5
29. Pean oluliseks tööaja paindlikkust (näiteks töötamine kodukontoris, vastutulek eraeluliste sündmuste korral)	1	2	3	4	5
30. Pean oluliseks füüsilist töökeskkonda (sh kaasaegseid töötingimusi, tööarvuti, töötelefon)	1	2	3	4	5
Tööandja väärtuspakkumine ja tööandja bränd					
31. Pean oluliseks töötaja väärtuspakkumise olemasolu ettevõttes	1	2	3	4	5
32. Pean oluliseks, et nii uute kui olemasolevate töötajate väärtuspakkumine oleks ühesugune	1	2	3	4	5
33. Pean oluliseks töötajate kaasamist uue töötaja väärtuspakkumise väljatöötamisesse	1	2	3	4	5
34. Pean oluliseks tööandja brändi kontseptsiooni rakendamist ettevõttes	1	2	3	4	5
35. Pean oluliseks töötajate kaasamist tööandja brändi kujundamisesse	1	2	3	4	5
36. Pean oluliseks, et tööandja väline bränd oleks kooskõlas olemasolevate töötajate nägemusega ettevõttest	1	2	3	4	5

Lisa 5. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Varje Anvelt

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose **“Tööandja bränding töötajate liikumisel suurettevõttest mikroettevõttesse”**, mille juhendaja on Virve Siirde, MSc

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

13.05.2021

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingu tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.