

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Arelika Klimson

**Tööandja brändingule toetuv väärtuspakkumine, töötajate  
lahkumiskavatsused ja pühendumine ning nendevahelised seosed  
tootmisettevõttes**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 8988 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Arelika Klimson.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 152870HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: arelikak@hotmail.ee

Juhendaja: Taimi Elenurm, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	6
TÖÖS KASUTATUD MÕISTED .....	8
1. TÖÖANDJA BRÄNDING, LAHKUMISKAVATSUS JA PÜHENDUMUS .....	9
1.1 Tööandja brändi mõiste ja sisu .....	9
1.2 Tööandja brändi loomine .....	12
1.3 Sisemine ja välimine tööandja kuvand .....	16
1.4 Pühendumuse erinevad käsitlused .....	19
1.4.1 Organisatsioonile pühendumus .....	19
1.4.2 Töötaja pühendumine tööle .....	20
1.4.3 Pühendumine organisatsiooni brändile .....	21
1.5 Lahkumiskavatsuse käsitlused .....	22
2. EMPIIRILINE UURING .....	24
2.1 Uuringu meetodika .....	24
2.2 Valimi kirjeldus .....	26
3. TULEMUSED .....	27
3.1 Valimi ja üldtunnused .....	27
3.2 Töökoha valikut ja tööl püsimist mõjutavad aspektid .....	28
3.3 Lahkumiskavatsusi mõjutavad tegurid .....	29
3.4 Pühendumise näitajad .....	31
3.5 Seosed skaalade vahel .....	32
3.6 Võrdlev statistika .....	33
3.7 Arutelu, järeldused, ettepanekud .....	35
KOKKUVÕTE .....	38
SUMMARY .....	40
KASUTATUD ALLIKAD .....	42
LISAD .....	45
Lisa 1. Eestikeelne küsimustik personalile .....	45
Lisa 2. Venekeelne küsimustik personalile .....	49
Lisa 3. Tööandja brändingu bloki korrelatsioonikordajad .....	53
Lisa 4. Lahkumiskavatsuse väidete korrelatsioonikordajad .....	54
Lisa 5. Emotsionaalse pühendumuse skaala hinnangute keskmised (M), standardhälbed (SD) .....	57
Lisa 6. Alalhoidliku pühendumuse skaala hinnangute keskmised (M), standardhälbed (SD) .....	58
Lisa 7. Normatiivse pühendumuse skaala hinnangute keskmised (M), standardhälbed (SD) .....	59

# LÜHIKOKKUVÕTE

## TÖÖANDJA BRÄNDINGULE TOETUV VÄÄRTUSPAKKUMINE, TÖÖTAJATE LAHKUMISKAVATSUSED JA PÜHENDUMINE NING NENDEVAHELISED SEOSSED TOOTMISETTEVÕTTES

Arelika Klimson

Magistritöö eesmärgiks on selgitada välja, millised on seosed tööandja brändingu ja lahkumiskavatsuse ning pühendumise vahel tootmisettevõttes.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleem on, kuidas suurendada T-Tammer OÜ-s töötavate tööliste pühendumust organisatsioonile ja vähendada lahkumiskavatsusi tööandja brändingu tugevdamise kaudu. Sellest tulenevalt on magistritöö eesmärgiks välja selgitada, millised on seosed tööandja brändingule toetava väärtuspakkumise, lahkumiskavatsuse ning pühendumuse vahel tootmisettevõttes.

Uuringu eesmärgi saavutamiseks ja uurimisülesannete täitmiseks kasutab autor kvantitatiivset küsitlusuuringut. Küsitlus koosneb kolmest osast. Esimeses osas hindavad vastajad, kui tähtsad on nende jaoks töö valiku puhul erinevad aspektid. Teises osas hindavad vastajad erinevate tegrite mõju, mis võiks põhjustada lahkumise oma praegusest töökohast järgneva 12 kuu jooksul. Kolmandas osas on kasutusel Alleni ja Meyeri (1997) organisatsioonile pühendumuse mõõtmiseks loodud küsimustik, mis koosneb 24 küsimusest.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist, millele järgneb kokkuvõte. Esimeses peatükis antakse ülevaade tööandja brändingu, lahkumiskavatsuse ja pühendumise käsitlestest. Teises peatükis antakse ülevaade empiirilise uuringu eesmärgist, meetoditest ning valimist. Kolmas peatükk on pühendatud uuringu tulemuste põhjal tehtud järeldustele ning arutelule.

Uurimuse tulemustest selgub, et töötajad peavad kõige enam olulisteks palka ning kõige enam mõjutaks vastajaid oma praegusest töökohast lahkuma ebapiisav töötasu. Vastajate poolt antud hinnangutest tuleb välja, et töötajad on kõige enam alalhoidlikult pühendunud. Vastajad ei soovi töölt lahkuda, kuna selleks puuduvad alternatiivsed võimalused ning sellega kaasneksid kulutused. Analüüsi käigus tuleb välja statistiliselt oluline negatiivne seos alalhoidliku pühendumise ja lahkumiskavatsuse vahel.

Võtmesõnad: väärtuspakkumine, tööandja bränding, sisemine bränding, välimine bränding, lahkumiskavatsus, pühendumus.

## SISSEJUHATUS

Üks suuremaid murekohti ettevõtete jaoks, eriti tootmissektoris, on tööjõupuudus ja tööjõu volavus. Kui 15-20 aastat tagasi oli loomulik, et inimesed töötasid ühel positsioonil viis või enam aastat, siis tänapäeval on tõenäoline, et tööstaaž ühel ametipositsioonil jääb kõigest 1,5-2 aasta pikkuseks ning töötajad liiguvad seejärel suuremate väljakutsete ja paremate töötingimuste suunas. Inimesed hindavad üha enam töökoha juures lisaks töötasu suurusele ka ettevõtte brändi tuntust ja usaldusväärust.

Kui turunduses tuntud klassikaline brändingu mõiste on kasutusel olnud ligikaudu 100 aastat, siis tööandja bränding on suhteliselt väheuuritud valdkond (Backhaus & Tikoo, 2004). Antud teema on aktuaalne ning teoreetiline käsitlus läheb aina sügavamale, et otsida ja luua uusi seoseid teiste valdkondadega. Uue töötaja värbamine, sisseelamise toetamine ja koolitamine on aja- ja ressursimahukad. Seetõttu on nii majanduslikult kui ettevõtte järjepidevuse seisukohast oluline, et olemasolevad väärtuslikud töötajad ei lahkuks uue tööandja juurde, enne kui neisse panustatu on end ära tasunud. Seetõttu on käesolev magistritöö keskendunud just neile brändingu aspektidele, mis toetavad töötajate püsimist organisatsioonis: lahkumiskavatsus ja pühendumus.

T-Tammer OÜ on pereettevõtte, mis tegeleb terasprofiilist ning silemetallist tuletõkke-/ tavauste ja –aknate tootmisega ning edasimüügiga. Kuna T-Tammer OÜ tootmisosakonnas on suur tööjõuvoolavus (2016. aastal vabatahtlik volavus 10%, millest katseajal 5% ning 2017. aastal 9,8%, millest katseajal 4,9%), siis lahkumiskavatsuste uurimine on antud ettevõtte jaoks pidevalt aktuaalne teema. Kuigi paljud mõtleavad organisatsioonist lahkumisele, ei tee nad seda, sest nad on organisatsioonile pühendunud.

Vastavalt Mayeri ja Alleni organisatsioonile pühendumise käsitlusele jäävad tugeva emotsionaalse pühendumusega ettevõttesse, sest nad tahavad. Need, kellel on alalhoidlikud tunnused, jäävad ettevõttesse, sest nad peavad ning seda arvatavasti rahalistel põhjustel. Need, kellel on tugev normatiivne kohustus, jäävad, sest nad tunnevad, et nad peaksid seda tegema (Meyer, Allen, & Smith, 1993). T-Tammer OÜ jaoks on töötaja pigem väärtus kui ressurss. See on kirjas ka ettevõtte 2018. aasta strateegia dokumendis ning 2018. aasta ettevõtte väärtuste dokumendis. Kuna tegemist on pereettevõttega, siis juhatus hindab väga pühendunud töötajaid ning on huvitatud, mida peavad töötajad töö igapäeva heaolu jaoks oluliseks. Ettevõtte juhatus on huvitatud, kas tööandja bränding mõjutab töötaja lahkumiskavatsust või ettevõttele pühendumist.

T-Tammer OÜ on arenev ettevõtte, mis on tänaseks kasvanud ligikaudu 158 töötajaga suurimaks metalluksetootjaks Baltikumis. Tulenevalt töömahtude suurenemisest, suureneb ka vajadus tööjõu järele.

Käesoleva magistritöö keskne **uurimisprobleem** on, kuidas suurendada T-Tammer OÜ-s töötavate tootmistöölise pühendumust organisatsioonile ja vähendada lahkumiskavatsusi, lähtudes tööandja brändingu tugevdamisest. Sellest tulenevalt on **magistritöö eesmärk** selgitada välja, millised on seosed tööandja brändingu ja lahkumiskavatsuse ning pühendumise vahel tootmisettevõttes. Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud viis uurimisküsimust.

1. Milliseid väärtuspakkumise elemente peavad tootmistöölised oluliseks?
2. Milline on töötajate pühendumine?
3. Mis võib põhjustada töötaja lahkumise oma praegusest töökohast?
4. Kuivõrd on lahkumiskavatsused seotud pühendumusega?
5. Kuivõrd on tööandja bränding seotud lahkumiskavatsusega ja pühendumusega?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ning uurimisküsimustele vastuste saamiseks kasutab autor kvantitatiivset uurimisstrateegiat.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist, millele järgneb kokkuvõtte. Esimeses peatükis antakse ülevaade tööandja brändingust. Esmalt antakse ülevaade tööandja brändi mõistest ja olemusest. Seejärel tööandja brändi loomisest ning viimasena sisemisest ja välimisest tööandja kuvandist. Teises peatükis on ülevaade lahkumiskavatsuse ja pühendumise käsitlustest. Olulisemad autorid, kelle käsitlustele antud töös tuginetakse on T. Ambler, S. Barrow, K. Backhaus, S. Tikoo, R. Mosley, W.A. Kahn, J.P. Meyer ja N.J. Allen, N.A. Ahmad ja S. Daud. Kolmas, empiiriline osa, käsitleb uurimuse metoodika ja valimi kirjeldust ning uurimustulemuste analüüsi.

Töö autor tänab töö valmimise eest kõiki uuringus osalenud T-Tammer OÜ töötajaid ning töö juhendajat Taimi Elenurme soovitude, tagasiside ja hea koostöö eest.

## TÖÖS KASUTATUD MÕISTED

**Ettevõtte identiteet** – hoolikalt kujundatud tööandja brändingu protsessi tulemus. Teadliku brändingu puudumisel kujuneb ettevõtte identiteet tegevuste ja nähtuste mõjul, mis vaikumisi kujundavad organisatsiooni mainet tööandjana (Robertson & Khatibi, 2012).

**Lahkumiskavatsus** – töötaja vabatahtlik ning teadlik soov ettevõttest lahkuda (Tett & Meyer, 1993).

**Organisatsioonile pühendumine** - psüühiline seisund, mis iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ja mõjutab inimese otsust jääda organisatsiooni liikmeks või lahkuda organisatsioonist (Meyer & Allen, 1997).

**Pühendumine** - psühholoogiline seisund, kus pühendunud üksikisikud kasutavad kõiki aspekte, et töö saaks edukalt tehtud (Kahn, 1990).

**Tööandja brändi lojaalsus** – olemuselt sarnane organisatsioonile pühendumisega. Tööandja brändi lojaalsus kujuneb organisatsioonikultuurist mõjutatud käitumise ja ettevõtteidentiteedist tuleneva suhtumise koosmõjus (Backhaus & Tikoo, 2004).

**Tööandja bränd-** kogum funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest hüvedest töötajale, mis seostub tööandjaga (Ambler & Barrow, 1996).

**Tööandja bränding** - protsess loomaks identifitseeritavat ja ainulaadset tööandja identiteeti ehk teisisõnu tööandja brändi konseptsioon, mis eristab teda konkurentidest (Backhaus & Tikoo, 2004).

**Tööandja sisemine bänding** - keskendub praeguste töötajate brändi lubaduste täitmisele, kuigi on orienteeritud ühtlasi välistele sihtgruppidele. (Itam & Singh, 2016).

**Tööandja väline bränding** - mõeldud eelkõige meelitamiseks sihtrühma, kuid ka loodud toetama ja parendama toote või ettevõtte brändi (Backhaus & Tikoo, 2004).

**Tööandja väärtuspakkumine** – kogum materiaalistest ning mittematerjaalistest hüvedest ning organisatsioonikultuuri tunnustest, mis eristavad antud tööandjat oma konkurentidest, suurendavad praeguste töötajate lojaalsust tööandjale ning mõjuvad potentsiaalsetele töötajatele tööandja valimisel ihaldusväärseks (Maxwell & Knox, 2009).

**Töötaja pühendumine** - organisatsiooni liikmete enda initsiatiiv oma töörolli täitmisele, kus töötajad väljendavad oma kognitiivset ja emotsionaalset seotust organisatsiooniga (Kahn, 1990).



# 1. TÖÖANDJA BRÄNDING, LAHKUMISKAVATSUS JA PÜHENDUMUS

Eelmisel sajandil on ettevõtted alati klientide nimel võidelnud, kuid tänapäeval ei piisa enam klientidele suunatud sõnumitest. On tekkinud uus sihtrühm, mis vajab aina rohkem tähelepanu - töötajad. Tööandja bränding on väga aktuaalne teema. Organisatsioonid kasutavad brändingut tänapäeva ärikeskkonnas strateegilise juhtimise vahendina. See uus lähenemine aitab organisatsiooni värvata, hoida ja ligi meelitada parimaid talente. Antud teema on viimastel aastatel saanud nii praktikute kui ka teadlaste poolt palju tähelepanu. Mõistmaks millised tegurid kujundavad kaasatuse ja pühendumuse, on oluline enda jaoks defineerida, milline on tugev tööandja bränd (Barrow & Mosley, 2005).

## 1.1 Tööandja brändi mõiste ja sisu

Tööandja brändi kontseptsioon on välja arenenud sellistes valdkondades, nagu personalijuhtimine ja brändi juhtimine (Backhaus & Tikoo, 2004). Ambler & Barrow (1996), rakendasid esimesena brändingu kontseptsiooni personalijuhtimises, vaadeldes tööandjaid brändina ning töötajaid klientidena. Nad leidsid, et tööandja brändingul on suur potentsiaal olla väärtuslik kontseptsioon nii juhtidele kui ka teadlastele. Juhid võivad brändingut kasutada nii värbamisel kui ka värbamisstrateegia elluviimisel. Seega saavad tööandjad kontrollida, milline on brändingu mõju just siis kui siduda töötajaid emotsionaalsetel viisidel, et neil oleks võimalus saavutada silmapaistvaid tulemusi. Samuti saavad juhid suurendada ettevõtte atraktiivsust ja töötajate ettevõttes püsivust brändingu kaudu (Sokro, 2012).

Alates 1990. aastatest on hakatud rääkima tööandja maine kujundamisest ehk brändingust (PARE Personalijuhtimise käsiraamat, 2007). Samas ei ole olemas ühtset mõistet tööandja brändingu kohta. Erinevad definitsioonid toovad välja, et tööandja bränding hõlmab endas ettevõtte maine edendamist, nii sisemist kui välimist brändingut kui ka annab selget ülevaadet sellest, mis teeb ettevõtte tööandjana ihaldus- ja usaldusväärseks. Kuid üldiselt võib öelda, et tööandja bränding on protsess loomaks identifitseeritavat ja ainulaadset tööandja identiteeti. Ehk teisisõnu on tööandja brändi kontseptsioon olla ettevõtte, mis eristab teda konkurentidest (Backhaus & Tikoo, 2004).

Esmakordselt määratlesid tööandja brändi 1996. aastal Inglismaa uurijad Tim Ambler ning Simon Barrow. Nad defineerisid tööandja brändi kui paketti funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest hüvedest töötajale, mis seostub tööandjaga (Ambler & Barrow, 1996). See mõiste on kooskõlas erinevate brändi juhtimist käsitlevate allikatega. Bränding on seotud väärtuspakkumistega. Autorid on toonud välja, et hüved, mida ettevõtte bränd pakub töötajale, on sarnased sellele, mida pakub bränd tarbijale:

- arendavad ja/või kasulikud tegevused (funktsionaalsed);
- materiaalsed või rahalised hüved (majanduslikud);
- emotsionaalsed (psühholoogilised) hüved, nagu ühtekuulumine, suunamine ja eesmärgistamine (Ambler & Barrow, 1996).

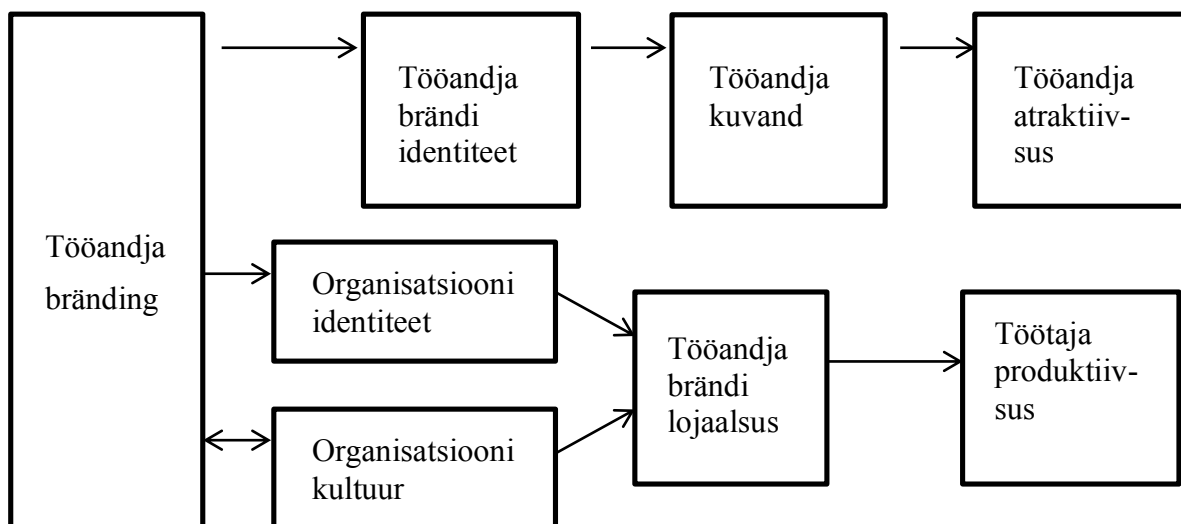
Lisaks välja toodud hüvedele on erinevad käsitlused hõlmanud veel brändingu strateegia olulisust. Tänapäevaks on tööandja brändingu olulisuse mõistmine jõudnud juba enamikesse ettevõtetesse ning selle arendamisega tegeletakse kas alateadlikult või strateegiliselt. Samuti nagu ei ole kindlat definitsiooni, ei ole olemas ka tööandja brändi täiuslikku mudelit. Tööandja bränding vajab järjepidevat kujundamist, et see vastaks ettevõtte eesmärkidele ja vahenditele (Barrow & Mosley, 2005).

Ambler & Barrow (1996) on toonud välja kolm põhilist mõistete rühma, mis on tööandja brändiga sarnased:

- organisatsiooni kultuur ja identiteet;
- siseturundus;
- ettevõtte maine.

Tööandja bränding erineb nendest selle poolest, et selle eesmärk on tutvustada inimestele suurepärasest töötamisest antud ettevõttes.

Edukas tööandja bränding loob ettevõttest kui tööandjast positiivse kuvandi, mis mõjutab nii praeguseid kui tulevaseid töötajaid soovima olla seotud antud ettevõttega. Tööandja brändi positiivne identiteet on oluline aspekt, mis mõjutab töötaja pühendumust ettevõttele. Kuna tööandja bränding mõjutab organisatsiooni identiteeti ja kultuuri, siis selle edendamine mõjutab töötaja lojaalsust tööandja brändi suhtes. Töötajad, kes on tööandja brändile pühendunud jäävad ettevõttesse tööle isegi siis kui neil on lahkumiskavatsused. Sellest tulenevalt võib väita, et tööandja brändi lojaalsus mõjutab töötaja produktiivsust (Backhaus & Tikoo, 2004).



Joonis 1. Tööandja brändingu raamistik

Allikas: Backhaus & Tikoo (2004)

Käesolevas peatükis tõi selle magistritöö autor välja tööandja brändi mõiste ja olemuse tuginedes tööandja brändingu klassikalisele aspektile, lähtuvalt Ambleri ja Barrowi esitatud definitsioonile, mida põimitakse kaasaegsemate definitsioonidega, millest tulevalt koostas autor tabeli (Tabel 1).

Tabel 1. Tööandja brändingu käsitlused erinevatelt autoritelt

Autor	Mõiste tööandja bränding käsitlus
Ambler & Barrow (1996)	Pakett funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest hüvedest töötajale, mis seostub tööandjaga Vaatlesid tööandjaid brändina ning töötajaid klientidena.
Sokro (2012)	Juhid võivad brändingut kasutada nii värbamisel kui ka värbamisstrateegia elluviimisel. Samuti saavad juhid suurendada ettevõtte atraktiivsust ja töötajate ettevõttes püsivust brändingu kaudu. Tööandjad saavad kontrollida, milline on brändingu mõju just siis kui siduda töötajaid emotsionaalsetel viisidel, et neil oleks võimalus saavutada silmapaistvaid tulemusi.
Backhaus & Tikoo (2004)	Protsess loomaks identifitseeritavat ja ainulaadset tööandja identiteeti. Ehk teisisõnu tööandja brändi konseptsioon on olla ettevõtte, mis eristab teda konkurentidest

Allikas: Autori koostatud

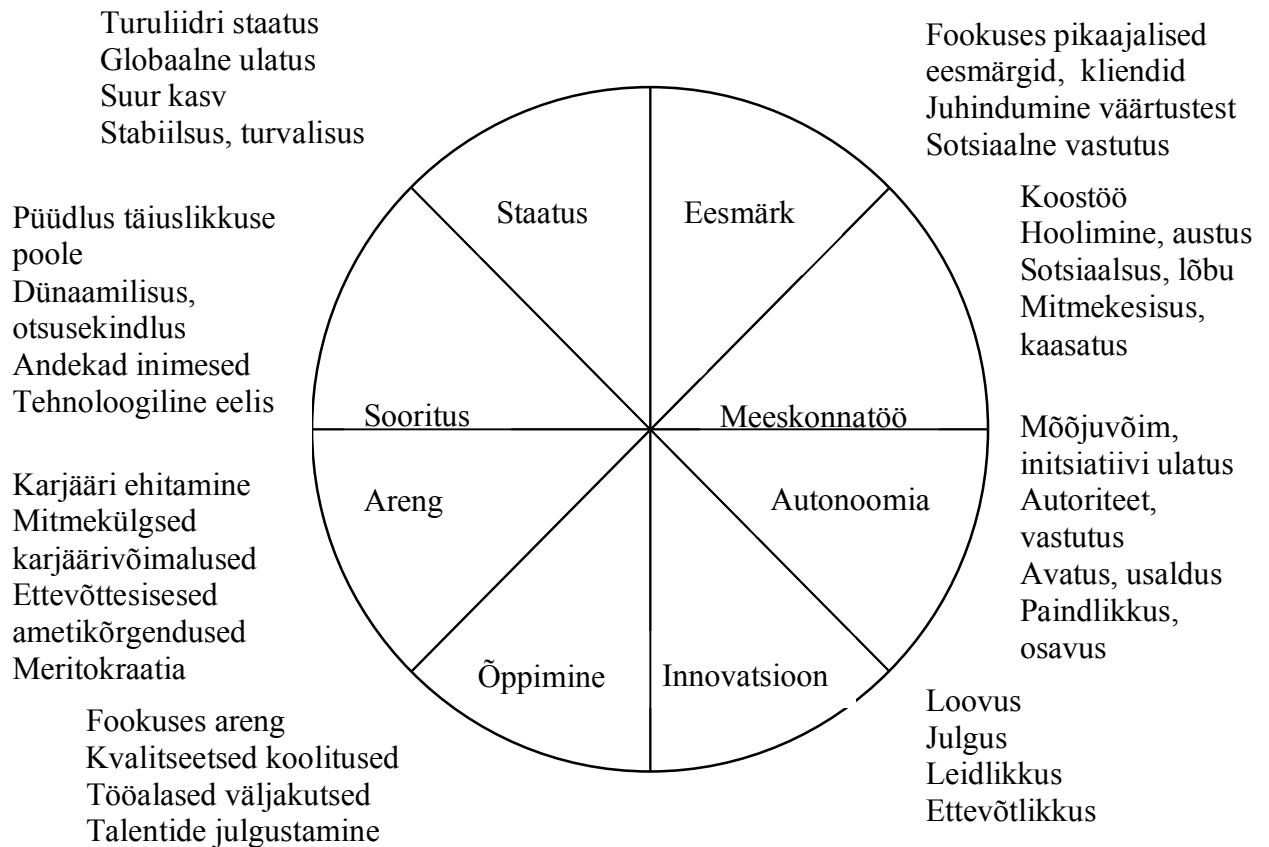
Kuigi tööandja brändingut on erinevad autorid käsitlenud erinevalt, on siiski kõik välja toonud ettevõtte juhtide olulisuse tööandja brändingu arendamisel. Tööandja brändingu puhul tuleb tähelepanu pöörata tervikule, mitte üksikutele detailidele. Üldistavalt võib öelda, et tööandja bränd on kontseptsioon, mis hõlmab paljusid erinevaid valdkondi, kuid põhirõhk on pandud nendele valdkondadele, mida on vaja olemasolevate töötajate värbamiseks ja uute hoidmiseks.

## **1.2 Tööandja brändi loomine**

Tööandja usaldusväärsus on brändi puhul väga oluline, kuid konkurentsitihedas maailmas on brändi kõige tähtsam omadus eristuvus teistest. Selleks, et luua tugev tööandja bränd, tuleks kõigepealt välja selgitada, milline on ettevõtte hetkeline olukord - tundus nii praeguste kui potentsiaalsete töötajate hulgas. Seejärel tuleks hinnata ettevõtte kuvandit ning selgelt määratleda, millist tööandja brändi soovitakse luua. Lõpuks tuleks luua selge sõnum, mida soovitakse edastada.

Tööandja brändi loomisel tuleks alustada brändi positsioneerimisest, mille abil ettevõtte valib endale sobiva väärtuse või omaduse, millega ta soovib, et töötajad ning potentsiaalsed töötajad teda kui tööandjat seostaksid. (Barrow & Mosley, 2005) on öelnud, et tööandja brändi positsioneerimise eesmärk on määratleda, millele bränd pühendub, pidades silmas sihtrühmasid (brändi reaalsus) ja millele sa sooviksid, et bränd tulevikus pühenduks (brändi visioon). Mosley (2014) ütleb oma raamatus, et positsioneerimine määratleb ettevõtte pakkumise ning kuvandi, et hõivata turul oma kindel nišš.

Mosley (2014) on toonud oma raamatus välja brändi positsioneerimise kaheksa valdkonda (Joonis 2).



Joonis 2. Tööandja brändi positsioneerimise kaheksa valdkonda

Allikas: Mosley R. (2014)

Staatus on klassikaline positsioneerimisvõimalus, mis esindab ettevõtte suurust, juhtimisstiili, stabiilsust, pikaajalisust, konfidentsiaalsust ja finantsseisu. Staatuse eesmärk on tööandja brändingu positsioneerimine. Selle fookuses on ettevõtte pikaajalised eesmärgid, klientidele lisaväärtuse pakkumine, tööstusharu ja maailma kus me elame tuleviku kujundamine oma valdkonnas. Meeskonnatöö on valdkond, mis paneb rõhku organisatsioonis olevate inimeste pädevustele, nende mitmekesisele taustale, hoolele ja austusele, millega kolleege koheldakse, ning kuidas ühtse meeskonnana töötatakse. Autonomia pöörab tähelepanu tööandja võimele jääda iseendaks, isikliku initsiatiivi kuvamisele, uuenduste elluviimisele ning oma töö organiseerimisele viisil, kus töö- ja eraelu oleksid tasakaalus. Positsioneerimine innovatsiooni kaudu avaldub läbi stimuleeriva ja loominguilise töökeskkonna, mis julgustab olema innovaatiline ning ettevõtlik. Õppimine on sektor, mis pöörab rõhku võimalusele õppida ning personaalselt ja professionaalselt areneda. Arengu puhul on kõige olulisem mõte karjääri arendamine ja muutumine. Viimane valdkond brändi positsioneerimise kasutamisel on sooritus.

See paneb rõhku ambitsioonidele ja dünaamilisusele ning kõrgtehnoloogilisele töökeskkonnale, mis keskendub tipptasemele (Mosley R. , 2014).

Tänapäeval konkureerival tööturul tahavad töötajad teada, kuidas ettevõtte kirjeldab ennast ja enda eesmärke võrreldes teiste organisatsioonidega. Et luua tugev tööandja bränd, tuleb arendada talendijuhtimise strateegiaid ning tutvustada neid ettevõttesiseselt ja -väliselt. Tugevad brändid pakuvad selgelt määratletud funktsionaalset ja emotsionaalset kasu. Sellistel brändidel on kauakestev väärtus ning neile iseloomulikud jooned. Nad on selgelt positsioneeritud teadvustama sihtrühmale, mille poolest nende bränd konkurentide omast erineb (Barrow & Mosley, 2005).

Tööandja bränding esindab ettevõtte jõupingutusi edeneda ja tuntuks koguda nii ettevõtte sees kui ka väljas, andes selget ülevaadet sellest, mis muudab ta erinevaks ja ihaldusväärseks töötajate silmis (Backhaus & Tikoo, 2004). Brändidel, mis on pühendatud nii klientidele kui ka töötajatele, on oluline, et tööandja brändi ja kliendi brändi juhtmõtted oleksid täielikult seostatud. Ideaalis peaksid nad mõlemad peegeldama „suurt ideed“, mis võib väljenduda iga brändi tahu kaudu (Barrow & Mosley, 2005).

Tööandja brändi arendamine nõuab aega ning oskuseid, kuid sellega saab hakkama iga ettevõtte, kui sellesse panustada. Selleks aga on tippjuhtide toetus väga oluline nagu ka struktureeritud lähenemisviis. Sokro (2012) on välja toonud kolm põhilist suunist, millest peaks brändi arendamisel lähtuma ning mida peaks tegema.

- Tuleks luua brändingu arendamistiim, kuna tööandja brändi säilitamine on kaugeleulatav ja pidev protsess, mis vajab meeskondlikku lähenemist. Meeskonnas peaks olema töötajaid, kes on vastutavad nii inimressursi strateegilise kui ka loova juhtimise eest.
- Peaks mõtlema, millised on ettevõtte tugevad ja nõrgad küljed ning mis teeb ettevõtte unikaalseks. Tuleks identifitseerida ainulaadseid omadusi, nagu näiteks töökeskkond, ettevõtte ajalugu ja ettevõtte väärtused, mis meelitavad, motiveerivad ja hoiavad väärtuslikke töötajaid.
- Tuleks teadvustada oma kandidaatide sihtrühm, fookusgruppide uuringute või süvaintervjuude kaudu. Tuleks teada saada, mis on tulevaste kandidaatide jaoks oluline tööandja valikul ning mis mulje ettevõtte neile jätab ja millise mulje tahad, et jäta.

Lisaks brändi kujundamisele on väga oluline brändi juhtimine, mida kinnitavad ka Barrow ning Mosley. Nad on väitnud, et tõhus tööandja brändi juhtimine pakub töötajatele erinevaid eeliseid igas organisatsiooni eluetapis. Sellel ajal, kui brändingut kasutatakse imago pealiskaudse manipulatsioonina, mille tulemus on teatav küünilisus, on distsiplineeritud brändi juhtimine

endiselt äärmiselt vajalik ja väärtuslik (Barrow & Mosley, 2005). Kui eelnevalt oli bränding suunatud klientidele, siis tänasel päeval on brändingu juhtimine suunatud lisaks veel töötajatele. Barrow & Mosley (2005) on välja toonud kolm peamist põhjust miks tööandja brändi juhtimine on oluline:

1. organisatsioonid teadvustavad endale aina rohkem, et nad ei saa võtta töötaja lojaalsust ja pühendumust iseenesest mõistetavana;
2. tööandja bränding on tõhusaks ühenduseks inimressursi, sisemise kommunikatsiooni ja turunduse vahel;
3. tööandja bränding põhineb praktilikal, mis on tõestanud turul püsivat väärtust.

Kuna igale ettevõttele ei sobi sama lähenemine, siis on oluline leida enda organisatsiooni sobiv lahendus. Nii nagu kõige võimsamate toodete ja teenuste kaubamärgid on rajatud mitmekülgse lähenemisega, samavõrd oluline on kasutada erinevaid tehnikaid ja vahendeid, et omandada teadmisi tööandja brändi tõhusaks arendamiseks ja juhtimiseks (Barrow & Mosley, 2005).

Need organisatsioonid, kes on saavutanud brändi loomisel edu, on leidnud, et nende värbamiskulud on vähenenud, kuna nad on saanud palju rohkem töökohataotlusi potentsiaalsetelt töötajatelt. Sellest tulenevalt on ettevõtted hakanud tööandja brändingut kasutama ühe värbamisstrateegiana. Aina rohkem kasutavad ettevõtted tööandja brändingut, et meelitada ligi uusi töötajaid ja tagada, et praegused töötajad oleksid seotud ettevõtte kultuuri ja strateegiaga (Backhaus & Tikoo, 2004). Tööandja bränding on üks osa tõhusast talendijuhtimise strateegiast. Tugevdades tööandja brändi, on tulevikule mõtlevad organisatsioonid võimelised keskenduma talendinappuse vähendamisele ja töötajate organisatsioonis püsivusele.

Väga oluline osa brändingu loomisel on kommunikatsioon, mille edukas kasutamine suurendab töötajate lojaalsust ja pühendumust. Kommunikatsioon mängib olulist rolli inimeste arusaama ja ettekujutuste loomisel tööandja brändist (Barrow & Mosley, 2005). Barrow ja Mosley (2005) on välja toonud, et kommunikatsiooni, turundust ning inimressurssi saab kõike kasutada koordineeritumaks lähenemiseks tööandja brändi juhtimisel ja arendamisel. Nad on veel lisaks toonud välja, et tööandja brändi tuuma juhtmõte peaks looma kaalukad, asjakohased ja eristatavad „haagid“ kommunikatsiooni ja tööandja brändingu praktikate kujundamise vahel. Backhaus ning Tikoo (2004) on samuti pööranud tähelepanu brändingu praktikale. Nad on täiendavalt lisanud, et tööandja brändingu praktika rajaneb eeldusel, et inimkapital toob ettevõttele väärtust ning läbimõeldud investeeringud inimkapitali suurendavad ettevõtte tulemuslikkust.

Tööandja brändingut saab ettevõtte huvides mitmeti kasutada. Sokro (2012) on välja toonud, et tööandja brändi saab kasutada, et aidata organisatsioonil tõhusalt konkureerida tööturul ning juhtida töötaja lojaalsust tõhusa värbamise, kaasamise ning töötajate organisatsioonis püsivuse praktikate kaudu. Paljud uuringud kinnitavad, et tugev tööandja bränd aitab vähendada kulusid, mis on seotud värbamise, personali voolavuse ning haiguste tõttu puudumisega (Barrow & Mosley, 2005). Igal organisatsioonil on tööandja bränd vaatamata sellele, kas nad on teadlikult püüdnud seda arendada ja hoida. Nende bränd põhineb sellel, kuidas ettevõtet tajutakse töökohana. Et olla efektiivne, ei peaks bränd olema ilmne ainult töötajate värbamise etapis, vaid peaks informeerima lähenemisviisidest, mida kasutatakse organisatsiooni inimressursside juhtimisel. Barrow & Mosley (2005) toovad välja brändingu kasutamise lisaks töötajate kaasamisele ja meelitamisele ka klientide aspektist. Nad on väitnud, et tugev tööandja bränd suurendab organisatsiooni võimet meelitada, hoida ja kaasata inimesi ettevõttesse. Lisaks toetab organisatsiooni võimet tagada kliendile parim brändi kogemus. Ka Miles & Mangold (2005) on toonud välja nii töötajate kui ka klientide olulisuse, väites, et tööandja brändingu protsess võimaldab organisatsioonil pidevalt esitleda soovitud brändi imagot klientidele seeläbi kinnitades klientides ja töötajates ettevõtte kohta kindla seisukoha. Kui tööandja bränding on edukas, siis annab see konkurentsieelise, mis saavutatakse tänu töötajatele, kes on andnud sisemise väärtuse soovitud brändi imagole ning kes on motiveeritud seda tervikpilti tutvustama klientidele ja teistele organisatsiooniga seotud isikutele.

Tööandja brändi loomine on lihtne protsess, kui sellele õigesti läheneda. Osad ettevõtted ei pööra tööandja brändingule suurt tähelepanu, kuid sellest hoolimata mõjutab ettevõtte tegevus nende mainet. Samas lähenevad osad ettevõtted brändingu loomisele strateegiliselt, kasutades selleks erinevaid kanaleid. Iga ettevõtte peaks mõtlema nii klientidele kui ka töötajatele ning fookuseerima enda sihtrühma.

### **1.3 Sisemine ja välimine tööandja kuvand**

Tööandja brändile on võimalik läheneda kahel viisil ehk läbi sisemise ja välimise brändingu. Sisemine tööandja kuvand vastab küsimusele, milline tööandja oled oma töötajatele ning väline tööandja kuvand, millise tööandjana paistad välja töötajaturul. Tugev tööandja bränd koosneb nii tugevast sisemisest kui ka välisest tööandja kuvandist ning neid siduvast strateegiast.



Tööandja välimine bränding on mõeldud eelkõige meelitamiseks sihtrühma, kuid ka loodud toetama ja parendama toote või ettevõtte brändi (Backhaus & Tikoo, 2004). Erinevad erialased allikad käsitlevad tööandja välimist brändingut kasulikuna värbamisele. Alas (2005) toob oma raamatus välja, et organisatsiooni edukus sõltub sellest, millised on tema töötajad. Kui firma suudab ligi meelitada piisavalt kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid, on tal lihtsam saavutada oma eesmärgid. PARE Personalijuhtimise käsiraamat (2007) toob välja, et ainult ettevõtte seest värbamine ei ole kasulik, kuna sellisel juhul tekib suletud ring oskusteabe, ideede ja kogemuste vahetamisel ametikohtade sees. Kuid mitte ainult kõrge kvalifikatsiooniga töötajate värbamine pole oluline, ligi tuleb meelitada ka lihttöölisi. Organisatsioonivälist värbamist kasutatakse eelkõige ettevõtte esmatasandi ametikohtade või uute ametikohtade, mis vajavad erioskusi, täitmiseks.

Kui tööandja bränding keskendub organisatsiooni esiletõstmisele atraktiivse tööandjana, et meelitada potentsiaalseid ja säilitada olemasolevaid töötajaid, siis sisemine bränding keskendub praeguste töötajate brändi lubaduste täitmisele välistele sihtgruppidele. Kuigi tööandja brändingu eesmärgid eristuvad sisemise brändingu omadest, siis mõlemad keskenduvad kindlale töötajate grupile tööandja brändingu protsessis (Itam & Singh, 2016). Sisemise brändingu puhul on olulised lisahüved - rahalised ning mitterahalised. mõnele inimesele on olulised lisatasud ja preemiad, teine väärtustab paindlikku tööaega ning kolmas tulemustasut, mida saab tehtud töö eest.

Erinevad autorid on välja toonud sisemise brändingu ning ettevõtte väärtuste seose. Sisemise brändingu eesmärk on arendada ja tugevdada ühisel väärtusel põhinevat tegutsemist, mis on tavaliselt seotud ettevõtte missiooni või visiooniga (Mosley R. W., 2007). Backhaus & Tikoo (2004) toovad välja, et tööandja sisemine bränding on oluline, kuna see kannab brändi lubadusi värvata ettevõttesiseselt ning see on osaks organisatsioonikultuurist.

Sisemine bränding hõlmab endas kommunikatsiooni ja tööandja brändi väärtuste loomist organisatsiooni töötajatele, mille eesmärgiks on luua kooskõla brändi kuvandi ja organisatsiooni pikaajaliste eesmärkide vahel (Itam & Singh, 2016). Miles & Mangold (2005) lisavad veel, et organisatsioonisiseseid sõnumid peavad selgelt edastama ettevõtte missiooni, väärtuseid ja soovitud brändi imago. Samuti peaksid nad edastama milliseid käitumisnorme ja hoiakuid ettevõtte oluliseks peab ja oma töötajatelt ootab.

Tänu heale sisemisele turundusele on võimalik luua organisatsioonikultuuri, mida on teistel ettevõtetel raske imiteerida. Süstemaatiliselt tuleks töötajatele paljastada ettevõtte brändi

väärtuspakkumisi. Samuti väidab Sokro, et töökoha kultuur on seotud ettevõtte eesmärkidega, mis võimaldavad ettevõttel saavutada unikaalse kultuuri, mis keskendub ettevõtte vajadustele (Sokro, 2012).

Lähtuvalt sisemise ja välimise tööandja brändingu käsitlustele moodustas magistritöö autor võrdleva tabeli (Tabel 2). Antud tabelist tuleb välja, et kuigi tööandja brändingu eesmärgid eristuvad sisemise brändingu omadest, siis mõlemad keskenduvad kindlale töötajate grupile tööandja brändingu protsessis.

Tabel 2. Tööandja välimise ning sisemise brändingu käsitlused

<b>Välimine bränding</b>	<b>Sisemine bränding</b>
Tööandja välimine bränding on mõeldud eelkõige meelitamiseks sihtrühma, kuid ka loodud toetama ja parendama toote või ettevõtte brändi (Backhaus & Tikoo, 2004).	Tööandja sisemine bränding keskendub praeguste töötajate brändi lubaduste täitmisele välistele sihtgruppidele (Itam & Singh, 2016)
Organisatsioonivälist värbamist kasutatakse eelkõige ettevõtte esmatasandi ametikohtade või uute ametikohtade, mis vajavad erioskusi, täitmiseks (PARE Personalijuhtimise käsiraamat, 2007)	Tööandja sisemine bränding on oluline, kuna see kannab brändi lubadusi värvata ettevõttesiseselt ning see on osaks organisatsioonikultuurist (Backhaus & Tikoo, 2004).
Organisatsiooni edukus sõltub sellest, millised on tema töötajad. Kui firma suudab ligi meelitada piisavalt kõrge kvalifikatsiooniga töötajaid, on tal lihtsam saavutada oma eesmärgid (Alas, 2005)	Sisemise brändingu eesmärk on arendada ja tugevdada ühist väärtuspõhist mentaliteeti, mis on tavaliselt seotud ettevõtte missiooni või visiooniga (Mosley R. W., 2007)
	Sisemine bränding hõlmab endas kommunikatsiooni ja tööandja brändi väärtuste loomist organisatsiooni töötajatele, mille eesmärgiks on luua kooskõla ettevõtte brändi kuvandi ja organisatsiooni pikaajaliste eesmärkide vahel (Itam & Singh, 2016).

Allikas: Autori koostatud erinevate autorite käsitluste põhjal

Sisemine ning väline tööandja bränding on võrdselt tähtsad. Organisatsioon peab pöörama tähelepanu nii organisatsioonis töötavate inimestele kui ka väljaspool ettevõtet olevatele talentidele. See tähendab, et oma brändingu strateegias peab olema paindlik ning ei tohi jääda vanadesse tavadesse kinni. Et organisatsioon oleks jätkusuutlik, peab värbama ka ettevõttest väljaspool olevaid inimesi, kes toovad kaasa endaga uusi teadmisi ning oskuseid.

## 1.4 Pühendumuse erinevad käsitlused

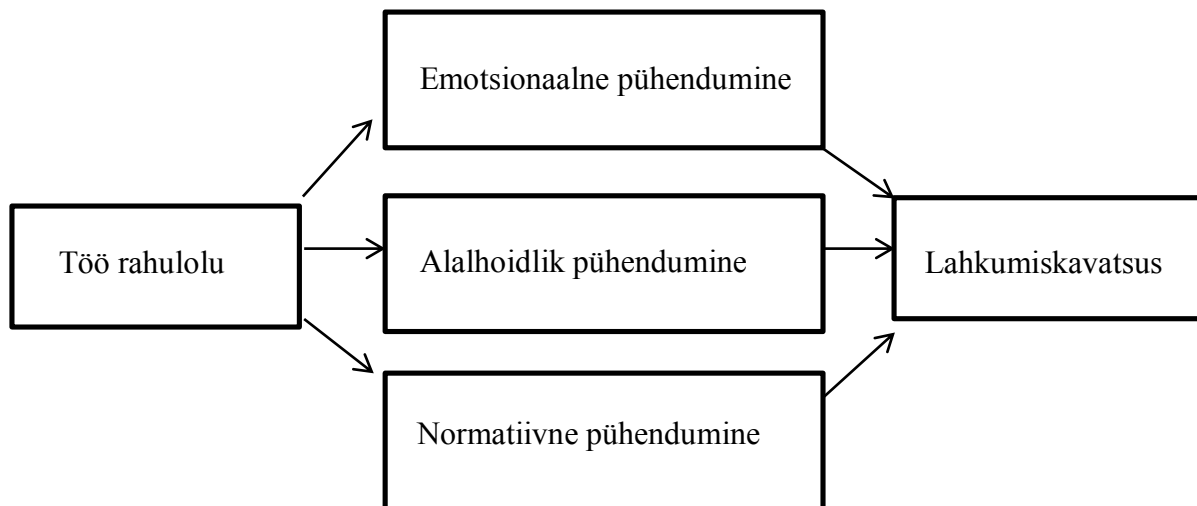
Antud peatükis pööratakse eelkõige tähelepanu organisatsioonile pühendumise, kuid samas vaadeldakse ka tööle pühendumise ning brändile pühendumise käsitlusi.

### 1.4.1 Organisatsioonile pühendumus

Viimase kahe aastakümne jooksul on organisatsioonile pühendumise mõiste saanud suurt tähelepanu. Pühendumus on üks laialdasemalt uuritud teemasid organisatsiooni käitumise valdkonnas. Meyer ja Allen alustasid organisatsioonile pühendumise uuringuid juba 1980-ndatel aastatel. Eestis läbiviidud uuringud on enim keskendunud organisatsioonile pühendumisele, mille raames on hiljuti magistritöö kaitsnud Tallinna Tehnikaülikoolis Eneli Oja (2015) teemal „Organisatsioonile pühendumine, tööga rahulolu ja organisatsiooni kliima ning nende omavahelised seosed AS Maru Metall näitel“. AS Maru Metall on T-Tammer OÜ-ga samas majandustegevuse valdkonnas tegutsev ettevõtte.

Meyer & Allen (1997) on organisatsioonile pühendumust defineerinud kui psüühilist seisundit, mis iseloomustab töötaja suhet organisatsiooniga ja mõjutab inimese otsust jääda organisatsiooni liikmeks või lahkuda organisatsioonist (Joonis 4). Seda psühholoogilist seisundit on Meyer ja Allen (1997) kirjeldanud pühendumise kolme koostisosa kaudu: emotsionaalne, alalhoidlik ning normatiivne pühendumine. Emotsionaalse pühendumise põhilisteks tunnusteks on kiindumine ning organisatsiooniga seotus. Alalhoidliku pühendumise põhilisteks tunnusteks on töötajapoolsed investeeringud organisatsiooni, et antud ametikohta saavutada. Normatiivse pühendumise põhiliseks tunnuseks on töötaja kohustus organisatsiooni jääda.

Kõige rohkem on erinevates uuringutes käsitletud emotsionaalse pühendumise aspekte ning selle seoseid käitumisega organisatsioonilises kontekstis. Näiteks on erinevates uuringutes tuvastatud positiivne korrelatsioon emotsionaalse pühendumise ja motivatsiooni, töörahulolu, organisatsiooni liikmena käitumise, tootlikkuse ja soorituse vahel (Battistelli, et al., 2013).



Joonis 4 . Meyeri ja Alleni kolmemõõtmeline organisatsioonile pühendumise mudel

Allikas: Meyer & Allen (1997)

Organisatsioonile pühendumist on veel defineeritud kui indiviidi suhtelist tugevust osaleda ja samastuda konkreetse organisatsiooniga ning seda võib iseloomustada tugeva usu ja heakskiiduga organisatsiooni eesmärkide ja väärtuste suhtes, valmisolek pingutada ettevõtte nimel ja tugev soov säilitada organisatsiooni liikme staatus (Mowday, Porter, & Steers, 1982).

#### 1.4.2 Töötaja pühendumine tööle

Tulemuslikku tööd teevad ainult pühendunud töötajad. Töötajate pühendumine tööle on mõiste, mis puudutab peaaegu kõiki personalijuhtimise valdkondi. Kui tööandja pole personalijuhtimises piisavalt pädev ning ei pööra töötajate vajadustele piisavalt tähelepanu, ei suuda töötajad ettevõttele ja oma tööle täielikult pühenduda. See on halva inimressursi juhtimise tagajärg.

Töötaja pühendumist on läbi aegade peetud keeruliseks mõisteks. Seda on teadlaste, konsultantide ja ettevõtete poolt väga erinevalt defineeritud, seetõttu mõiste hägustunud ja erinevate inimeste poolt on raske seda üheselt mõista. Pühendumust puudutavas kirjanduses on jõutud konsensusele, et määrata, milline töötaja pühendumise definitsioon oleks kõige sobivam või vähemalt üldtunnustatud, loogiline ja mõistlik (Itam & Singh, 2016).

Kõige esimesena defineeris töötaja pühendumuse mõiste Kahn 1990. aastal Maslowi vajadus-rahulolu (rahulolu hierarhia) lähenemise järgi. Teda võib pidada pühendumuse uuringute pioneeriks. Kahn (1990) on defineerinud töötaja pühendumust kui organisatsiooniliikmete enda

poolset suunamist oma töörolli täitmisele, kus töötajad väljendavad oma seotust organisatsiooniga füüsiliselt (olles kohal ja tehes töö ajal tööd), kognitiivselt ja emotsionaalselt. Samuti on Kahn (1990) defineerinud pühendumist kui psühholoogilist seisundit, kus pühendunud isikud kasutavad kõiki aspekte, et töö saaks edukalt tehtud

Hiljem Itam ja Singh (2016) on artiklis ümber defineeritud töötaja pühendumuse mõiste kui kooslus kolmest veidi erinevast, kuid omavahelt seotud komponendist: energia, kaasatus ja tõhusus, mis iseloomustavad positiivset ja rahulolevat töösuhet.

Schaufeli käsitus töötajate pühendumisest tööle väidab, et pühendunud töötajad on need, kes on tõhusamad ja teevad oma parima. Samuti on brändingut käsitlev kirjandus välja toonud, et tõhus sisemise brändingu rakendamine paneb organisatsiooni sisemised sidusrühmad brändile pühenduma, enne kui seda klientidele tutvustatakse. See tähendab, et töötajad, kes mõistavad brändi väärtust, identifitseeritakse kui brändile pühendunud töötajaid, kes annavad edasi selgeid brändi põhimõtteid välistele sidusgruppidele (Itam & Singh, 2016).

#### **1.4.3 Pühendumine organisatsiooni brändile**

Kolmandaks käsitletavaks pühendumuse liigiks on pühendumine organisatsiooni brändile. Aggerholm, Andersen ja Thomsen (2011) on väitnud, et organisatsioonid sõltuvad suurel määral töötajate pühendumusest oma ettevõtte brändile. Backhaus & Tikoo, (2004) on arvamusel, et selleks, et meelitada potentsiaalseid töötajaid ja ka hoida olemasolevaid töötajaid ettevõttes, tuleb ettevõttel panustada aega ja ressursse, et töötajad pühenduksid organisatsioonile ja selle brändile.

Töötajad, kes on pühendunud, väljendavad enda seotust organisatsiooniga seal töötades emotsionaalselt, tunnetuslikult ja füüsiliselt. Pühendunud töötajad soovivad, et nende töö oleks tehtud täiuslikult ning ületavad enda töösooritusi ning seavad endale uusi tööalaseid eesmärke. Töötajate ja organisatsiooni ühendamise on oluline ning annab konkurentsieelise mitmekesise töö ning töötajate jaoks. Tulevikus saab olema suutlikkus panna töötajaid ettevõttesse jääma ja pühenduma tööle ning organisatsioonile pikemaks ajaks üks raskemaid väljakutseid organisatsiooni jaoks (Itam & Singh, 2016).

Ettevõtted peavad mõistma muutusi ning saama aru tingimustest, mis suurendavad töötajate pühendumist ja looma töökultuuri, mida konkurentidel on väga raske jäljendada. Keskne immateriaalne vara, mida ettevõtted ei pea teistega jagama või mida on teistel organisatsioonidel

raske jäljendada, on ettevõtte bränd (Itam & Singh, 2016). Et soodustada töötaja pühendumust tööandja brändi, on oluline luua nii tugevad lähtealused kui ka emotsionaalne seotus (Barrow & Mosley, 2005).

Barrow & Mosley (2005) lisavad veel, et töötajate kaasatavuse ja pühendumise suurenemine tööandja brändi on tugevalt seotud kliendi rahuloluga - mida rahulolevam klient, seda suurem on töötaja pühendumine ettevõttele.

Kuigi Eestis on uuritud eelkõige organisatsioonile pühendumist, tuleb tähelepanu pöörata ka töötaja pühendumisele ja ettevõtte brändile pühendumisele. Kõigi nende kolme pühendumise liigi ühtseks nimetajaks võib lugeda emotsionaalset seotust. Samuti on antud pühendumise liikide vahel suur seos. Pühendunud töötaja on pühendunud ettevõttele ning selle brändile. Pühendunud töötaja on lojaalne ning teeb lisapingutusi ettevõtte heaks.

## **1.5 Lahkumiskavatsuse käsitlused**

Tänapäeval on ettevõtte pikaajalise edu ning konkurentsivõimelisuse alus võime leida ning hoida ettevõttes optimaalne arv kasulikke töötajaid. Samuti on tihti organisatsiooni üks peamisi probleeme tööjõu voolavus. Liiga suur tööjõu voolavus toob kaasa põhjendamatu kulutusi personali värbamiseks ja valikuks ning uute töötajate väljaõppeks ja kohandamiseks ettevõttes.

Personalijuhtimist käsitlev kirjandus näeb tööjõu voolavust kui negatiivset aspekti. Samas on Kulno Türk (2005) väitnud, et tööjõu voolavus ettevõttele on mõõdukas ulatuses paratamatu või isegi värskendav, kuna võimaldab uute ideedega inimeste tulekut. Ta lisab veel, et võimekamad ning paremad töötajad lahkuvad ametikohalt enamasti omal soovil. Nemad on mobiilsemad ning võimelisemad endale tööturul paremat rakendust leidma. Griffiths & Karanika-Murray (2012) uuringu tulemused näitavad, et mida rohkem on töötajad ettevõttega seotud ja rahulolevad, seda vähem on tõenäoline, et nad hakkavad uut tööd otsima. Nad on rohkem pühendunud ja neil on vähem kavatsusi töölt ja organisatsioonist lahkuda. Töötajate vahetumine on loomulik protsess, sest elus on kõik muutumises. Selleks, et vältida suurt tööjõu voolavust, tuleks hoida töötajaid, et neil ei tekiks lahkumiskavatsust.

Erinevad töötaja lahkumiskavatsuse mudelid ja teooria viited on välja töötatud viimase 50 aasta jooksul. Need mudelid on selgitanud tööjõuvoolavuse ja lahkumiskavatsuse tähendust (Ahmad &

Daud, 2015). Erinevates uuringutes on välja toodud, et lahkumiskavatsus on otseselt seotud tööjõuvoolavusega, mis omakorda on seotud tööandja brändiga. Miles ja Mangold (2005) mainisid oma uuringus, et tööandja bränding moodustab osa suhtest tööandja ja töötaja vahel, pakkudes konkurentsieelist, mis mõjutab positiivselt töötaja käitumist organisatsioonis, nagu näiteks töötajate ettevõttesse jäämist.

Tett ja Meyer (1993) defineerisid lahkumiskavatsust kui teadlikku ning tahtlikku alternatiivide otsimist teistest organisatsioonidest.

Paljud autorid on toonud välja lahkumiskavatsuse erinevaid seoseid. Kavatsus lahkuda on tugev siis, kui tööga rahulolu on madal, samas kui rahulolu püsib kõrgel tasemel, siis tööjõu voolavus on madal. Andrew ja Sofian (2012) on leidnud, et on märkimisväärne seos töötajate kaasatuse, töötaja rahulolu, ettevõttele pühendumise, organisatsioonikäitumise ja lahkumiskavatsuse vahel.

Töötaja hoidmine on väljakutsuv probleem, millega ettevõtte juhid kokku puutuvad. Suutlikkus hoida andekaid ja pühendunud töötajaid aitab oluliselt kaasa ettevõtte edu saavutamisele. Võimas meetod töötajate hoidmiseks on tagada, et nad tunneksid ennast ettevõttes väärtustatuna (Sokro, 2012). Aina rohkem organisatsioonid mõistavad, et töötajate säilitamine on strateegiline küsimus ja kujutab endast konkurentsieelist. Et püsida konkurentsivõimseks peaksid kõik ettevõtted eelkõige vähendama lahkumiskavatsuse soovi töötajate hulgas.

Tööandja brändingu väärtuspakkumine sisaldab endas töötaja teadmiste ja oskuste rakendust, töötaja arengut, töö tasuvust, töötaja huvi töö vastu ning töö kaudu tekkivat suhtevõrgustikku. Põhiline muutuja aga on töötaja lahkumiskavatsus. On tõenäoline, et tööandja bränding mõjutab töötaja lahkumiskavatsust (Ahmad & Daud, Engaging People with Employer Branding, 2015).

Erinevad autorid on leidnud, et tööandja bränding, pühendumine ning lahkumiskavatsus on omavahel seotud. Töötaja hoidmine organisatsioonis on ettevõtte jaoks oluline ning juhatajad peavad tagama töötajale igapäevase heaolu tööol, et töötajal tekiks kergemini organisatsioonile pühendumuse tunnet ning vähem lahkumiskavatsuse mõtteid.

Kokkuvõtteks võib öelda, et tööandja bränding mõjutab nii pühendumust kui ka lahkumiskavatsust. Samal ajal on pühendumus seotud lahkumiskavatsusega. Töötaja, kellel on lahkumiskavatsused, ei ole organisatsioonile pühendunud.

## 2. EMPIIRILINE UURING

Eesmärgi täitmiseks viis autor läbi kvantitatiivse uuringu OÜ-s T-Tammer. T-Tammer OÜ on 1995. aastal asutatud Eesti suurim terasprofiilidest ja metallist avatäidete tootmisega tegelev pereettevõtte. Toodangust rohkem kui 80% moodustab eksport. Peamised sihtturud on Rootsi, Soome, Taani, Norra ja Iirimaa. OÜ-s T-Tammeris töötab 1. mai 2018 seisuga 158 töötajat. Omanikud ja juhid on sõnastanud ja lisanud 2018. aasta ettevõtte strateegia dokumenti ning 2018. aasta ettevõtte väärtuste dokumenti, et inimesed on organisatsiooni põhiväärtus.

Ettevõttes pole seni uuritud, millised on töötajate lahkumiskavatsused ja pühendumine. Koostöös ettevõtte personalijuhiga otsustati läbi viia uuring, mis annaks ülevaate töötajate pühendumusest, lahkumiskavatsustest ja tööandja brändingust ning nendevahelistest seostest. Uuringu valimiks on kõik ettevõtte töötajad, va juhatuse liikmed.

Uurimuse läbiviimiseks valis autor kvantitatiivse uurimismetoodika ja koostas küsimustikud andmete kogumiseks.

Püstitatud on järgmised uurimisküsimused:

1. Milliseid väärtuspakkumise elemente peavad tootmistöölised oluliseks?
2. Milline on töötajate pühendumine?
3. Mis võib põhjustada töötaja lahkumise oma praegusest töökohast?
4. Kuivõrd on lahkumiskavatsused seotud pühendumusega?
5. Kuivõrd on tööandja bränding seotud lahkumiskavatsusega ja pühendumusega?

### 2.1 Uuringu metoodika

Empiirilises uuringus kasutatakse kvantitatiivset andmekogumise meetodit. Uuringus kasutatavad andmed võivad olla esmased ehk primaarsed ja teisesed ehk sekundaarsed (Lancaster, 2005). Küsitlus on üks laiemalt levinud esmaste andmete kogumise meetodeid, kuna see võimaldab koguda informatsiooni väga erinevate teemade ja subjektide kohta (Kuusik, et al., 2010). Samuti peetakse küsitlusuurimuse peamiseks eeliseks seda, et selle abil saab koguda suure andmestiku: uurimusega saab haarata palju inimesi ja esitada neile rohkelt küsimusi (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2005). Uuringu eesmärgi saavutamiseks ja uurimisülesannete



täitmiseks viis autor läbi küsitluse (Lisa 1; Lisa 2). Andmeid koguti paber kandjal ning küsitlus viidi läbi ajavahemikul 01.03.2017-09.03.2017. Küsimustik koosnes kolmest osast.

### ***Tööandja bränding***

Esimeses osas pidi vastaja hindama, kui tähtsad on tema jaoks töökoha valiku puhul erinevad tööd ja organisatsiooni kirjeldavad aspektid. Küsimustik koosnes 15 küsimusest, millest esimesed 11 küsimust on võetud Londonis tegutseva ettevõtte Haysi, kes tegeleb personali värbamisega (Hays, Recruiting Experts Worldwide), küsimustikust. Küsimustik asub SurveyMonkey.com veebikeskkonnas ning autor tõlkis selle inglise keelest eesti keelde. Hindamine toimus 5-palli hindamissüsteemi põhjal, kus 1 - ei ole üldse oluline ning 5 - on väga oluline.

### ***Lahkumiskavatsus***

Teises osas pidi vastaja hindama erinevate tegrite mõju, mis võiks põhjustada lahkumise oma praegusest töökohast järgneva 12 kuu jooksul. Küsimustik koosnes 21 küsimusest. Antud küsimustiku lõi ja on kasutanud Kevian Kuusmaa (2014) oma bakalaureusetöös, kus ta uuris tööstressi mõju personali voolavusele Radisson Blu Sky Hotell näitel. Hindamine toimus 5-palli hindamissüsteemi põhjal, kus 1- ei mõjuta üldse ning 5-mõjutab oluliselt.

### ***Pühendumus***

Kolmandas osas tuli märkida iga väite puhul, kui võrd see küsitluses osalejat iseloomustab. Antud osas oli kasutusel Alleni ja Meyeri (1997) organisatsioonile pühendumuse mõõtmiseks loodud küsimustik, mis koosneb 24 küsimusest. Küsimustiku osad on kolmes grupis, mis puudutab emotsionaalset pühendumist, alalhoidlikku pühendumist ja normatiivset pühendumist. Sama küsimustikku on oma magistrیتöös kasutanud Helle Peil (2009), Kristina Kuut (2008) ning Kerli Suder (2014), kes on teinud mõningad sõnalised parendused küsimustikus ning selle on Eesti oludele kohandanud Heve Kirikal (Kirikal, 2006).

Magistrیتöös kasutatud küsimustiku versioon oli eesti ja vene keeles, sest T-Tammer OÜ-s töötavad tootmistöölised on valdavalt vene rahvusest. Küsimustik koosnes suletud küsimustest. Küsimustikus oli kokku koos demograafiliste andmetega 63 küsimust.

## 2.2 Valimi kirjeldus

Uurimuse läbiviimiseks ning andmete kogumiseks jaotatakse küsimustikud 158 töötajale, millest tagastati 66. Tagastatud küsimustikest selekteeris autor välja puudulike vastustega küsimustikud. Analüüsimiseks sobilikud olid 59 ankeeti. Vastanute % oli 37. Vastuste laekumise vähesest protsendist võib järeldada, et T-Tammer OÜ töötajad on küsitlusele vastamisel pigem passiivsed. Põhjuseks võis olla küsimustiku mahukus, mis tegi vastajatele vastamise tülikaks.

Autor oli arvestanud, et uuringus võib esineda takistusi. Näiteks ettevõtte juhtkond ei pruugi anda uuringu läbiviimiseks nõusolekut. Autor sai nõusoleku kõigi allüksuste juhtidelt. Samuti arvestas autor, et piisavalt suur hulk töötajaid ei pruugi küsimustikule vastata või vastavad pinnapealselt või osaliselt, kuna neil ei pruugi antud teema vastu huvi olla. Kuna küsimustik oli tõlgitud ka vene keelde, siis tuli arvestada, et tõlked ei pruugi olla piisavalt täpsed või arusaadavad. Seda püüdis autor vältida, kasutades professionaalset tõlkimisteenust ning tagasitõlget eesti keelde. Vastanute vähese arvu tõttu ei saa uuringu alusel teha usaldusväärseid järeldusi, kuid kirjeldada võib tendentse, mis loovad aluse edaspidisteks uuringuteks. Uuringus osalejatele tagati anonüümsus ning osalemine oli vabatahtlik.

### 3. TULEMUSED

Antud peatükis tuuakse välja T-Tammer OÜ personali küsitlemise kirjeldava statistika, võrdleva statistika ja seoste tulemused. Esmalt tuuakse välja vastajate demograafilised andmed, töökoha valikut ja tööl püsimist mõjutavad aspektid, lahkumiskavatsusi mõjutavad tegurid ning pühendumise näitajad, seejärel esitatakse korrelatsioonianalüüsis tuvastatud seosed erinevate skaalade antud hinnangute vahel ning tuuakse esile võrdlused nimetatud hinnangutes erinevate vastajate gruppide lõikes lähtuvalt tööstaažile.

Seoste tuvastamiseks kasutati analüüsis Pearsoni korrelatsioonikordajat ( $r$ ). Korrelatsioonikordaja arvulise väärtuse tugevuse tõlgendamisel lähtuti sotsiaalteadustes sageli kasutatavast määratlusest, kus  $r < 0,3$  on nõrk seos,  $r < 0,7$  on keskmise tugevusega seos ning  $r > 0,7$  on tugev tunnustevaheline seos. Sisereliaabluse koefitsendi hindamisel kasutati Cronbachi  $\alpha$  reliaabluskoeffitsenti. Antud juhul lähtuti majandusteaduses üldlevinud põhimõttest, et aktsepteeritav on sisemine reliaablus  $\alpha > 0,7$ .

#### 3.1 Valimi ja üldtunnused

Järgnevalt on toodud välja vastajate demograafilised andmed (vt tabel 3).

Tabel 3. Vastajate demograafilised näitajad

		Vastajad	
		Sagedus	%
Sugu	mees	55	93,22
	naine	4	6,78
	Kokku	59	100
Vanus	16-25	4	6,78
	26-45	47	79,66
	46-65	8	13,56
	Üle 65	0	0
	Kokku	59	100
Tööstaaž	Vähem kui 1 aasta	14	23,73
	1-5 aastat	26	44,07
	6-10 aastat	17	28,81
	11-15 aastat	2	3,39
	üle 15 aasta	0	0
	Kokku	59	100

Allikas: autori koostatud

Üldkogum oli 158 töötajat. Sugude lõikes oli enamik vastanutest mehed, keda oli 93,22% ning naised 6,78%. Kõige enam oli vastajaid 1-5 aastase tööstaažiga. Vanuselises lõikes oli valimis kõige rohkem 26-45 aastaseid

### 3.2 Töökoha valikut ja tööl püsimist mõjutavad aspektid

Käesolevas peatükis on autor arvutanud välja tulemuste analüüsimiseks erinevate muutujate aritmeetilised keskmised (M), standardhälbed (SD), korrelatsioonid (r) ning Cronbachi alfa ( $\alpha$ ).

Tööandja brändingu skaala sisemise reliaabluse mõõtmisel tuvastati Cronbachi  $\alpha = 0,91$ . See näitaja viitab, et sisemine reliaablus on väga hea. Kuna skaala keskpunkt on 2,5, siis skaalal antud hinnangute keskmine  $M = 3,97$  ( $SD = 1,00$ ) on keskmisest tunduvalt parem näitaja.

Tabel 4. Töö valiku ja tööl püsimise puhul olulised aspektid

Väide	Aritmeetiline keskmine (m)	Standardhälve ( $\sigma$ )
Palk	4,59	0,72
Ettevõtte majanduslik stabiilsus	4,49	0,90
Sõbralik juhtkond	4,36	0,92
Koolitus- ja arenguvõimalus	4,20	0,98
Sõbralikud kolleegid	4,19	0,96
Sobilik töökoormus	4,15	0,85
Ettevõtte visioon, kultuur ja väärtused	4,00	1,03
Muud hüved ja soodustused	4,00	0,95
Ettevõtte maine	3,97	0,98
Ühised üritused	3,90	1,14
Võimalus karjääriredelil tõusta	3,73	1,06
Ettevõtte poolt klientidele pakutavad tooted ja teenused	3,61	1,00
Enda kogemus ettevõtte tooteid/teenuseid kasutades	3,59	1,05
Ettevõtte tuntus	3,54	1,24
Sõprade või kolleegide arvamus ettevõttest	3,24	1,16

Allikas: autori koostatud

Skaala omavahelistest korrelatsioonidest (Lisa3) on tugevaim väidete „sõbralik juhtkond“ ja „sõbralikud kolleegid“ vahel ( $r = 0,783$ ;  $p < 0,01$ ). Kahanev seos on kahel juhul. Esimesel juhul on

tegemist väidetega “Enda kogemus ettevõtte tooteid/teenuseid kasutades” ja “Palk” vahel ( $r=0,12$ ). Teisel juhul on tegemist väidetega “Palk” ja “Ühised üritused (suvepäevad, jõulupeod jne)” vahel ( $r=-0,11$ ).

Järgnevalt on esitatud töö valiku põhjused kahanevas järjekorras, mida hinnati 5-punktilisel skaala. (Tabel 4). Tulemused näitasid, et kõige olulisem oli antud töö valiku puhul palk, mille keskmiseks 5-palli süsteemis tuli 4,59. Töö valiku puhul olid vastanute arvates olulised veel ettevõtte majanduslik stabiilsus ( $m=4,49$ ), sõbralik juhtkond ( $m=4,36$ ), koolitus- ja arenguvõimalus ( $m=4,20$ ), sõbralikud kolleegid ( $m=4,19$ ), sobilik töökoormus ( $m=4,15$ ) ning ettevõtte visioon, kultuur ja väärtused ning muud hüved ja soodustused (mõlema puhul  $m=4$ ). Kõige ebaolulisemaks pidasid vastajad töö valiku puhul sõprade või kolleegide arvamust ettevõttest, mille keskmiseks hindeks tuli 3,24. Antud juhul leidis 11,86%, et teiste arvamus on töö valiku puhul väga oluline. Oluliseks pidas seda 33,90% ning mõnevõrra oluliseks 32,20% valimist. Hinde 2 ehk „ei ole oluline“ andis 10,17% ja hinde 1 ehk „ei ole üldse oluline“ andsid 11,86% koguvahimist.

Vastavalt uuringu tulemustele tuleks edaspidi ettevõttes töötajatele pakkuda põhjendatud ning teiste sama valdkonna ettevõtetega sarnast tasustamist. Samuti tuleks töötajatele anda ülevaade ettevõtte majandusnäitajatest, mis võimaldavad saada teavet ettevõtte arengust ja selle võimalikust stabiilsusest. Lisaks võiks arenguveestluse käigus selgitada välja kas ja milliseid koolitusi töötajad soovivad ning lähtudes vajalikkusest seda neile võimaldada.

### **3.3 Lahkumiskavatsusi mõjutavad tegurid**

Käesolevas peatükis on autor arvutanud välja tulemuste analüüsimiseks erinevate muutujate aritmeetilised keskmised ( $M$ ), standardhälbed ( $SD$ ), korrelatsioonid ( $r$ ) ning Cronbachi alfa ( $\alpha$ ).

Töökoha valikut ja tööl püsimist mõjutavad aspektide skaala sisemise reliaabluse mõõtmisel tuvastati Cronbachi  $\alpha=0,92$ . See näitaja viitab, et sisemine reliaablus on hea. Kuna skaala keskpunkt on 2,5, siis skaalal antud hinnangute keskmine  $M=3,2$  ( $SD=1,27$ ) näitab, et erinevate tegurite mõju võib pigem põhjustada töötaja lahkumise oma praegusest töökohast. Skaala komponentide omavahelised seosed on mõõdukad, neist tugevaim on seos väidete „tagasiside puudumine tehtud tööle“ ja „vähene juhupoolne innustus“ vahel ( $r=0,72$ ;  $p<0,05$ ). Kahanev seos on kahel juhul: väidete „intensiivne töö“ ja „halvad suhted kolleegidega“ vahel ( $r=-0,7$ ) ning

„vastuolulised tööülesanded erinevatelt osapooltelt“ ja „halvad suhted kolleegidega“ vahel ( $r=0,3$ ).

Tabel 5. Lahkumiskavatsust põhjustavate tegurite keskmised ning standardhälbed

Väide	Aritmeetiline keskmine (M)	Standardhälve (SD)
ebapiisav töötasu	4,14	1,15
võimatud tähtajad	3,68	1,28
vaimne või füüsiline vägivald töökohal	3,56	1,43
vastuolulised tööülesanded	3,37	1,11
suur töökoormus	3,36	1,19
halvad suhted kolleegidega	3,36	1,321
ebaselged tööülesanded ja kohustused	3,42	1,15
pingelised suhted töökohal	3,42	1,30
vähene otsustusvabadus töötaja planeerimisel	3,32	1,19
vähened karjääri- ja arenguvõimalused	3,25	1,20
ebapiisavad puhkepausid	3,19	1,21
vähene juhupoolne innustus	3,17	1,18
intensiivne töö	3,07	1,24
ebasobivad töökellaajad	3,07	1,42
töökoha asukoht	3,07	1,52
Ületunnitöö	3,05	1,36
alternatiivsed töövõimalused	3,05	1,22
tagasiside puudumine tehtud tööle	3,00	1,26
kolleegide vähene toetus	2,93	1,26
ümberkorraldused töökohal	2,91	1,15
Diskrimineerimine	2,52	1,45

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt on välja toodud tegurite mõju, mis võiks põhjustada vastaja lahkumist oma praegusest töökohast järgneva 12 kuu jooksul kahanevas järjekorras, mida hinnati 5-punktilisel skaala. (vt Tabel 5). Tulemused näitasid, et suurimaks põhjuseks, miks võiks töötaja lahkuda, on ebapiisav töötasu, mille aritmeetiliseks keskmiseks tuli 4,14. Lahkumist oma praegusest töökohast võiks vastanute arvates põhjustada veel võimatud tähtajad ( $M=3,68$ ), vaimne või füüsiline vägivald töökohal ( $M=3,56$ ), vastuolulised tööülesanded ( $M=3,37$ ) ning võrdselt suur töökoormus ning halvad suhted kolleegidega (mõlema puhul  $M=3,36$ ).

### 3.4 Pühendumise näitajad

Käesolevas peatükis on autor arvutanud välja tulemuste analüüsimiseks erinevate muutujate aritmeetilised keskmised (M), standardhälbed (SD), korrelatsioonid (r) ning Cronbahi alfa ( $\alpha$ ).

Uuringus osalejatepühendumust organisatsioonile mõõdeti kolmel skaalal: emotsionaalne, normatiivne ning alalhoidlik. Iga alaskaala koosnes kaheksast väitest (vt. Lisa 1).

*Emotsionaalset pühendumust* käsitlevad väited on ankeedis pühendumuse ploki küsimused 1-8 ning skaalasisesed väidetevahelised seosed on esitatud lisas 5. Alaskaala sisemise reliaabluskoeffitsent Cronbachi  $\alpha=0,126$ . Alaskaala hinnangute keskmine väärtus  $M=2,48$ , mis on pühendumuse alaskaaladest kõige väiksem ning standardhälve  $SD=0,92$ .

Kõige kõrgema hinnangu ( $M=3,2$ ;  $\sigma=0,91$ ) andsid vastajad väitele 1 - veedaksin meelsasti oma ülejäänud karjääri selles ettevõttes ning kõige madalama hinnangu ( $m=2,10$ ;  $\sigma=0,92$ ) väitele 6 - ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni.

*Alalhoidlikku pühendumust* käsitlevad väited on ankeedis pühendumuse ploki küsimused 9-16 ning skaalasisesed väidetevahelised seosed on esitatud lisas 6. Alaskaala sisemise reliaabluskoeffitsent Cronbachi  $\alpha=0,508$ . Alaskaala hinnangute keskmine väärtus  $M=2,56$  ning standardhälve  $SD=0,92$ .

Kõige kõrgema hinnangu ( $M=3,08$ ;  $SD=0,90$ ) andsid vastajad väitele 13 - minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist. Kõige madalama hinnangu ( $M=2,14$ ;  $SD=1,14$ ) andsid vastajad väitele 12 - see ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkuksin lähemal ajal sellest organisatsioonist. Teisisõnu töölt lahkumine mõjutaks oluliselt vastajate sissetulekut.

*Normatiivset pühendumust* käsitlevad väited on ankeedis pühendumuse ploki küsimused 17-24 ning skaalasisesed väidetevahelised seosed on esitatud lisas 7. Alaskaala sisemise reliaabluskoeffitsent Cronbachi  $\alpha=0,542$ . Alaskaala hinnangute keskmine väärtus  $M=2,56$  ( $SD=0,96$ ), mis on suurem kui emotsionaalse pühendumuse skaala keskmine ning võrdne alalhoidliku pühendumuse keskmisega.

Kõige kõrgema hinnangu ( $M=2,80$ ;  $0,94$ ) andsid vastajad väitele 23 - asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril. Kõige madalama hinnangu ( $M=2,12$ ;  $SD=0,91$ ) andsid vastajad väitele 24 - ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.

### 3.5 Seosed skaalade vahel

Järgnevalt on lähtuvalt uurimuse tulemustest analüüsitud tööandja brändingu, lahkumiskavatsuste ning pühendumise vahelisi seoseid T-Tammer OÜ näitel. Tabelis 6 on välja toodud korrelatsioonianalüüs, milles on kirjeldatud erinevate alaskaalade keskmiste võrdlusel saadud omavahelisi seoseid.

Tabel 6. Tööandja brändingu, lahkumiskavatsuse ning emotsionaalse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumise skaalade keskväärtused (M), standardhälve (SD) ja Pearsoni korrelatsioonikordajad (r)

	M	SD	1. Emotsionaalne pühendumus	2. Alalhoidlik pühendumus	3. Normatiivne pühendumus	4. Tööandja bränding	5. Lahkumiskavatsus
1	2,48	0,92					
2	2,56	0,92	,244				
3	2,56	0,96	-,009	,300*			
4	3,97	1	-,093	-,031	,104		
5	3,2	1,27	-,037	-,289*	-,165	-,178	

\* Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

Korrelatsioonianalüüsi käigus leiti statistiliselt oluline seos alalhoidliku pühendumuse ning normatiivse pühendumuse vahel (nõrk seos  $r = ,300$ ;  $p < 0,05$ ). Samuti leiti statistiliselt oluline negatiivne seos alalhoidliku pühendumise ja lahkumiskavatsuse vahel (väga nõrk seos  $r = -,289$ ;  $p < 0,05$ ). Emotsionaalse pühendumuse, alalhoidliku pühendumuse, normatiivse pühendumuse ja lahkumiskavatsuste vahel statistilist olulist seost ei esinenud. Lisaks eelnevale puudus ka statistiliselt oluline seos alalhoidliku pühendumuse, tööandja brändingu ja lahkumiskavatsuse ning normatiivse pühendumuse, tööandja brändingu ning lahkumiskavatsuse vahel. Samuti puudus seos tööandja brändingu ja lahkumiskavatsuse vahel.



### 3.6 Võrdlev statistika

Järgnevalt on analüüsitud töötajate antud vastuseid arvesse võttes nende tööstaaži. Võrdlemaks erinevusi hinnangutes tööandja brändingule, lahkumiskavatsusele ja pühendumusele, viidi läbi dispersioonianalüüs LSD meetodil one-way ANOVA test.

Töökoha valiku ja tööl püsimist mõjutavad aspektide asukohast lähtuvalt analüüsides selgus (tabel 7), et kõrgeim hinnang ( $M=3,85$ ;  $SD=0,57$ ) oli 6-15 aastase tööstaažiga vastajatel ning 1-5 aastase tööstaažiga vastajatel madalaim ( $M=3,68$ ;  $SD=1,16$ ).

Tabel 7. Töökoha valikut ja tööl püsimist mõjutavad aspektide keskmised hinnangud tööstaaži lõikes

Tööstaaž	Tööandja bränding	
	M	SD
Vähem kui 1 aastat	3,71	0,90
1-5 aastat	3,68	1,16
6-15 aastat	3,85	0,69
Kokku	3,75	0,92

Allikas: autori koostatud

Tööstaaži lõikes ei olnud hinnangutel olulisi erinevusi. Samas hindasid antud ettevõttes kõige pikema tööstaažiga (6-15 aastat) vastajad pigem oluliseks või väga oluliseks erinevaid tööandja brändingut hõlmavaid väiteid.

Kui uurida vastajate hinnanguid lahkumiskavatsuse erinevate komponentide kohta (tabel 8), võttes arvesse töötaja tööstaaži, siis selgub, et kõige rohkem mõjutaks erinevad tegurid oma töölt lahkuma 1-5 aastase tööstaažiga töötajaid ( $M=3,32$ ;  $SD=1,31$ ) ning kõige väiksemat mõju avaldavad erinevad lahkumiskavatsust soodustavad tegurid vähem kui 1 aastase tööstaažiga töötajaid ( $M=3,16$ ;  $SD=1,30$ ).

Tabel 8. Lahkumiskavatsuste keskmised hinnangud tööstaaži lõikes

Tööstaaž	Lahkumiskavatsus	
	M	SD
Vähem kui 1 aastat	3,16	1,30
1-5 aastat	3,32	1,31
6-15 aastat	3,29	1,08
Kokku	3,26	1,23

Allikas: autori koostatud

Kuna antud küsimustiku keskmine on 2,50 ning vastajate keskmine hinnang on 3,26, siis võib järeldada, et erinevad tegurid pigem mõjutavad töötajaid lahkuma oma praegusest töökohast.

Kui uurida vastajate antud hinnanguid organisatsioonile pühendumise erinevate komponentide kohta (tabel 9), võttes arvesse töötaja tööstaaži, siis selgub, et emotsionaalse pühendumise puhul ( $p=0,57$ ) oli vähem kui 1-aastase tööstaažiga vastajate keskmine hinnang kõrgeim ( $M=2,61$ ;  $SD=0,87$ ) ning 1-5-aastase tööstaažiga vastajate keskmine madalaim ( $M=2,48$ ;  $SD=1$ ). Alalhoidliku pühendumise puhul ( $p=0,43$ ) selgus, et 6-15-aastase tööstaažiga vastajate keskmine hinnang oli kõrgeim ( $M=2,971$   $SD=1,06$ ) ning vähem kui 1-aastase tööstaažiga vastajate keskmine hinnang madalaim ( $M=2,55$ ;  $SD=1,26$ ). Normatiivse pühendumise puhul ( $p=0,48$ ) selgus, et 6-15-aastase tööstaažiga vastajate keskmine hinnang oli kõrgeim ( $M=2,62$ ;  $SD=0,96$ ) ning vähem kui 1 aastase tööstaažiga vastajate keskmine hinnang madalaim ( $M=2,39$ ;  $SD=0,87$ ).

Tabel 9. Pühendumuse keskmised hinnangud tööstaaži lõikes

Tööstaaž	Emotsionaalne pühendumine		Alalhoidlik pühendumine		Normatiivne pühendumine	
	M	SD	M	SD	M	SD
Vähem kui 1 aastat	2,61	0,87	2,55	1,26	2,39	0,87
1-5 aastat	2,48	1,00	2,58	1,05	2,5	1,01
6-15aastat	2,50	0,63	2,71	1,06	2,62	0,96
Kokku	2,53	0,83	2,61	1,12	2,50	0,95

Allikas: autori koostatud

Suurim erinevus alalhoidliku pühendumise puhul viitab asjaolule, et vaatamata tööstaažile ei soovi vastajad töölt lahkuda, kuna selleks puuduvad alternatiivsed võimalused ning sellega kaasneksid kulutused. Kõige rohkem on alalhoidlikult pühendunud 6-15-aastase tööstaažiga vastajad, nende keskmised hinnangud olid kõige kõrgemad. Sellest võib järeldada, et nemad on nii majanduslikult kui ka sotsiaalselt kõige rohkem organisatsioonist sõltuvad. Samuti on 6-15-aastase tööstaažiga vastajad andnud suurima keskmise normatiivse pühendumuse skaalal. Tulenevalt oma pikast tööstaažist on nad organisatsioonile lojaalsed ning tunnevad kohustust jääda organisatsiooni liikmeks. Vähem kui 1-aastase tööstaažiga vastajate suurim keskmine emotsionaalse pühendumuse näitaja viitab sellele, et nemad on kõige tulemuslikumad ning tunnevad suurimat seotust organisatsiooniga.

### 3.7 Arutelu, järeldused, ettepanekud

Käesolevas uuringus on vaadeldud tööandja brändingut, töötajate lahkumiskavatsusi, pühendumust ja nendevahelisi seoseid ettevõttes T-Tammer OÜ. Uurimustöö eesmärgiks oli selgitada välja, millised on seosed tööandja brändingu ja lahkumiskavatsuse ning pühendumise vahel tootmisettevõttes. Käesolevas peatükis arutletakse uurimisülesannete lahenduste üle ning tuuakse välja uurimustulemused ja esitatakse ettepanekud.

Personaliuuringus osales 37% kogu ettevõtte töötajatest. Autori jaoks näitavad empiirilise uuringu tulemused tendentse, kuid need saab sellele vaatamata võtta aluseks üldistuste ja ettepanekute tegemiseks T-Tammer OÜ-le.

**Esimese uurimusülesande** raames selgitati välja, milliseid väärtuspakkumise elemente peavad tootmistöölised oluliseks. Tulemused näitasid, et kõige olulisem töö valiku ja püsimise puhul oli palk. Sellele järgnes majanduslik stabiilsus, sõbralik juhtkond, koolitus- ja arenguvõimlus, sõbralikud kolleegid ning sobilik töökoormus. Need tulemused on sarnased Merite Liidemaa (2015) magistritöö tulemustele, kus leiti, et peamised väärtuspakkumise tegurid, mille tõttu töö valik tehakse, on ettevõtte jätkusuutlikkus (majanduslik stabiilsus), ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet ning töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu.

**Teise uurimusülesande** raames selgitati välja, milline on töötaja pühendumine. Tulemused näitasid, et töötajate alalhoidlik pühendumus organisatsioonile on kõrgem kui emotsionaalne ja normatiivne pühendumus. See näitab, et vastajad ei soovi töölt lahkuda, kuna selleks puuduvad alternatiivsed võimalused ning sellega kaasneksid kulutused. Varasemalt on Eneli Oja oma (2015) oma uurimuse tulemusena metallitööstusettevõttes AS Maru Metall toonud välja vastupidised tulemused. Ta leidis, et selle ettevõtte töötajad ei tunne kohustust tööle jääda ning on enim normatiivselt pühendunud.

Korrelatsioonianalüüsi käigus leiti statistiliselt oluline seos alalhoidliku pühendumuse ning normatiivse pühendumuse vahel (nõrk seos  $r=,300$ ;  $p<0,05$ ).

**Kolmanda uurimusülesande** raames selgitati välja, mis võib põhjustada töötaja lahkumise oma praegusest töökohast. Selgus, et kõige enam mõjutaks vastajaid oma praegusest töökohast lahkuma ebapiisav töötasu, sellele järgnevad võimatud tähtajad ning vaimne või füüsiline vägivald töökohal. Kõige vähem avaldaks mõju kolleegide vähene toetus, ümberkorraldused töökohal, diskrimineerimine, mis kõik said keskmiseks hinnanguks 5-palli skaalal alla kolme.

**Neljanda uurimusülesande** raames selgitati välja, kuivõrd on lahkumiskavatsused seotud pühendumusega. Uuringu tulemustes selgus, et alalhoidliku pühendumise ja lahkumiskavatsuse vahel on väga nõrk seos ( $r=-,289$ ;  $p<0,05$ ). Emotsionaalse pühendumuse, alalhoidliku pühendumuse, normatiivse pühendumuse ja lahkumiskavatsuste vahel statistilist olulist seost ei esinenud.

**Viienda uurimusülesande** raames selgitati välja, kuivõrd on tööandja bränding seotud lahkumiskavatsusega ja pühendumusega. Analüüsi käigus selgus, et statistiliselt olulised seosed puuduvad.

Magistritöö autor teeb käesolevas peatükis tehtud järeldustest lähtuvalt järgnevad ettepanekud T-Tammer OÜ juhtkonnale:

- tuleks eelkõige pakkuda metallitööstuse valdkonnas konkurentsivõimelist palka ning luua töötajatele meeldiv tööõhkkond;
- tõsta töötajate pühendumust omavaheliste sõbralike suhete ning juhtimisoskuste kaudu, mis aitavad vähendada tajutud kiusamist. Eelkõige tuleks tõsta emotsionaalset ja normatiivset pühenumust, et töötajad ei lahkuks ettevõttest tööturu muudatuste tõttu;
- töötada välja töötasusüsteem, mis oleks töötajatega läbiarutatud ja läbipaistev ning mida tajutakse seetõttu eeldatavasti tööpanusega vastavuses olevama ning õiglasemana;
- arenguestlustel välja uurida töötajate arengukohad ning vastavalt sellele koostada neile koolitusplaan ja võimaldada koolitusi;
- väärtuspakkumise loomisel arvestada huvigruppide eelistusi ehk tegurite kombinatsioonide erinevusi

Kokkuvõtvalt võib käesoleva töö põhjal väita, et tugev tööandja bränd ning tööandja bränding on töö valiku puhul olulised, kuid otsest seost organisatsioonile pühenumuse ja lahkumiskavatsusega ei ole. Oluline on aga keskenduda organisatsioonile pühendumuse tõstmisele, et ei tekiks lahkumiskavatsust, sest nende vaheline seos tuli antud töös välja.

## KOKKUVÕTE

Eesti metallitööstuse ettevõtete toodangute maht suureneb iga aastaga. Tulenevalt töömahtude suurenemisest, suureneb ka vajadus tööjõu järele, kuid tihti on raske leida ning hoida spetsialiste. Kuna tänapäeval hindavad inimesed lisaks töötasu suurusele ka ettevõtte brändi ning tuntut ja usaldust, siis on ettevõtte bränding väga oluline tegevus nii ettevõtte kui ka sealsete ja tulevaste töötajate jaoks. Tööandja bränding ning pühendumine on üks võimalus, kuidas ennetada heade töötajate lahkumist organisatsioonist.

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi uuringu tööandja brändingu, töötajate lahkumiskavatsuste ja pühendumise ning nendevaheliste seoste välja selgitamiseks T-Tammer OÜ-s. Küsitlusele vastas 59 töötajat ehk 37% kõigist töötajatest, mistõttu järeldusi saab teha vaid tendentside kohta ning usaldusväärsemate tulemuste saamiseks tuleks uuringut korrata suurema valimiga. Tuginedes olemasolevatele teoreetilistele materjalidele, selgus, et töötajate töökoha valik ja tööol püsivus on seotud pühendumisega.

Uuringu tulemuste analüüsi käigus selgitati vastavalt püstitatud uurimisülesannetele välja järgmised tulemused

1. Töötajad peavad kõige enam olulisteks palka, ettevõtte majandusliku stabiilsust ning sõbralikku juhtkonda. Seejärel koolitus- ja arenduvõimalusi, sõbralike kolleege ning sobilikku töökoormust.
2. Vastajate poolt antud hinnangutest tuleb välja, et töötajad on kõige enam alalhoidlikult pühendunud. Vastajad ei soovi töölt lahkuda, kuna selleks puuduvad alternatiivsed võimalused ning sellega kaasneksid kulutused.
3. Kõige enam mõjutaks vastajaid oma praegusest töökohast lahkuma ebapiisav töötasu ( $M=4,14$ ;  $SD=1,15$ ), sellele järgnevad võimatud tähtajad ning vaimne või füüsiline vägivald töökohal.
4. Analüüsi käigus leiti statistiliselt oluline negatiivne seos alalhoidliku pühendumise ja lahkumiskavatsuse vahel (väga nõrk seos  $r=-,289$ ;  $p<0,05$ ). Emotsionaalse pühendumuse, alalhoidliku pühendumuse, normatiivse pühendumuse ja lahkumiskavatsuste vahel statistilist olulist seost ei esinenud.
5. Analüüsi käigus leiti, et statistiliselt puudub oluline seos tööandja brändingu ning lahkumise vahel. Samuti puudub oluline seos tööandja brändingu ning pühendumuse vahel.

Kuna antud uuringus selgus, et töötajate jaoks on kõige tähtsam ajend palk, siis tuleks eelkõige pakkuda metallitööstuse valdkonnas konkurentsivõimelist palka, luua arusaadav palgasüsteem ning luua töötajatele meeldivam tööõhkkond. See aitaks tõsta töötajate pühendumust, et neil oleks väiksem lahkumiskavatsus.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tööandja bränding ei ole T-Tammer OÜ-s seotud organisatsioonile pühendumusega ning lahkumiskavatsusega, kuid organisatsioonile pühendumus on seotud lahkumiskavatsusega. Käesoleva töö praktiliseks väärtuseks on organisatsioonile pühendumuse ning lahkumiskavatsuste vaheliste seoste leidmine ning oluliste väärtuspakkumiste välja toomine teoreetiliste allikate kui ka empiirilise uuringu kaudu. Antud teemade avamine aitab tõsta ettevõtetes peronalitööd tegevate isikute teadlikkust organisatsioonile pühendumuse seostest lahkumiskavatsusega. Samuti aitab tõsta teadlikkust töötaja jaoks olulistest väärtuspakkumistest ettevõttesse tööle kandideerimisel. Lisaks on töö praktiliseks väärtuseks soovitud ettevõtte juhtkonnale, mida on võimalik rakendada ettevõttes igapäevaselt, et saavutada positiivsed tulemused nii ettevõtte kui ka töötaja jaoks.

## SUMMARY

### **RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER VALUE PROPOSITION, EMPLOYEES COMMITMENT AND TURNOVER INTENTION BASED ON A PRODUCTION COMPANY**

Arelika Klimson

The production volume of Estonian metal industry enterprises is increasing year by year. Due to the growth in work volumes, the need for labour force is also increasing, but it is often difficult to attract and retain right specialists. As today's employees value the size of their wages as well as a employer's brand, reputation and credibility, branding is a very important aspect for any company as well as for its current and future employees. Employer branding and commitment are the ways to prevent good employees from leaving the organization.

In order to achieve the aim of this Master's thesis, the author conducted a research to study employer branding, employee turnover intention and commitment as well as relationships between them in the company T-Tammer OÜ. 59 employees, or 37% of all employees, responded to the survey, so conclusions can only be drawn about tendencies, and in order to obtain more reliable results, a new research should be carried out with a larger sample. Based on the available theoretical materials, it became evident that the employees' choice of workplace and staying in their job are related to commitment.

In accordance with the research objectives set, the analysis of the research results identified the following aspects:

1. The employees claim that the most important incentives for them are salary, the company's economic stability and outgoing management. These were followed by training and development opportunities, friendly colleagues and appropriate workload.
2. The respondents' opinions indicate that the employees are mostly continuance committed. The respondents do not experience withdrawal cognition as they lack alternative work opportunities and leaving would incur costs.
3. Insufficient salary would be a good reason for the employees to leave their current job ( $M=4,14$ ;  $SD=1,15$ ), this is followed by impossible deadlines and mental or physical abuse at the workplace.
4. The analysis revealed a statistically significant negative relationship between continuance commitment and employee withdrawal cognition (a very weak relationship  $r=-,289$ ;



$p < 0,05$ ). There was no statistically significant relationship between affective commitment, continuance commitment, normative commitment and withdrawal cognition.

5. The analysis found that there was no statistically significant relationship between employer branding and leaving the job. Besides, employer branding is unrelated to commitment.

As this research revealed, salary is the most important incentive for employees. It means that first of all, employers should offer a competitive salary in the metal industry, create a transparent pay system and a pleasant working environment for employees. This would help to increase employee commitment, and this means a smaller rate of withdrawal cognition.

To conclude, it may be argued that in T-Tammer OÜ, employer branding is unrelated to employees' commitment to the organization or their withdrawal intentions, but their commitment to the organization is related to their withdrawal intentions.

The practical value of this thesis lies in finding relationships between commitment to the organization and employee withdrawal intentions, as well as in highlighting important employee value propositions through both theoretical sources and an empirical research. Explaining these topics helps to enlighten the personnel management in companies about relationships between commitment to an organization and employee withdrawal cognition. It also adds to raising awareness of value propositions which are important for employees when applying for a job in the company. The practical value of the thesis also includes recommendations for company management that can be implemented in the company on a daily basis, to achieve positive results for both the company and its employees.

## KASUTATUD ALLIKAD

- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *An International Journal* , 16 (2), 105-123.
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2015). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance* , 690-698.
- Alas, R. (2005). *Personalijuhtimine Käsiraamat*. Tallinn: KÜLIM OÜ.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management* , 4 (3), 185-206.
- Andrew, O. C., & Sofian, S. (2012). Individual Factors and Work Outcomes of Employee. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 40, 498 – 508.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching. *Career Development International* , 9 (5), 501-517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: bringing the best of brand management to people at work*. Inglismaa: John Wiley & Sons.
- Galletta, M., Battistelli, A., Vandenberghe, C., & Portoghese, I. (2013). Mindsets of commitment and motivation: interrelationships and contribution to work outcomes. *The Journal of psychology* , 147 (1), 17-48.
- Griffiths, M. D., Maria Karanika-Murray, & Karanika-Murray, M. (2012). Contextualising over-engagement in work: Towards a more global understanding of workaholism as an addiction. *Journal of Behavioral Addictions* , 1 (3), 87-95.
- Hays, R. (kuupäev puudub). *Employer Branding*. Kasutamise kuupäev: 16. 01 2017. a., allikas SurveyMonkey: <https://www.surveymonkey.com/r/YZFFMQL>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.

- Itam, U., & Singh, S. (2016). Exploring the Link between Corporate Branding and Employee Engagement: An Interdisciplinary Approach. *The International Journal Of Business & Management* , 4 (1), 150-160.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal* , 33 (4), 692-724.
- Kirikal, H. (2006). *Organisatsiooniliikmelise käitumise seosed organisatsioonilise õigluse, organisatsioonile pühendumise ning tööga rahuloluga organisatsioonide ühinemisel*. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., et al. (2010). *Teadlik turundus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Kuusmaa, K. (2014). *Tööstressi mõju personali voolavusele Radisson Blu Sky Hotel näitel*. Kasutamise kuupäev: 17. 01 2017. a., allikas [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/41902/kuusmaa\\_kestus.pdf?sequence=1](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/41902/kuusmaa_kevian_kestus.pdf?sequence=1)
- Kuut, K. (2008). *Töötajate organisatsioonilise pühendumuse ja tööväärtuste seosed Eesti Rehvi võrgustiku näitel*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Lancaster, G. (2005). *Research Methods in Management a concise introduction to research in management and bussiness consultancy*. Elsevier.
- 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.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory, Research, and Application*. London: SAGE Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* , 78 (4), 538-551.
- Miles, S. J., & Mangold, G. W. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee. *Business Horizons* (48), 535-545.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. England: John Wiley and Sons.

- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management* , 15 (2), 123-134.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Oja, E. (2015). Organisatsioonile pühendumine, tööga rahulolu ja organisatsiooni kliima ning nende omavahelised seosed AS Maru Metall näitel. *Magistritöö* , 71.
- PARE Personalijuhtimise käsiraamat*. (2007). Tallinn: Pegasus.
- Peil, H. (2009). *Töötajate organisatsioonile pühendumus Lääne Maksu- ja Tollikeskuse näitel*. Kasutamise kuupäev: 10. 05 2017. a., allikas [http://vana.pare.ee/files\\_www/Helle\\_Peil\\_magistrit\\_\\_\\_\\_.pdf](http://vana.pare.ee/files_www/Helle_Peil_magistrit____.pdf)
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2012). By Design or By Default: Creating the Employer Identity. *The IUP Journal of Brand Management* , 9 (4), 31-47.
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management* , 4 (18), 164-173.
- Suder, K. (2014). *Eestvedamine, organisatsioonile pühendumine ja ebakindlusmäär, nende omavahelised seosed AS Eesti Posti jaeäriüksuse näitel*. Tallinn.
- Türk, K. (2005). *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology* , 46 (2), 259-293.

# LISAD

## Lisa 1. Eesti keelne küsimustik personalile

Lugupeetud T-Tammer OÜ töötaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö- ja arenduse eriala magistriõppe üliõpilane ja palun Sinu abi oma lõputöö valmimisel. Magistritöö eesmärk on selgitada välja, millised on seosed tööandja brändingu ja lahkumiskavatsuse ning pühendumise vahel. Palun Teil täita käesolev küsimustik, mis on anonüümne ja konfidentsiaalne.

Ette tänades

Arelika Klimson

### 1. Hindamine toimub 5 – palli hindamissüsteemi põhjal

1 – ei ole üldse oluline

2 – ei ole oluline

3 – on mõnevõrra oluline

4 – on oluline

5 – on väga oluline

**Kui tähtis oli antud töö valiku puhul Sinu jaoks....**

Väide	Arvamus
1. Sobilik töökoormus	1 2 3 4 5
2. Võimalus karjääriredelil tõusta	1 2 3 4 5
3. Koolitus- ja arenguvõimalus	1 2 3 4 5
4. Ettevõtte majanduslik stabiilsus (ettevõttel puuduvad võlad)	1 2 3 4 5
5. Ettevõtte poolt pakutavad tooted ja teenused (klientidele)	1 2 3 4 5
6. Ettevõtte visioon, kultuur ja väärtused	1 2 3 4 5
7. Enda kogemus ettevõtte tooteid / teenuseid kasutades	1 2 3 4 5
8. Sõprade või kolleegide arvamus ettevõttest	1 2 3 4 5
9. Palk	1 2 3 4 5
10. Muud hüved ja soodustused	1 2 3 4 5

11. Sõbralik juhtkond	1	2	3	4	5
12. Sõbralikud kolleegid	1	2	3	4	5
13. Ettevõtte maine	1	2	3	4	5
14. Ettevõtte tuntus	1	2	3	4	5
15. Ühised üritused (suvepäevad, jõulupeod jne)	1	2	3	4	5

**2. Hinda alljärgnevate tegurite mõju, mis võiksid põhjustada Teie lahkumise oma praegusest töökohast järgneva 12 kuu jooksul skaalal, kus:**

**1 – ei mõjuta üldse**

**2 – pigem ei mõjuta**

**3 – nii ja naa**

**4 – pigem mõjutab**

**5 – mõjutab oluliselt**

Tegurid	Arvamus				
1. Vastuolulised tööülesanded erinevatelt osapooltelt	1	2	3	4	5
2. Võimatud tähtajad	1	2	3	4	5
3. Intensiivne töö	1	2	3	4	5
4. Ebapiisavad puhkepausid	1	2	3	4	5
5. Ületunnitöö	1	2	3	4	5
6. Vähene otsustusvabadus tööaja planeerimisel	1	2	3	4	5
7. Ebasobivad töökellaajad	1	2	3	4	5
8. Töökoha asukoht	1	2	3	4	5
9. Kolleegide vähene toetus	1	2	3	4	5
10. Ebapiisav töötasu	1	2	3	4	5
11. Halvad suhted kolleegidega	1	2	3	4	5
12. Tagasiside puudumine tehtud tööle	1	2	3	4	5
13. Alternatiivsed töövõimalused	1	2	3	4	5
14. Diskrimineerimine (sooline, usuline, keeleline jne)	1	2	3	4	5
15. Vähene juhupoolne innustus	1	2	3	4	5
16. Vähesed karjääri- ja arenguvõimalused	1	2	3	4	5
17. Ebaselged tööülesanded ja kohustused	1	2	3	4	5
18. Pingelised suhted töökohal	1	2	3	4	5
19. Vaimne või füüsiline vägivald töökohal	1	2	3	4	5
20. Ümberkorraldused töökohal	1	2	3	4	5
21. Suur töökoormus	1	2	3	4	5

**3. Järgnevalt on esitatud väited, mis kirjeldavad seda, mida inimesed tunnevad enda kohta. Palun märkige iga väite puhul, kuivõrd see väide iseloomustab Teid, märkides ära Teie jaoks sobivaim number väite järel oleval skaalal.**

**1 – Ei ole nõus**

**2 – Pigem ei ole nõus**

**3 – Pigem nõus**

#### 4 – Nõus

Väide	Arvamus
1. Ma oleksin väga õnnelik, kui saaksin veeta oma edaspidise karjääri selles organisatsioonis.	1 2 3 4
2. Mulle meeldib arutada oma organisatsiooni puutuvat sellest väljaspool olevate inimestega.	1 2 3 4
3. Ma tunnen, et mulle lähevad korda selle organisatsiooni probleemid.	1 2 3 4
4. Arvan, et võiksin kergesti kiinduda mõnda teise organisatsiooni samuti, nagu olen kiindunud sellesse organisatsiooni.	1 2 3 4
5. Ma ei tunne end oma organisatsiooni „pere liikmena”.	1 2 3 4
6. Ma ei tunne, et oleksin „emotsionaalselt kiindunud” sellesse organisatsiooni.	1 2 3 4
7. See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.	1 2 3 4
8. Mul ei ole tugevat ühtekuuluvustunnet selle organisatsiooni suhtes.	1 2 3 4
9. Ma ei karda seda, mis võiks juhtuda, kui ma oma praegusest töökohast lahkukuks ilma, et mul oleks uus töökoht olemas.	1 2 3 4
10. Isegi kui ma tahaksin, oleks mul antud hetkel väga raske sellest organisatsioonist lahkuda.	1 2 3 4
11. Mu elu oleks liialt häiritud, kui ma otsustaksin, et tahan sellest organisatsioonist nüüd kohe lahkuda.	1 2 3 4
12. See ei mõjutaks oluliselt minu sissetulekuid, kui ma lahkukuksin lähemal ajal sellest organisatsioonist.	1 2 3 4
13. Minu otsus jääda sellesse organisatsiooni tuleneb nii vajadusest kui ka minu oma soovist.	1 2 3 4
14. Organisatsioonist lahkumiseks puuduvad mul praegu olulised muud valikuvõimalused.	1 2 3 4
15. Üks vähestest tõsistest tagajärgedest, mis kaasneks sellest organisatsioonist lahkumisega, võib olla teiste alternatiivide nappus.	1 2 3 4
16. Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis, on see, et lahkumine nõuaks minult märkimisväärset isiklikku ohvrit – teises organisatsioonis pakutavad üldised hüved ei pruugi vastata sellele, mida ma saan oma organisatsioonis.	1 2 3 4
17. Ma arvan, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.	1 2 3 4
18. Ma ei arva, et inimene peaks alati olema lojaalne oma organisatsioonile.	1 2 3 4
19. Kiire ühest organisatsioonist teise liikumine pole minu jaoks ebaeetiline	1 2 3 4
20. Üks peamisi põhjusi, miks ma jätkan selles organisatsioonis töötamist on see, et ma usun, et lojaalsus on oluline ning seetõttu tunnen moraalset kohustust jääda.	1 2 3 4

21. Isegi, kui saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma ikkagi, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.	1 2 3 4
22. Mind on õpetatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise olulisusesse.	1 2 3 4
23. Asjad olid paremad neil päevil, mil inimesed püsisid ühes organisatsioonis enamuse aja oma karjääril.	1 2 3 4
24. Ma usun, et tänapäeval pole enam mõtet olla organisatsioonile lojaalne töötaja.	1 2 3 4

Sugu:

- Mees
- Naine

Vanus:

- 16-25
- 26-45
- 46-65
- Üle 65

Tööstaaž antud ettevõttes:

- Vähem kui 1 aastat
- 1-5 aastat
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat
- Üle 15 aasta

Täna vastamise eest!



## Lisa 2. Venekeelne küsimustik personalile

Уважаемый работник T-Tammer OÜ

Я являюсь студентом-магистрантом Таллиннского технического университета по специальности «развитие и работа с персоналом» и прошу Вашей помощи в написании моей дипломной работы. Цель магистерской работы — выявить отношения между брендингом работодателя и намерением работника либо уволиться с работы, либо посвятить себя этой работе. Прошу Вас заполнить настоящий вопросник, который является анонимным и конфиденциальным.

Заранее благодарна,

Арелика Климсон

### 1. Оценка проводится на основании 5-бальной системы оценивания.

1– вообще не важно

2– не важно

3– в некоторой степени важно

4– важно

5– очень важно

Насколько важным при выборе работы является для Вас...

Утверждение	Мнение				
1. Подходящая рабочая нагрузка	1	2	3	4	5
2. Возможность подняться по карьерной лестнице	1	2	3	4	5
3. Возможности обучения и развития	1	2	3	4	5
4. Экономическая стабильность предприятия (у предприятия отсутствуют долги)	1	2	3	4	5
5. Предлагаемые предприятием изделия и услуги (клиентам)	1	2	3	4	5
6. Концепция, культура и ценности предприятия	1	2	3	4	5
7. Собственный опыт в использовании изделий / услуг предприятия	1	2	3	4	5
8. Мнение о предприятии друзей и коллег	1	2	3	4	5
9. Зарплата	1	2	3	4	5
10. Прочие преимущества и льготы	1	2	3	4	5
11. Дружелюбные отношение со стороны руководства	1	2	3	4	5
12. Дружелюбные коллеги	1	2	3	4	5
13. Репутация предприятия	1	2	3	4	5
14. Известность предприятия	1	2	3	4	5

15. Совместные мероприятия (летние дни, рождественские праздники и т. д.)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. **Оцените влияние следующих факторов, которые могли бы обусловить Ваше увольнение со своего нынешнего места работы в течение 12 месяцев по шкале, где:**

**1– не влияет вообще**

**2– скорее не влияет**

**3– так и этак**

**4– скорее влияет**

**5– влияет существенно**

Факторы	Мнение				
1. Противоречивые рабочие задания от разных сторон	1	2	3	4	5
2. Невыполнимые сроки	1	2	3	4	5
3. Интенсивная работа	1	2	3	4	5
4. Недостаточные перерывы на отдых	1	2	3	4	5
5. Сверхурочная работа	1	2	3	4	5
6. Малая свобода в принятии решений при планировании рабочего времени	1	2	3	4	5
7. Неподходящее время работы	1	2	3	4	5
8. Расположение места работы	1	2	3	4	5
9. Малая поддержка коллег	1	2	3	4	5
10. Недостаточная зарплата	1	2	3	4	5
11. Плохие отношения с коллегами	1	2	3	4	5
12. Отсутствие обратной связи от проделанной работы	1	2	3	4	5
13. Альтернативные возможности работы	1	2	3	4	5
14. Дискриминация (по половому, религиозному, языковому признаку и т. д.)	1	2	3	4	5
15. Малый энтузиазм со стороны руководства	1	2	3	4	5
16. Мало возможностей в плане карьеры и развития.	1	2	3	4	5
17. Нечётко поставленные рабочие задания и обязанности	1	2	3	4	5
18. Напряжённые отношения на рабочем месте	1	2	3	4	5
19. Психологическое или физическое насилие на рабочем месте	1	2	3	4	5
20. Преобразования на рабочем месте	1	2	3	4	5
21. Большая рабочая нагрузка	1	2	3	4	5

3. **Ниже представлены утверждения, описывающие то, что люди чувствуют по отношению к себе. Отметьте, пожалуйста, в каждом утверждении, насколько**

это положение характеризует Вас, указав подходящий Вам номер на имеющейся за утверждением шкале .

**1– Не согласен/не согласна**

**2– Скорее не согласен/согласна**

**3– Скорее согласен/согласна**

**4– Согласен/Согласна**

Утверждение	Мнение
1. Я был(а) бы очень счастлив, если бы мог(ла) делать дальнейшую карьеру в этой организации.	1 2 3 4
2. Мне нравится обсуждать, то, что касается моей организации с посторонними людьми.	1 2 3 4
3. Я чувствую, что меня касаются проблемы этой организации.	1 2 3 4
4. Считаю, что мог(ла) бы легко увлечься работой в какой-то другой организации так же, как увлечен(а) работой в этой организации.	1 2 3 4
5. Я не чувствую себя «членом семьи» своей организации.	1 2 3 4
6. Я не чувствую, что был(а) бы «эмоционально привязан(а) к этой организации.	1 2 3 4
7. Эта организация значит для меня лично очень много	1 2 3 4
8. У меня нет чувства общности по отношению к этой организации.	1 2 3 4
9. Я не боюсь того, что может произойти, если уйду со своего нынешнего рабочего места без наличия у меня нового места работы.	1 2 3 4
10. Даже если я бы хотел(а), в данный момент мне было бы очень трудно уйти из этой организации.	1 2 3 4
11. Моя жизнь была бы совсем нарушена, если бы я решил(а), что хочу сразу сейчас уйти из этой организации.	1 2 3 4
12. Это бы значительно не повлияло на мои доходы, если бы я в ближайшее время ушёл/ушла из этой организации.	1 2 3 4
13. Моё решение остаться в этой организации зависит как от необходимости, так и от моего желания.	1 2 3 4
14. Для ухода из организации у меня сейчас отсутствуют другие существенные возможности выбора.	1 2 3 4
15. Одним из малых серьёзных последствий, которые бы сопровождались уходом из этой организации, могла бы быть ограниченность альтернатив.	1 2 3 4
16. Одной из основных причин того, почему я продолжаю работать в этой организации, является	1 2 3 4

то, что уход потребовал бы от меня значительной личной жертвы — предлагаемые в другой организации блага не могут соответствовать тому, что я получаю в своей организации.	
17. Я считаю, что в настоящий момент люди слишком часто меняют место работы.	1 2 3 4
18. Я не считаю, что человек всегда должен быть лояльным по отношению к своей организации.	1 2 3 4
19. Быстрое перемещение из одной организации в другую для меня не является неэтичным.	1 2 3 4
20. Одной из основных причин, почему я продолжаю работать в этой организации, является то, что я верю, что лояльность важна и поэтому чувствую моральную обязанность остаться.	1 2 3 4
21. Даже если я получу лучшее предложение о работе в другом месте, я тем не менее не буду чувствовать, что было бы правильным уйти из своей организации.	1 2 3 4
22. Меня учили верить в важность того, чтоб оставаться лояльным одной организации.	1 2 3 4
23. Дела шли лучше в те времена, когда люди оставались в одной организации в течение большего срока своей карьеры.	1 2 3 4
24. Я уверен(а), что в нынешний момент больше нет смысла быть лояльным работником по отношению к своей организации	1 2 3 4

Пол:

- Мужчина
- Женщина

Возраст:

- 16-25
- 26-45
- 46-65
- Более 65

Стаж работы на данном предприятии:

- Менее 1 года
- 1-5 лет
- 6-10 лет
- 11-15 лет
- Более 15 лет

Благодарю за ответы!

### Lisa 3. Tööandja brändingu bloki korrelatsioonikordajad

	1	2	3	4	5	5	7	8	9	10	11	12	13	14	15
väide1															
väide2	,257*														
väide3	,399*	,683*													
väide4	,425*	,570*	,732*												
väide5	,408*	,415*	,442*	,462*											
väide6	,256	,580*	,443*	,427*	,608*										
väide7	,246	,466*	,437*	,519*	,614*	,468*									
väide8	,215	,483*	,367*	,363*	,472*	,323*	,439*								
väide9	,131	,101	,095	,064	,025	,023	-,124	,050							
väide10	,193	,462*	,353*	,386*	,448*	,352*	,387*	,460*	,404*						
väide11	,260*	,521*	,624*	,604*	,585*	,614*	,382*	,335*	,324*	,571*					
väide12	,348*	,475*	,512*	,478*	,553*	,506*	,337*	,472*	,262*	,457*	,783*				
väide13	,338*	,635*	,510*	,547*	,575*	,543*	,513*	,763*	,029	,408*	,527*	,632*			
väide14	,016	,248	,164	,138	,146	,078	,281*	,087	,047	,200	,158	,182	,270*		
väide15	,141	,517*	,591*	,419*	,458*	,395*	,492*	,237	-,114	,335*	,493*	,398*	,351*	,214	

\* Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0.05$

\*\* Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0.01$

Allikas: autori koostatud



Küsimus16	,083	,268*	,162	,252	,215	,327*	,566**	,398**	,538**	,350**	,442**	,480**	,356**	,437**	,471**					
Küsimus17	,414**	,609**	,390**	,377**	,329*	,439**	,393**	,389**	,534**	,230	,387**	,561**	,475**	,370**	,674**	,497**				
Küsimus18	,079	,414**	,237	,518**	,407**	,464**	,477**	,316*	,386**	,294*	,391**	,631**	,441**	,545**	,627**	,350**	,558**			
Küsimus19	,094	,235	,017	,497**	,181	,216	,548**	,308*	,309*	,299*	,367**	,546**	,457**	,503**	,424**	,399**	,410**	,658**		
Küsimus20	,120	,490**	,523**	,483**	,489**	,535**	,372**	,379**	,449**	,335**	,168	,548**	,506**	,151	,623**	,317*	,446**	,474**	,460**	
Küsimus21	,381**	,484**	,615**	,205	,406**	,356**	,271*	,293*	,572**	,204	,226	,242	,391**	,240	,401**	,263*	,546**	,280*	,196	,541**

\* Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0.05$

\*\* Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0.01$

**Lisa 5 Emotsionaalse pühendumuse skaala hinnangute keskmised (M),  
standardhälbed (SD) ja Pearson korrelatsioonikordajad (r)**

Väide	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1	3,20	0,91								
2	2,47	0,95	,086							
3	2,75	0,98	,587**	,373**						
4	2,50	0,92	-,143	,182	-,051					
5	2,19	0,92	-,357**	,271*	-,177	,176				
6	2,10	0,92	-,190	,101	-,181	-,101	,343**			
7	2,75	0,82	,372**	-,085	,176	,123	-,347**	-,443**		
8	2,15	0,91	-,249	,035	-,092	-,258*	,214	,414**	-,433**	

\*\*Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

\* Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud



**Lisa 6. Alalhoidliku pühendumuse skaala hinnangute keskmised (M), standardhälbed (SD) ja Pearson korrelatsioonikordajad (r)**

Väide	M	SD	9	10	11	12	13	14	15	16
9	2,25	1,09								
10	2,53	0,92	-,153							
11	2,69	1,07	-,98	,324*						
12	2,14	1,14	,138	,162	-,178					
13	3,08	0,90	,066	,029	,405**	-,130				
14	2,49	0,95	-,201	,256	,239	-,023	-,028			
15	2,59	0,97	,091	,150	,279*	,188	,229	,266*		
16	2,56	1,00	-,124	,274*	,252	,110	,212	,437**	,351**	

\*\*Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

\* Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud

**Lisa 7. Normatiivse pühendumuse skaala hinnangute keskmised (M), standardhälbed (SD) ja Pearson korrelatsioonikordajad (r)**

Väide	M	SD	17	18	19	20	21	22	23	24
17	2,42	1,00								
18	2,39	0,91	.024							
19	2,64	1,03	.148	.261*						
20	2,53	0,95	.178	-.240	-.070					
21	2,53	0,95	.304*	-.121	.001	.583**				
22	2,41	1,02	.183	-.044	-.188	.522**	.664**			
23	2,80	0,94	.494**	.034	.084	.389**	.447**	.357**		
24	2,12	0,91	-.018	.317*	.156	-.331*	-.232	-.164	-.212	

\*\*Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,01$

\* Korrelatsioon on oluline usaldusnivool  $p < 0,05$

Allikas: autori koostatud