

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ärikorralduse instituut  
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Kaire Piirsalu-Kivihall

**TÖÖANDJA BRÄNDI ARENDAMISE TEADLIKKUS JA  
ENIMKASUTATAVAD PRAKTIKAD EESTI KESKMISTES JA  
SUURTES ETTEVÕTETES**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Maris Zernand-Vilson

Tallinn 2015

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TÖÖANDJA BRÄNDI OLEMUS JA TEOREETILINE RAAMISTIK .....	7
1.1. Muutused tööturul .....	7
1.2. Tööandja brändi mõiste .....	10
1.3. Väline, sisemine ja konstrueeritud tööandja bränd .....	12
1.3.1. Väline tööandja bränd .....	13
1.3.2. Sisemine tööandja bränd .....	15
1.3.3. Konstrueeritud tööandja bränd .....	17
1.4. Tööandja brändi olemus .....	17
1.5. Tööandja ja tarbija brändi platvorm .....	18
1.5.1. Sihtgrupid .....	20
1.5.2. Tööandja brändi lubadus .....	20
1.5.3. Tööandja brändi väärtused ja personaalsus .....	21
1.5.4. Tööandja brändi kasud .....	21
1.5.5. Tööandja väärtuspakkumine .....	22
1.6. Tööandja brändi seos psühholoogiline lepinguga, mõju töötajate seotusele organisatsiooniga .....	22
1.7. Inimressursijuhtimise osakonna roll tööandja brändi juhtimisel .....	28
2. TÖÖANDJA BRÄNDI ARENDAMISE TEADLIKKUS JA ENIMKASUTATAVAD PRAKTIKAD EESTI KESKMISTES JA SUURTES ETTEVÕTETES: EMPIIRILISE UURINGU KIRJELDUS .....	31
2.1. Uuringu valim ja meetodika .....	31
2.2. Vastajad .....	34
3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED .....	37

3.1. Kvaliteetse tööjõu leidmise ja hoidmise olulisus ning probleemide tunnetamine tööjõuga seoses. Olulisemad ülesanded tööandjana järgneva 12 kuu jooksul.....	37
3.2. Tööandja brändi kujundamise tegevuste läbiviimine Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes .....	42
3.3. Enimkasutatavad praktikad välise tööandja brändi kujundamisel .....	55
3.4. Enimkasutatavad praktikad sisemise tööandja brändi kujundamisel.....	57
3.4.1. Erinevate tööandja brändi kujundavate vahendite ja tegevuste varieeruvus.....	61
3.5. Arutelu ja järeldused .....	62
3.6. Soovitused ettevõtetele ja edaspidiseks uurimistööks .....	69
KOKKUVÕTE .....	71
SUMMARY .....	73
VIIDATUD ALLIKAD .....	76
LISAD .....	82
Lisa 1. Küsitlusankeet.....	82

## **ABSTRAKT**

Magistritöö pealkiri on: Tööandja brändi arendamise teadlikkus ja enimkasutatavad praktikad Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes.

Tööturul konkureerivad tööandjad parimate töötajate pärast. Tugeva tööandja brändi väljatöötamine ja arendamine on üheks tõhusaks võimaluseks konkurentidest eristuda ning olla atraktiivne tööandja nii oma olemasolevate kui ka potentsiaalsete töötajate jaoks.

Käesoleva töö põhieesmärgiks on uurida, kuidas arendatakse Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes teadlikud tööandja brändi arendamise temaatikast ja võimalusest ning milliseid praktikaid peamiselt kasutatakse. Töös analüüsiti esmalt teoreetilisi käsitlusi tööandja brändi eesmärkide, kujundamise ja rakendamise osas. Seejärel viidi läbi empiiriline kirjeldav uuring ettevõtete seas, milles uuriti kvaliteetse tööjõu olulisust ettevõtetele, erinevate tööandja brändi platvormi juurde kuuluvate komponentide väljatöötamist ning enimkasutatavaid praktikaid sisemise ja välise tööandja brändi kujundamisel. Uuringu tulemuste analüüsil lähtuti teema teoreetilisest käsitlusest ja kasutati kvantitatiivseid analüüsimeetodeid.

Uuringu tulemustest selgus, et vajadus ja probleem kvaliteetse tööjõu värbamisel ja ettevõttes hoidmisel on Eesti keskmiste ja suurte ettevõtete jaoks aktuaalne. Tööandja brändi aga strateegiliselt veel valdavalt välja töötatud ei ole. Lisaks selgus, et ka osadel neil ettevõtetel, kellel tööandja bränd oli välja töötatud, on mitmed olulised strateegilised komponendid tööandja brändi juures läbi analüüsitud. Uuringu tulemused annavad ka vastused, millised praktikad on ettevõtetes enim kasutatust leidnud, et kujundada mainet tööandjana olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate jaoks. Uuringu tulemustena teeb autor mitmeid järeldusi ja soovitusi, kuidas ettevõtte võiks olla edukamad tugeva tööandja brändi väljatöötamises ja tööturul edukamas konkureerimises.

Võtmesõnad: tööandja bränd, sisemine tööandja bränd, väline tööandja bränd, tööandja maine, psühholoogiline leping, töötajate seotus

## SISSEJUHATUS

Eesti ettevõtluse kasvustrateegia 2014-2020 määratleb, et meie majanduse visioon on olla tootlik, ettevõtlik ja innovatiivne riik. Samas on oluliseks murekohaks inimressurs (Eesti ettevõtluse... 2013). Puudu jääb nii sobivatest oskustest ja teadmistest kui tuleb ka tõdeda, et töötajaid meie väikeses riigis lihtsalt napib. Makroökonomilisi protsesse on üksikul ettevõttel raske mõjutada, pigem peab iga ettevõtte, kes soovib kasvada ja areneda, leidma oma ettevõtte jaoks sobivad meetodid ning praktikad, et sellises tööjõuturu olukorras tagada parimate töötajate ligimeelitamine ja ettevõttes hoidmine. Teema on **aktuaalne**, sest Eesti tööealiste inimeste arv väheneb lähitulevikus pidevalt ning konkurents parimate töötajate pärast kasvab veelgi ning see võib avaldada pärssivat mõju ettevõtete kasvuvõimele.

Viimasel kümnendil on palju uuritud ning praktikas ka tõendamist leidnud, et tööandja bränd aitab tõhusalt ligi meelitada potentsiaalseid töötajaid ja olemasolevaid töötajaid kauem ettevõttes hoida. Tööandja bränd kommunikeerib selgelt nii organisatsioonisiselt kui ka väliselt seda, mis teeb selle organisatsiooni tööandjana eristuvaks ja atraktiivseks. Eesmärgiks on luua konkurentsieelis tööturul läbi isikupärase positiivse tööandja kuvandi. Tööandja brändi väljatöötamisel on kindlad etapid ning see kujuneb teatud brändi komponentide ja tegevuste tulemusena. Kui tarbijale suunatud brändi puhul võib tegu olla ka pelgalt loo rääkimisega – st. füüsilistelt omadustelt konkurentidega sarnane toode on nimetatud, esitletud ja reklaamitud erilisena, siis tööandja bränd peab olema joondatud ettevõtte ja selle inimressursijuhtimise strateegiliste eesmärkidega ning tuginema ettevõtte tugevustele, väärtustele ja organisatsiooni kultuurile. See tähendab, et tööandja bränd peab olema autentne, mitte võlts või hüüdlausestel põhinev.

Käesoleva magistritöö **põhieesmärgiks** on uurida, kuivõrd ollakse Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes teadlikud tööandja brändi arendamise temaatikast ja võimalusest ning milliseid praktikaid peamiselt kasutatakse. Töö teeb **uudseks** asjaolu, et hoolimata erinevatest tööandjate konkurssidest ning tööotsingu portaalide poolt koostatud tööandja maine edetabelitest puudub Eestis siiani suuremaid tööandjaid käsitlev uuring, mis võimaldaks saada

laiemat ülevaadet, kuidas tööandja brändi arendamisega ettevõtetes tegeletakse ja kui süsteemne ning meetodiline see töö on.

**Uurimisküsimused**, mis aitavad täita uuringu eesmärki on:

- Kas parima tööjõu leidmist ja hoidmist üldse seostatakse ettevõtte konkurentsieelise ja edu saavutamise ning kas ettevõtetel on olnud selles vallas probleeme?
- Milliseid tööandja brändi platvormi juurde kuuluvaid komponente on ettevõttes läbi mõeldud või teostatud? Uuriti olulisemaid komponente, mis loovad tööandja brändile sisulise tähenduse.
- Milliseid välise tööandja brändi kujundamise praktikaid enim kasutatakse?
- Milliseid sisemise tööandja brändi kujundamise praktikaid enim kasutatakse?

**Uurimisülesanneteks** püstitas töö autor:

- 1) Uurida tööandja brändi teoreetilist raamistikku ning uuemaid teaduslike uuringute tulemusi, et välja selgitada olulisemad tööandja brändi komponendid ja tööandja brändi mõju nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele;
- 2) Välja valida olulisemad tööandja brändi kujundavad komponendid ja tegevused, et uurida nende teostamist Eesti ettevõtetes;
- 3) Viia läbi empiiriline uuring sihtgrupi hulgas;
- 4) Teha järeldusi tööandja brändi arendamise teadlikkuse ning enimkasutatavate praktikate kohta. Anda soovitusi ettevõtetele, kuidas paremini arendada tööandja brändi ning seeläbi tööturul edukamalt konkureerida.

Töö autor valis uuritavaks **sihtgrupiks** Eesti keskmised ja suured ettevõtted. Töö **meetodiks** valis autor kirjeldava kvantitatiivse uuringu, mis viidi läbi internetipõhise ankeetküsitluse teel.

Esimeses peatükis antakse ülevaade trendidest tööturul ja käsitletakse tööandja brändi teoreetilist raamistikku, peatüki lõpetab inimressursijuhtimise rolli käsitus tööandja brändi arendamisel ettevõttes. Teises peatükis tuuakse välja empiirilise uuringu valimi, meetodika ja vastajate kirjeldus. Kolmandas peatükis käsitletakse uuringu tulemusi ning tuuakse välja nendest tulenevad olulisemad järeldused ja soovitusid tööandja brändi arendamisele ettevõttes.

Autor soovib tänada kõiki vastajaid, kes leidsid aega küsimustiku täitmiseks, samuti juhendajat Maris Zernand-Vilsonit kasulike nõuannete eest ning Jelena Hartšenkot kvantitatiivsete analüüsimeetodite konsultatsiooni eest.

# 1. TÖÖANDJA BRÄNDI OLEMUS JA TEOREETILINE RAAMISTIK

Esimeses peatükis antakse ülevaade trendidest tööturul, mis loovad olulise taustsituatsiooni ettevõtete toimimisele ja personalistrateegiatele, sh ka tööandja brändi kujundamisele. Seejärel käsitletakse tööandja brändi teoreetilist raamistikku, selgitatakse definitsioone ning tööandja brändi olulisi komponente. Edasi peatutakse põhjalikumalt tööandja brändi ning psühholoogilise lepingu ja töötajate organisatsiooniga seotuse omavahelistel seostel. Esimese peatüki lõpetab inimressursijuhtimise rolli käsitus tööandja brändi arendamisel ettevõttes, kuivõrd termin “bränd” on algselt pärit turundusvaldkonnast ning seetõttu on ka tööandja brändi juhtimine paljudes ettevõtetes turunduse ja personalijuhtimise vahel nõ hallis tsoonis.

## 1.1. Muutused tööturul

Viimase kümne aasta jooksul on ettevõtted ja töötajad saanud kogeda nii suurt tõusu kui ka järsku langust - näib, et tänapäeva majanduses ei saa millelegi kindel olla. Nagu kõlab Prantsuse kirjaniku François de La Rochefoucauld tuntud tsitaat juba 15.sajandist - ainus kindel asi elus on muutus. Muutused on toimunud ja jätkavad toimumist ka tööturul. Neid muutusi võib jagada kvantitatiivseteks ja kvalitatiivseteks.

**Kvantitatiivsed muutused** on seotud tööjõu pakkumise ja nõudluse olukorraga nii Eestis, Euroopa Liidus kui kogu maailmas. OECD prognoosid näitavad, et 2050 aastaks peavad kümme töötajat üleval rohkemat kui seitset eakat, tööturul mitteaktiivset inimest, aastal 2000 oli see suhe vastavates riikides veel kümme neljale (Moroko, Uncles, 2008, 161). Euroopa Liidu prognooside kohaselt väheneb tööga hõivatute hulk liikmesriikides aastatel 2018-2050 30 miljoni võrra (European Employment...). Eestis on demograafilised trendid

ettevõtetele samuti kriitilised: vähenev sündivus 90-tel toob lähiaastatel üha vähem uusi töötajaid tööturule, sellele lisandub suur väljaränne ja vanemate inimeste tööjõuturult lahkumine. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi tööjõuvajaduse prognoosi kohaselt aastatel 2011-2020 väheneb potentsiaalsete töötajate arv prognoosiperioodi lõpuks enam kui 30 000 võrra (Tööjõu vajaduse...). Paljud ettevõtted tajuvad juba praegu sobiva tööjõu vähesust, aga see probleem võimendub lähiaastatel veelgi. Seega enamus ettevõtteid peab leidma lahendusi ja võimalusi, kuidas sellises tööjõuturu olukorras tagada parimate töötajate ligimeelitamine ja ettevõttes hoidmine. Statistikaamet toob Eesti majanduse ja tööturu ülevaates (Muutuv... 2014) välja, et “majandus suundub n-ö kasvava hõiveta majanduskasvu staadiumisse (*jobless growth*). Teisisõnu, majandus saab kasvada ainult juhul, kui kasvab tootlikkus, ehk väiksema hulga tööjõuga saavutatakse sama tootmismahut mis varem.” Tõenäoliselt saab sama prognoosi üle kanda ka paljudele ettevõtetest. Tootlikkuse kasvuga aga seostuvad kindlasti kvalitatiivsed muutused tööturul.

**Kvalitatiivsete muutuste** juures võib välja tuua järgmised trendid 1) uued tööd ja töösuhete olulisus; 2) töösuhete muutumine; 3) info vaba kättesaadavus ettevõtte kohta.

1) Uued tööd ja töösuhete olulisus. Kõige rohkem kasvab nõudlus oskustöölise ja kõrge kvalifikatsiooniga töötajate järele. Nõudlus oskustega spetsialistide, lisaväärtust loovate töötajate järele tõuseb märgatavalt lähi- ja keskmises ajaperspektiivis, eriti tänu kiirele kasvule uutes majandussektorites (biotehnoloogia, nanotehnoloogia, digitaalne kommunikatsioon jm) ja uute majanduste tõusule (oskustöölise nõudluse kasv Hiinas ja Indias) (Moroko, Uncles, 2008, 161). Lombardi (2006) toob välja, et isegi kui tööjõupuudus ei ole probleemiks, siis oskustöölise puudus on juba aktuaalne. Euroopa Komisjon toob oma tööjõu prognoosis aastani 2020 välja, et teenuste sektoris luuakse sellel perioodil 7 miljonit uut töökohta peamiselt teadmismahukates ja kõrget kvalifikatsiooni nõudvates ametites (Forecasting...). Ka Eesti tööandjad on oma manifestis 2015-2020 rõhutanud targa töötamise olulisust (Tööandjate..., 2014, 5).

Kui sobiv spetsialist on leitud, siis oluliseks muutub tema hoidmine ettevõttes võimalikult kaua. Tippspetsialisti asendamine siinsel tööjõuturul on väga keeruline juba ainuüksi tema väljaõppe kestuse ja unikaalse töökogemuse tõttu. Teadmispõhises majanduses on ettevõtted eriti sõltuvad oma inimkapitalist (Michaels jt 2006). Sama on välja toodud ka Personalijuhtimise käsiraamatus: “Erinevates tegevusvaldkondades on sõltuvus inimressursist erineva iseloomuga. Eriti kriitiline on see teadmismahukates valdkondades,



samuti ettevõtetes, kes konkureerivad eelkõige oma toodete ja teenuste kvaliteediga. Selliste organisatsioonide tulemused sõltuvad üheselt inimkapitalist: töötajate teadmistest, oskustest ja motivatsioonist. Panustada tuleb sobivate inimeste värbamisse ja tööandja maine kujunemisse” (2012, 15). OECD (Employment Outlook 2014, 18) toob oma ülevaates välja, et kõrgete oskustega töötajad mitte ainult ei oma ligipääsu rohkematele, vaid ka parima kvaliteediga töökohtadele. Seega nende valik tööandjate vahel on suurem ning nad saavad välja valida enda jaoks parimad. Pidev talentide puudus tekitab organisatsioonide võimetuse kasvada ja kahandab nende efektiivsust konkurentsieelise saavutamisel või hoidmisel; see omakorda ohustab nende ellujäämist üldse (Botha jt, 2011; Boshard & Louw, 2010; Charest, 2011).

2) Töösuhete muutumine. Töösuhed on eelmise sajandi lõpukümnenditest kuni tänase päevani muutunud nii kestvaelt kui ka olemuslikult. Kui veel eelmise sajandi keskpaigas oli levinud eluaegne karjäär ühe tööandja juures, siis tänapäeval seda arenenud ühiskondades peaaegu ei kohta. Uus milleenium oli algus kiire tootmise ajajärgule, kus tööjõu paindlikkus on kõrge ning töötajad juhivad teadlikult oma karjääri. Organisatsioonid fookuseerivad põhitegevusele ja –kompetentsidele, mitte niivõrd protsessidele (Holbeche 2002). Tööelu muutusi käsitletakse nii positiivsetena kui ka negatiivsetena. Positiivsetena tuuakse välja, et tööelu on õiglasem, paindlikum ja heaolu tootvam (Saari 2014, 16). Negatiivsetena aga, et töökohad on ebakindlamad ja ohustatumad ning pidevas muutuses, mis omakorda tekitab töötajates stressi. USA teadlase Richard Sennett’i arvates oli karjäär vanasti lihtsasti prognoositav, mis omakorda võimaldas teha kogu muu elu pikaajalisi plaane (Saari 2014, 17). Muutunud töösuhete plusse ja miinuseid on analüüsinud ka Soome teadlane R. Julkunen (2008). Tema hinnangul on vana töö reguleeritud, rutiinne, füüsiline ja kollektiivne. Uus töö on aga täpselt vastupidine: ilma reegliteta, paindlik, teadmuspõhine ja individualistlik. Kindlasti on ka tänapäeval nii Eestis kui mujal Euroopa Liidus veel rutiinseid ja füüsilisi töid, kuid automatiseerimine ja tehnilise arengu protsess jätkub ning uus töö asendab üha rohkem vana. Tööandjad peavad arvestama, et töötajad lähtuvad üha enam oma isiklikest eesmärkidest ja kui need organisatsiooni poolt pakutavaga ei kattu, siis liiguvad mujale, kus nende hinnangul saab oma eesmärged paremini realiseerida.

3) Info vaba kättesaadavus. Tegemist ei ole pelgalt tööturul toimuva muutusega, aga töö autor käsitleb siinkohal selle mõju tööandjate-töötajate suhetele. Üha rohkem on ettevõtte iga samm nähtav nii potentsiaalsetele kui ka olemasolevatele töötajatele. Kui need sammud on

auditooriumi hinnangul positiivsed, siis võivad ettevõttel tekkida vabatahtlikud propageerijad nii töötajate, nende pereliikmete kui ka täiesti võõraste inimeste seas (näiteks inimesed kogukonnas, kohalikus omavalitsuses, meedias). Ettevõtte võib olla populaarne ühe kindla valdkonna spetsialistide hulgas või ühiskonnas laiemalt.

Sama nähtus võib ettevõtte jaoks olla ka negatiivne. Kui inimesed leiavad, et neid koheldi halvasti, näiteks värbamisel, töösuhte ajal või selle lõpetamisel, siis suure tõenäosusega see info levib päris paljude teiste sihtgruppideni. Konsultatsioonifirma Careersupport365 uuris ca 500 inimest, kes olid hiljuti töö kaotanud. 65% vanuses 25-45 töötajatest olid teadlikud online tööandja hindamise võimalustest. 85% nendest, kes olid eelpoolnimetatud võimalustest teadlikud, vastasid, et nad tõenäoliselt hindavad oma endist tööandjat mõnes sellises internetikeskkonnas (Intangibles...2013). Ka Eestis on selliseid võimalusi juba tekkinud, näiteks [www.tooandja.ee](http://www.tooandja.ee), lisaks on meie online meedias väga levinud anonüümsed kommentaarid artiklite juures, mis ühte või teist ettevõtet kajastavad. Eriti kahetsusväärne on olukord, kui tipp- või personalijuht räägib positiivsetest külgedest tööandjana, samas kui väidetav endine või praegune töötaja anonüümselt väidab, et jutt ei vasta tõele. Sellisel juhul aitaks kaasa olemasolevate töötajate sõnavõtt, kus omakorda tööandja kaitseks välja astutakse, seda aga teevad ainult väga lojaalsed ja ettevõtet austavad töötajad. Kui neid ei ole, siis jääbki juhi jutu osas kahtlus jõusse.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et järgnevatel aastakümnetel määrab ettevõtte edu paljuski see, kuivõrd ta suudab ligimeelitada parimaid töötajaid tööturult ning kuidas neid hoida võimalikult kaua enda juures. Selleks on vaja olla töötajate jaoks atraktiivne tööandja ning eristuda tööturul oma konkurentide hulgast.

## **1.2. Tööandja brändi mõiste**

Ajalooliselt on brändi esmaseks funktsiooniks olnud identifitseerida ühe tootja ja/või vahendaja toodet ning eristada seda konkurentide omast (Stubender-Lõugas 2011,18; Kuusik *et al* 2010, 194). Algselt kasutati brändi mõistet ainult tarbijatele või klientidele suunatud tegevuste kontekstis. Termin “bränd” on praegu aga kasutusel palju laiemalt ja see kirjeldab praktiliselt kõike, mis kannab endas selget identiteeti ja temaga seostuvat head või halba mainet (Barrow, Mosley 2007, 57).

1996 aastal avaldasid Simon Barrow ja Tim Ambler artikli „*The Employer Brand*“, kus nad esmakordselt defineerisid ka tööandja brändi mõiste. Nende käsitluses on **tööandja bränd** kogum funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest kasudest, mida töö pakub ja mida seostatakse tööandjaga. „Tööandja brändi peamine ülesanne on pakkuda siduvat raamistikku juhtkonnale, et lihtsustada ja keskendada prioriteete, tõsta efektiivsust ja parandada töötajate värbamist, ettevõttes püsimist ja pühendumist“ (Barrow, Mosley 2007, xvi). Tööandja bränd peaks vastama küsimustele: „Miks peaks keegi, kes on oma töös tõeliselt hea, tahtma tulla tööle teie ettevõttesse?“ ja „Kuidas kavatsete neid endaga hoida kauem kui paar aastat?“ (Botha *et al* 2011). Tööandja bränd kommunikeerib selgelt nii organisatsioonisiselt kui ka -väliselt seda, mis teeb selle organisatsiooni tööandjana **eristuvaks** ja **atraktiivseks** (Priyadarshi 2011, 511). Eesmärgiks on luua uhkuse ja väarikuse tunnet, et ollakse organisatsiooni liige või soovitakse selleks saada. Erinevalt tarbija brändist on tööandja brändi sihtgruppideks praegused ja tulevased töötajad (Moroko, Uncles 2008, 161). Cable ja Turban (2001) toovad välja, et tööandja bränd mõjutab tööotsijate otsuseid värbamisel, see tähendab, et tugevamaid brände eelistatakse nõrga või negatiivse mainega brändidele.

Tänaseks on tööandja brändi mõiste jõudnud pea iga globaalse ettevõtte ja paljude väiksemate organisatsioonide argipäeva. Ettevõtetel on välja töötatud tööandja brändi strateegiad, määratud vastutajad ning koostatud kommunikatsiooni ning tegevuste plaanid ja eelarved. Tööandja brändingut on nimetatud ka viimase aja üheks tähtsaimaks arenduseks (Tüzüner 2009, 47). Ca 20% arenenud majanduste ettevõtetest kasutavad kindlat tööandja brändi strateegiat, et tugevdada oma mainet tööandjana (Minchington 2011). Franca ja Pahor (2012, 85) ütlevad, et on ettevõtete kohustus potentsiaalsete kandideerijate jaoks üles ehitada kuvand, et ettevõtte on hea töökoht – nii nagu on aastakümneid sama tehtud toodete ja teenustega tarbijate jaoks.

**Tööandja brändingu** all peetakse silmas kõiki tegevusi, mis on suunatud tööandja brändi kujundamiseks ja hoidmiseks. Erinevad allikad (Robertson ja Khatibi 2012; Backhaus ja Tikoo, 2004; Hieronimus *et al.*, 2005; König, 2008; CIPD, 2013) toovad välja, et tööandja brändingu protsessi saab jagada järgmiseks viieks etapiks: olemasoleva tööandja maine väljaselgitamine, soovitava tööandja maine formuleerimine, tööandja väärtuspakkumise arendamine, tööandja brändi ellurakendamine ja selle hindamine ning modifitseerimine.

Hewitt Associates konsultantide nägemus tööandja brändingu protsessist on järgmine: 1) mõista oma organisatsiooni, 2) loo vastupandamatu brändi lubadus töötajate jaoks, mis omakorda peegeldab brändi lubadust klientidele, 3) arenda välja standardid brändi lubaduse täitmise mõõtmiseks, 4) joonda kõik inimressursi praktikad brändi lubaduse toetamiseks ja jõustamiseks ning 5) vii ellu ja mõõda. (Priyadashi 2011, 511)

Ettevõtte identiteet tööandjana võib olla hoolikalt kujundatud tööandja brändingu protsessi tulemus või selle puudumisel teiste identiteedi ja brändi allikate mõju, mis vaikimisi kujundavad organisatsiooni mainet tööandjana (Robertson ja Khatibi 2012). Seega tööandja maine on olemas kõigil ettevõtetel, olenemata sellest, kas organisatsioonis tegeletakse tööandja brändi juhtimisega või mitte. Kui ettevõtte tuntus laiemalt on madal, siis tema tööandja maine on eelkõige tema töötajate ning nende pereliikmete silmis. Esimesest huvist ettevõtte vastu kuni töösuhte lõpuni mõjutab tööandja maine positiivselt või negatiivselt töötajate ootusi ja kogemusi organisatsioonist. Töösuhte lõpetamise järelgi mõjutab tööandja maine endiste töötajate tahet soovitada organisatsiooni potentsiaalsetele töötajatele või klientidele (Sukeva 2013, 13). Tööandja brändi juhtimine võimaldab kujundada ja kontrollida sellist mainet tööandjana, mis toetab ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist. Näiteks seostatakse tööandja brändiga maine tõusu nii sidusrühmades kui ka konkurentide hulgas (Gaddam, 2008).

Uuringud on näidanud, et tugevama tööandja brändiga ettevõtted võivad vähendada värbamiskulusid, parandada suhteid töötajatega, suurendada töötajate püsimist ettevõttes ning isegi pakkuda väiksemat töötasu kui samal ametikohal olevad töötajad nõrga tööandja brändiga ettevõtetes teenivad (Franca, Pahor, 2012).

### **1.3. Väline, sisemine ja konstrueeritud tööandja bränd**

Tulenevalt asjaolust, et tööandja brändi sihtgrupe on vähemalt kaks – praegused ja tulevased töötajad, siis tuleb ka tööandja brändinguga seotud tegevused suunata nii ettevõtte sisse kui ka väljaspoole ettevõtet. Sisemise tööandja brändi sihtgrupiks on olemasolevad töötajad, välimise tööandja brändi sihtgrupiks aga tulevased töötajad ja ühiskond ning erinevad huvigrupid laiemalt. Sisemine ja välimine tööandja bränd peaksid olema omavahel tugevalt seotud. (Sukeva 2013, 13; Ambler & Barrow 1996, 191, 194; McGivern 2005, 26-27)

Vastasel juhul võivad tekkida probleemid - näiteks kui on õnnestunud värvata oma ala tipp-professionaal, aga ettevõttesse tööle tulles selgub, et tema ootused ja reaalsus ei ühti ning ta lahkub peatselt teise tööandja juurde. Tööandja brändingu tegevused on raha ja aja raiskamine, kui need ei põhine tegelikel töötajate kogemustel ja inimesi meelitatakse organisatsiooni valedel alustel (Torrington *et al* 2005, 133).

### **1.3.1. Väline tööandja bränd**

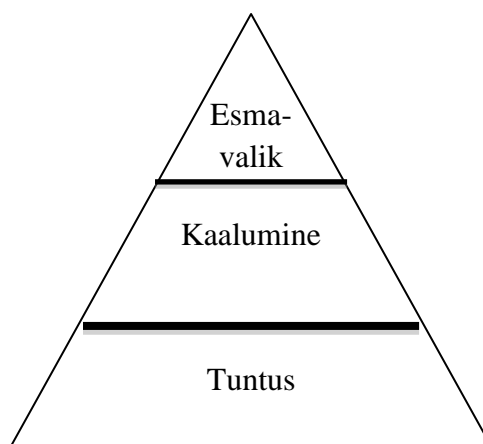
Eelkõige on tööandja brändi teema juures saavutanud tähelepanu välise tööandja brändi tähtsus ja kasu. Erialases kirjanduses on palju käsitletud tööandja brändi kasu värbamisele. Näiteks on ka mitmetes inimressursijuhtimist puudutavates käsiraamatutes tööandja brändi osa värbamise peatüki all. Aastal 2001 ilmus Michaels'i jt. raamat "Sõda talentide pärast", mis sai rahvusvaheliseks bestselleriks ning selle teema populaarsus on mõjutanud ka tähelepanu, mida on saanud väline tööandja bränd. Nii nagu on talendijuhtimise tähelepanu üksikute staaride ligimeelitamiselt pöördunud meeskonna juhtimisele supermeeskonnaks (strateegiline talendijuhtimine), nii on ka tööandja brändi teoreetilises käsitluses üha enam pöördud tähelepanu terviklikule lähenemisele sisemisele ja välisele tööandja brändile, mis omakorda on kooskõlas ettevõtte strateegiliste eesmärkide ning tarbijatele suunatud brändi(de) strateegiaga.

Värbamine pole tähtis mitte ainult talentide ja teiste kvalifitseeritud töötajate ligimeelitamisel, vaid see mõjutab kogu organisatsiooni efektiivsust. Tööandja, kes suudab ligimeelitada sobivaimaid kandidaate, naudib suuremat kasu oma töötajaskonnast ja on võimeline sellega saavutama konkurentsieelist. Chenerson Group'i uuring (2001) näitas, et ¾ vastajatest väitis, et pigem töötaksid nad suurepärase mainega tööandja juures, kui kehva mainega ettevõttes, isegi, kui neile pakutaks viimases kõrgemat palka. (Franca, Pahor, 2012; Duggan, Horton 2004)

Barber (1998) toob välja, et töö otsimise algusest alates otsib kandideerija aktiivselt informatsiooni võimalike tööandjate kohta väga erinevatest allikatest ning selles etapis veel isiklikke kontakte ettevõtte ja võimaliku kandideerija vahel ei ole (Franca, Pahor 2012, 87). See tähendab, et oma esialgse valiku teeb võimalik tööotsija juba enne ettevõttega kontakteerumist. Selles etapis võib potentsiaalne töötaja loobuda kandideerimast ning ettevõttel puudub otsene võimalus teda mõjutada. Potentsiaalsed töötajad võivad olla ettevõtte

praegused kliendid ning oma kliendikogemustest töötajatega on nad moodustanud kuvandi ettevõttest tööandjana (Sukeva 2013, 12).

Oluline on märkida, et tugeva tööandja brändiga ettevõttel on võimekus ligi meelitada neid kandidaate, kes aktiivselt töö otsimisega ei tegele. See tähendab, et nähes atraktiivse mainega tööandja töökuulutust võib inimene teha spontaanse otsuse kandideerida. Organisatsiooni maine rakendamine värbamise protsessis on üks personalijuhtimise praktikatest, mis suurendab selle organisatsiooni võimekust ligi meelitada ja hoida tipp-talente (Franca, Pahor 2012, Ferris *et al* 2002). Franca ja Pahor pakuvad oma uurimistöös (2012) välja tööandja brändi püramiidi konseptuaalse mudeli (joonis 1). See algab tööandja tuntuse tasemest, mille puhul potentsiaalne töötaja teadvustab ettevõtet kui võimalikku tööandjat. Järgmiseks on tööandja kaalumise tase, mille puhul potentsiaalne töötaja vastab positiivselt küsimusele, kas ta kaaluks sellesse organisatsiooni tööleminekut. Kolmandaks on esmavaliku tööandja tase, mille puhul antud organisatsioon on potentsiaalse töötaja jaoks ainus või esimene valik.



Joonis 1 Tööandja brändi kontseptuaalne mudel

Allikas: Franca, Pahor 2012, 94

Kindlasti on suurtel ettevõtetel tuntuse eelis väikettevõtete ees, sest nad paistavad rohkem silma nii oma kaupade-teenuste kättesaadavuse, reklaamitegevuse kui ka meediakajastuse poolest. Samas ei tohiks suurettevõtte aga eeldada, et olles suur ja tuntud, on ka maine tööandjana tingimata positiivne. Brooks *et al* (2003) tõestas, et tööandja tuntus ja

maine on omavahel küll tihedalt seotud, aga see seos ei pruugi alati olla positiivne. Mida tuntum on ettevõtte, seda rohkem on tema kohta saadaval ka erinevat informatsiooni.

### **1.3.2. Sisemine tööandja bränd**

Sisemine tööandja bränd käsitleb tööandja mainet praeguste töötajate vaatenurgast (Rope, Mether 2001, 212). Sisemise tööandja brändi eesmärgiks on siduda töötajad organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega. Kui organisatsioon kommunikeerib järjepidevalt oma väärtusi ning täidab enda poolt tööandjana antud lubadusi, siis kujuneb töötajaskond, mida konkurentidel on raske kopeerida.

Praegused töötajad moodustavad tööandja kuvandi organisatsiooni ametlike normide, organisatsioonikultuuri, juhtimiskultuuri, meeskonnatöö, kliendi tagasiside, tasustamise ja meediast saadud info põhjal. Väljaspool organisatsiooni võib ettevõttest kui tööandjast olla positiivsem kuvand kui ettevõtte sees. (Sukeva 2013, 14; Backhaus & Tikoo 2004, 503; Dowling 1986, 111–112, Lievens 2007, 55).

Barrow ja Mosley (2007,59) toovad välja, et inimeste emotsionaalne kiindumus oma tööandjasse põhineb väärtusel, mida nad kogevad kogu töökogemusest, sh. sisemisest rahulolust, mida nad oma tööülesandeid täites saavad, sellest, kuivõrd nad tunnetavad oma kolleegide poolset lugupidamist ja usust oma organisatsiooni kvaliteeti, eesmärki ja väärtustesse.

Maxwell ja Knox (2009) viisid läbi uuringu, milles uuriti viie erineva organisatsiooni töötajaid, et välja selgitada atribuute, mille põhjal olemasolevad töötajad kujundasid tööandja maine. Iga organisatsiooni töötajad hindasid oma tööandja juures erinevaid aspekte, st ei olnud ühte universaalset “hea tööandja mudelit”. Kui ühe ettevõtte töötajad hindasid tööandja juures kõrgeid palku, siis teise organisatsiooni töötajad ei pidanud seda oluliseks ning neile oli tähtsam põnev töö. Iga tööandja on erinev ning tema eristuvus ja atraktiivsus tööandjana tuleb välja töötada individuaalselt. Üldiselt aga jagunesid tööandja brändi kujundavad omadused praeguse töötaja seisukohalt põhi- ja alamkategoriatesse nii, nagu tabelis 1 välja toodud:

Tabel 1. Tööandja brändi kujundavad omadused

<b>Töö</b>	
	Tasud ja preemiad
	Juhtimisstiil
	Suhted juhtide ja töötajate vahel
	Töö tüüp
	Töö keskkond
	Tööjõu omadused
<b>Organisatsiooni edu</b>	
	Mineviku saavutused
	Praegune olukord
	Edukas tulevikuperspektiiv
<b>Konstrueeritud väline maine (vt. ptk 1.3.3.)</b>	
	Valdkonna ja huvigruppide põhine
<b>Tooted ja teenused</b>	
	Nende omadused ja väärtused

Allikas: Maxwell ja Knox (2009)

Kuna iga töötaja esindab oma ettevõtet ning eriti oluline roll on töötajatel teenuseid pakkuvas ettevõttes, siis on erialasesse kirjandusse tulnud väljend “elada brändis” (*live the brand*). Henkel jt. (2007) toovad välja, et ei ole piisav keskenduda üldistele näitajatele nagu sõbralikkus ja kompetentsus, vaid töötajad peavad olema motiveeritud personifitseerima brändi ning klientidele kohale viima brändi lubaduse (Maxwell, Knox, 2009, 895). See näitab taas, et tööandja bränd ning klientidele suunatud bränd, on see siis teenuse- või tootebränd, peavad olema omavahelises kooskõlas ning jagama ühiseid väärtusi.



### 1.3.3. Konstrueeritud tööandja bränd

Mõned uurijad toovad välja lisaks tööandja brändi välisele ja sisemisele mainele ka konstrueeritud maine mõiste. Tööandja brändi konstrueeritud maine väljendab seda, mida olemasolevad töötajad arvavad, milline maine ettevõttel väljaspool (potentsiaalsete töötajate, sõprade, ühiskonna silmis) on. Konstrueeritud maine ei ole tingimata sama, mis välistel sihtgruppidel ka tegelikult on. Töötajate poolt tunnetatav prestiiž, mida ettevõtte väliste sihtgruppide silmis nende arvates omab, omab märgatavat mõju ka tööga rahulolule. (Priyadashi 2011; Dutton ja Dukerich 1991; Knox ja Freeman 2006)

### 1.4. Tööandja brändi olemus

Et selgitada tööandja brändi kujundamist ja arendamist, põhinetakse enamasti tootebrändide arendamise teooriatele ning püütakse neid kohandada tööandja brändi vajadustele. Näiteks on Lievens et al (2007, 48–49) ning Katz (1960, 170–171) võtnud aluseks Park, Jaworski ja Macinnis'e (1986) tootebrändi tegurite jaotuse, mille põhjal jaotatakse erinevad toote tegurid funktsionaalseteks, sümboolseteks ja kogemuslikeks. Selle põhjal funktsionaalsed tegurid on ratsionaalsed ja füüsilised omadused, sümboolsed on mittemateriaalsed, subjektiivsed ja abstraktsed ning kogemuslikud tegurid pakuvad midagi meeltele, tekitavad meelehead või naudingut. Lievens jt ning Katz on tööandja brändi osas käsitlenud vaid funktsionaalseid ja sümboolseid tegureid ning jätnud uuringutest kõrvale kogemuslikud tegurid, sest neid on raske sobitada töökeskkonda. Nende käsitluses tööandja brändi funktsionaalsed tegurid on näiteks palgasüsteem, boonused, karjäärivõimalused, töökoha asukoht, tööaja paindlikkus jne. Tööandja brändi sümboolseid tegureid on väga palju ja need on seotud inimese enda väärtussüsteemiga. Näiteks trende järgiv inimene soovib töötada moodsas trendikas ettevõttes, põhjalikkust ja teadmisi väärtustav inimene jällegi ekspert-organisatsioonis.

Barrow ja Mosley (2007, 59) aga toovad esile, et üha enam on tööandja bränd liikunud samas suunas, kui tootebrändid – tähelepanu sellelt, mida bränd teeb (kerge kopeerida) suunatakse sellele, kuidas see paneb inimest ennast tundma (kergem eristuda konkurentidest). Kui imago on tugev, siis see võib mõjutada ka füüsilist kogemust brändiga. Berthon *et al* 2005 kujundasid tööandja atraktiivsuse skaala (EmpAt - *Employer Attractiveness*), mis näitab,

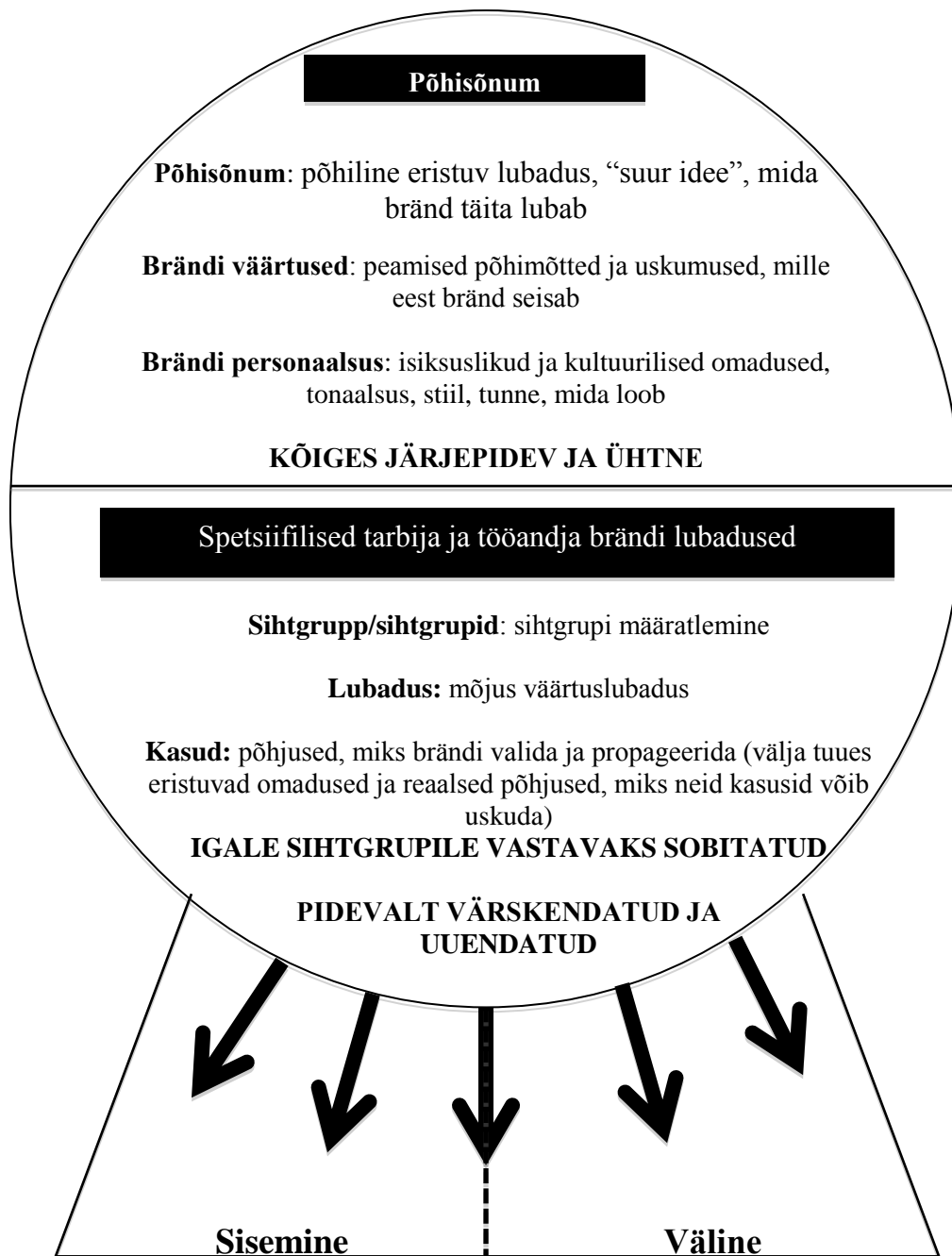
milliseid erinevaid atraktiivsuse dimensioone tööandjate puhul esile tuuakse: **Huvitavus:** töötajale tundub ettevõtte atraktiivne, kuna selle töökeskkond on põnev ja loov; **Sotsiaalsus:** töötaja hindab häid suhteid ja head tööõhkkonda ettevõttes; **Majanduslik:** palga ja materiaalsete hüvede atraktiivsus; **Areng:** kuidas ettevõttes tööd tunnustatakse ning millised on karjäärivõimalused; **Oskuste ja teadmiste rakendamine:** võimalus õpetada teistele enda teadmisi ning positiivselt ja inimlikult klientidega suhelda.

Järgnevalt käsitletaksegi Barrow ja Mosley poolt (2007) välja pakutud tööandja brändi platvormi kujundamise mudelit.

## 1.5. Tööandja ja tarbija brändi platvorm

Barrow ja Mosley (2007, 114) toovad välja brändi platvormi, mis algselt on kasutusele võetud konsultatsiooniettevõttes People In Business. Joonis 2. kirjeldab, kuidas terviklikult analüüsida ja koostada brändi platvormi, mis hõlmab brändi kirjeldust suurest pildist alates spetsiifiliste sihtgruppideni välja. Kogu brändi platvormi võib läbi analüüsida olemasolevast ja soovitud olukorrast lähtuvalt.

Näiteks, kui ettevõtte otsustab, et soovib olla oma valdkonna innovatsiooni liider, siis pannakse vastavalt paika üldine brändi põhisõnum, väärtused ja personaalsus. Seejärel kujundatakse vastavalt sihtgruppidele vastavad lubadused ja kasud. Tööandjana lubab see ettevõtte, et tema töötajatel on alati võimalus tegeleda uute arendustega ning turule tuua tooteid, mis loovad trendi. Tarbijatele lubab ettevõtte, et nende tooteid tarbides võib klient kindel olla, et tal on ligipääs uusimatele ja innovatiivseimatele toodetele-teenustele. Vastavalt sihtgruppidele valitakse ka kommunikatsiooniviisid ja -kanalid, mis võimaldavad ettevõttel oma sõnumi neile kohale viia.



Joonis 2. Brändi platvorm

Allikas: Barrow, Mosley 2007, 114

Järgnevalt on selgitatud joonisel 2. toodud brändi platvormi komponentide sisu.

### **1.5.1. Sihtgrupid**

Välise tööandja brändi puhul tasub mõelda, milliseid inimesi me tavapäraselt välja valime kandidaatide hulgast? On see siis teadvustatud või mitte, aga igas organisatsioonis on olemas vaikne teadmine sellest, millised inimesed meile sobivad. Kas need inimesed esindavad neid väärtusi ja personaalsust, mida meie brändi platvorm tervikuna lubab? Näiteks, kui ettevõtte väline maine võiks soovitatavalt olla innovatiivne ja loov, siis kas meie töötajatega suheldes kliendid, meedia ja teised osapooled seda ka tunnetavad? Nende töötajate profiil, kes otseselt puutuvad kokku klientidega on brändi seisukohalt eriti oluline (Barrow, Mosley 2007, 116). Võib-olla on töötajate tugevus hoopis stabiilsus ja usaldusväarsus ja niimoodi tekib ettevõtte igasuguses interaktsioonis ebakõla. Olukorda ei paranda see, kui võtta tööle mõned uued inimesed sobiva käitumisstiili ja olemusega. Pigem tuleks brändingus arvestada olemasolevate tugevustega ja organisatsioonikultuuriga ning brändi platvorm üles ehitada sellele tuginedes.

### **1.5.2. Tööandja brändi lubadus**

Mis on kõige põhilisem põhjus, miks inimesed peaksid kirjeldama organisatsiooni, kui väga head töökohta? Selles vastuses peaks sisalduma side ettevõtte visiooni ja missiooniga. Kas vastused sellele küsimusele annavad ettevõtte “suurele ideele” töö konteksti? “Suur idee” ei saa siinkohal olla turuosa suurus või suurem omanikutulu, vaid põhjendus sellele, miks ettevõtte üldse olemas on, millist väärtust see klientidele loob. Näitena võib tuua mitmeid tööandja lubadusi, mis samal ajal on kooskõlas ettevõtte kliendieesmärkide ja brändiga: PwC “Parimad on meiega”, Futurice (ICT ettevõtte, Great Place To Work Europe 2013, I koht väikeste ja keskmiste ettevõtete kategoorias) “This is a company built on trust”, Google “Do cool things that matter”. Parimatel juhtudel aitab justnimelt tööandjana eristumine saavutada suuremat tähelepanu ka turul laiemalt või veenda klienti, et selliste inimestega suudetakse pakkuda parimaid tooteid või teenuseid. Näitena võib siinkohal tuua DaimlerChrysler'i värbamiskampaania reklaami “Join the company with the most exciting choice of company cars”, kus on ära toodud ka kogu automudelite valik.

### **1.5.3. Tööandja brändi väärtused ja personaalsus**

Väärtused peaksid olema samad või omavahelises seoses nii tööandja brändil kui klientidele suunatud brändil. Jällegi oleks otstarbekas analüüsiga alustada olemasolevatest väärtustest, mida organisatsiooni kultuuris oluliseks peetakse ja kuidas neid väärtusi väljendatakse (brändi personaalsus). Soovitud väärtuste määratlemisel on juhtidel tihtipeale kiusatus dikteerida, millised väärtused nende arvates peaksid olema. Barrow ja Mosley (2007, 122) soovivad siiski kasutada demokraatlikku lähenemist ja töötajate kaasamist, sest parimad tulemused saavutatakse, kui töötajate tõelisi pürgimusi arvestatakse. Kliendid on tundlikud ebaautentsete brändide suhtes ning nad märkavad, kui püütakse jätta muljet, mis ei põhine sellele, kuidas organisatsioon ennast tegelikult tunneb.

### **1.5.4. Tööandja brändi kasud**

Lisaks põhilubadusele näidatakse karjäärilehtedel või töökuulutustel ära ka valik erinevaid kasusid, millega töötaja saab konkreetse tööandja juures arvestada. Kui väärtused ja personaalsus on pigem emotsionaalsed printsiibid, siis kasude all võiks analüüsida ka funktsionaalseid kasusid nagu näiteks hea palk, karjäärivõimalused jms. Kasulik oleks võrrelda enda poolt pakutavaid kasusid konkurentide omadega ning välja tuua need, mis on eristuvad ja atraktiivsed võrreldes teiste sama sihtgruppi püüdvate ettevõtetega. Kui Eesti ettevõtete tööpakkumistes kasutatakse enamasti loetelu, mis koosneb motiveerivast töötasust, kaasaegsest töökeskkonnast, spordivõimalustest jms, siis suured rahvusvahelised tööandjad reeglina tavapäraseid tingimusi välja ei toogi, vaid keskendutakse sellele, mis on eristuv. Näiteks Google pakub mitmeid soodustusi ka töötajate peredele (google.com), IKEA-s on programm nimega Backpacker töövahetus, millega valmistatakse ette tulevaseid juhte (ikea.com). Kuus kuud töötab inimene ühes võõras riigis samalaadse töö peal, mis tal oli kodumaal, järgmised kuus kuud teises riigis aga tutvuvad täiesti teistsuguse tööga.

Organisatsioon peab kasude määratlemisel arvestama ka ümbritseva keskkonnaga ja selle muutustega. Näiteks majanduskasvu tingimustes on kõrge palk oluline hea tööandja kriteerium, aga majanduslanguse ajal võib olulisemaks kujuneda töökoha stabiilsus. (Sukeva 2013, 15; Aggerholm et al 2011, 115)

### **1.5.5. Tööandja väärtuspakkumine**

Kogu brändi platvormi analüüsi ja planeerimise tulemusena peakski välja kujunema ettevõtte spetsiifiline väärtuspakkumine, mis võimaldab edukalt konkureerida tööturul ja hoida enda juures vajalikke töötajaid. Eristuv tööandja väärtuspakkumine pakub sisukat ja selget määratlust, mis ettevõtet tööandjana esile tõstab ja milliseid unikaalseid kasusid ning atribuute ta pakub, et potentsiaalsed töötajad ettevõttesse tööle tuleksid ning olemasolevad töötajad sinna jääksid (Botha jt, 2011; Sartain, Schumann, 2006).

Tööandja väärtuspakkumine võib olla erinevatele ametikohtadele või erinevates riikides erineva rõhuasetusega, aga kõik väärtuspakkumised moodustavad siiski ühtse terviku ning on kooskõlas ettevõtte üldise strateegia ning maine eesmärkidega.

Barrow ja Mosley (2007, 126) ütlevad, et brändi positsioneerimise mudel ei peaks olema mitte ainult kommunikatsiooni juhend, vaid see peaks ettevõtte juhtima olulisele muutusele. Ideaalis võiks kogu ettevõttes levida arusaam, kes me oleme ja mida kasulikku/positiivset/olulist me iga päev oma töös teeme. Selleks, et brändi idee ja platvorm oleksid usaldusväärsed, peaks see olema toetatud konkreetsete tegevuste ja edasiste plaanidega, mida veel organisatsioon plaanib teha, et oma lubadusi olemasolevatele ja tulevastele töötajatele lunastada. Ilma tegevusteta on tegu tühjade sõnadega.

### **1.6. Tööandja brändi seos psühholoogiline lepinguga, mõju töötajate seotusele organisatsiooniga**

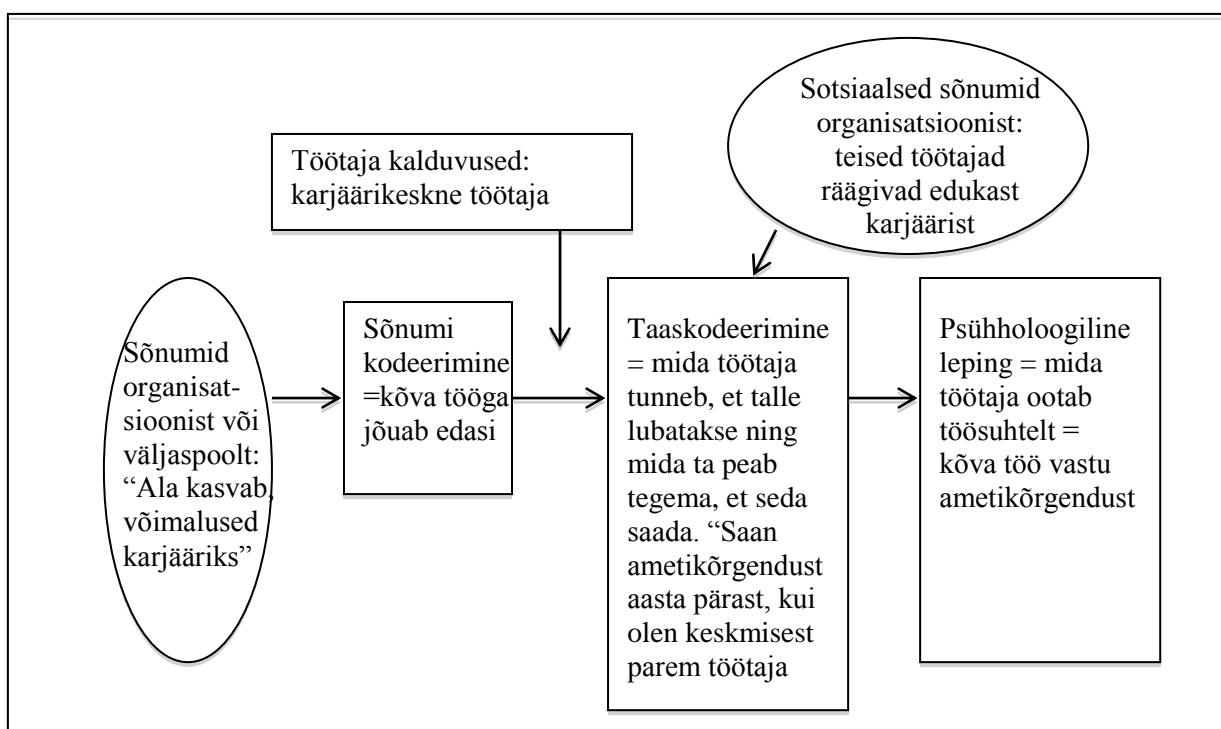
Terminil “bränd” on mitmeid definitsioone ja nii mõnedki neist kirjeldavad brändi kui lubadust (Moroko, Uncles, 2008, 165). Moroko ja Uncles (2008) viisid läbi 17 süvaintervjuud oma valdkonna ekspertidega, kelle seas olid tööandja brändi ja personalijuhtimise konsultatsiooniettevõtete tippjuhid. Kõigi vastajate jaoks oli väga oluliseks ja läbivaks teemaks tööandja bränd kui järjepidev lubadus töötajatele. Oluliseks peeti, et lubadus töötajatele oleks aus mitte ainult töösuhte alguses, vaid kogu töösükli jooksul.

**Töötajate seotus** tekib iga organisatsiooni ja töötajate jaoks erinevatel alustel. Igal töötajal on organisatsiooni suhtes, kus ta tööle asub, omad ootused. Kui need ootused on täidetud, on loodud alus töötaja organisatsiooniga seotuse tekkimisele. Lisaks sellele vajab iga

indiviid erinevaid eeldusi organisatsiooni sees, mis aitavad kujundada seotust organisatsiooniga. Töötajate seotusel on mitmeid definitsioone, teooria kujunemisel võib eristada mitmeid perioode, millel siinkohal peatutakse väga lühidalt. Töötajate seotuse mõistega tuli esimesena välja William A. Kahn aastal 1990. Tema sõnastas selle kui organisatsiooni liikmete enda kasuks tööle rakendamise. Seotud inimesed kasutavad ja väljendavad ennast füüsiliselt, emotsionaalset ja kognitiivselt töösoorituse ajal. Selle põhjal saab töötajate seotust organisatsiooniga mõõta kolme dimensioonilisena: füüsiline, emotsionaalne ja kognitiivne seotus (Kahn, 1990). Professorid Schaufeli ja Bakker (2004) kirjeldavad seotust kui positiivset, kõike saavutavat tööga seotud meeleseisundit, mida iseloomustavad tarmukus, pühendumine ja süvenemine. Samal aastal defineerivad Robinson, Perryman ja Hayday seotust kui töötaja positiivset hoiakut organisatsiooni ja selle väärtuste suhtes. Saks laiendas 2006. aastal töötajate seotuse kontseptsiooni ning tuli välja kahe suunaga, mida tuleb arvestada – tööga seotus ja seotus organisatsiooniga. (Welsh, 2011) Organisatsiooni jaoks omab kindlasti olulist tähtsust organisatsiooniga seotus, kuivõrd see tagab ettevõttes heade töötajate pikema karjääri. Töötaja seotus ja motivatsioon on tihedalt põimunud ning seetõttu on seotud töötajad enamasti valmis rohkem panustama organisatsiooni heaolusse ning on seeläbi organisatsioonile väärtuslikumad. Lühiajalist seotust on võimalik esile kutsuda tööandja brändi lubadusega, aga pikaajaline pühendumine ja käitumise muutus saab toimuda ainult siis, kui need lubadused on ka tegudega tõestatud (Barrow, Mosley 2007, 141).

**Psühholoogilise lepingu** moodustavad individuaalsed uskumused vastastikkustest kohustustest töötaja ja tööandja vahel (Schein 1965). Rousseu (1989, 126) tõi välja, et organisatsioonil ei saa olla psühholoogilist lepingut, vaid küsimus on töötaja arusaamisest sellest, mida talle on lubatud ning millised on tema kohustused. Töötajad formuleerivad need kohustused värbamisprotsessi jooksul, põhinedes organisatsiooni poolt väljaöeldule ning mitteformaalsele ja võib-olla ka ebatäpsele informatsioonile (näiteks tuttavatelt, meediast jm kuuldule). Kui psühholoogiline leping on täidetud, siis on töötaja suurema tõenäosusega rohkem seotud ja lojaalne ettevõttele. Kui aga psühholoogilist lepingut on rikutud, siis võib järgneda langus tootlikkuses ja töötajate seotuses organisatsiooniga, mis omakorda avaldab negatiivset mõju tööjõuvalavusele. Korrektne tööandja bränd aitab informeerida vastastikuste kohustuste tingimustest põhinedes sellele, mida organisatsioon suudab ka realselt täita. Samal ajal võimaldab tööandja bränd pareerida valeinfot, mida on kujundanud

ettevõttevälised allikad. Tiina Saari (2014, 33) on kujundanud karjääris edeneda sooviva töötaja psühholoogilise lepingu kujunemise protsessi põhinedes Denise Rousseau (1995, 33-34) poolt väljatoodud psühholoogilise lepingu moodustumise kognitiivsele skeemile (joonis 3.). Esimeses etapis, näiteks tööintervjuul, saab töötaja organisatsiooni kohta teada, et valdkond on kasvav ja tööst puudu ei tule. Antud info võib töötaja sisemise kodeerimise tulemusena teadvustada nii, et nimetatud valdkonnas on võimalik kiiresti karjääris edasi liikuda, kui palju tööd teha. Selles etapis võib töötaja veel kaaluda, et kas selline töö on tema jaoks sobiv või peaks valima midagi muud. Kui aga esimeses etapis saadud infole lisatakse tõestusmaterjali - näiteks, kuidas organisatsioonis on olnud tõelisi edulugusid töötajate karjääri arengus, siis esialgne arvamus tugevneb. Taaskodeerides kogu info, võib töötaja jõuda järeldusele, et ta saab ametikõrgendust esimese aasta lõpus, juhul kui ta töötulemused on keskmisest paremad. Sellega on tema psühholoogiline leping sõlmitud.



Joonis 3. Psühholoogilise lepingu moodustumise protsess

Allikas: Saari (2014, 33)

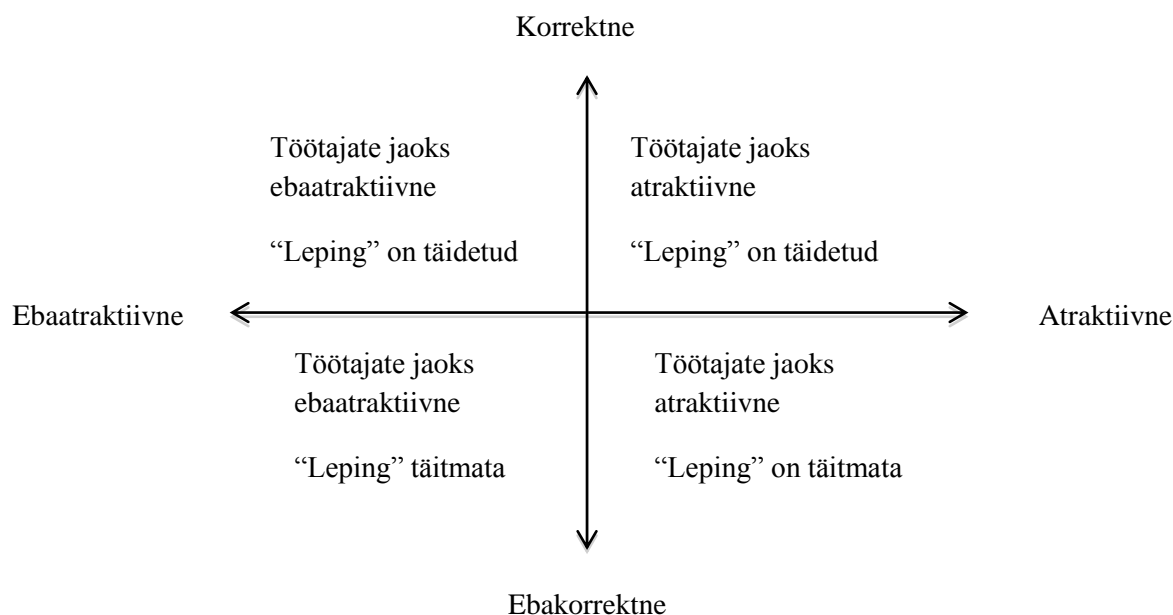
Nagu protsessist näha on selgetel lubadustel oluline roll organisatsioonile vajaliku psühholoogilise lepingu ja töötajate lojaalsuse kujundemisel. Edasi arendades Saari poolt



kirjeldatud näidet, siis tööandja brändi juhtides on võimalik mitmes etapis seda protsessi mõjutada:

1. Uurides sihtgrupi ehk potentsiaalsete töötajate eelistusi ja ootusi – kas nad on huvitatud kõvast tööst ja kiirest karjäärist või hoopis näiteks pere- ja tööelu tasakaalust. Joonisel 3. kujutatud kommunikatsioonisõnumite puhul viimased näiteks organisatsiooniga ei liitu juba kandideerimise etapis, juhul, kui selline sõnum on üldtuntud ja avalikult teada või nad langevad välja peale sõnumi kodeerimist, sest see ei ole see, mida nad ettevõttelt ootavad.
2. Et vältida liiga kõrgeid ootusi või vastupidi, ootusi tõsta, on ettevõtte huvides omalt poolt võimalikult selgeid ja üheselt mõistetavaid sõnumeid anda, et vältida sõnumi kodeerimisel võimalikke kõrvalekaldeid tegelikust sõnumi sisust. Seda nii töökuulutustes, ettevõtte karjäärilehel internetis, värbamisintervjuul jm kanalites, millega potentsiaalne töötaja kokku võib puutuda.
3. Antud näites oli kasutatud sotsiaalsete sõnumite allikana ettevõtte töötajaid ja milliseid kogemusi nemad ettevõttest jagavad. Sellega on otseselt seotud sisemise brändi juhtimine, milliseid väärtusi ja eesmärke ettevõtte siseselt kommuniqueeritakse ja esile tuuakse. Ettevõtte ei saa kontrollida, mida töötajad räägivad, aga saab mõjutada seda, millist mainet ta oma töötajate seas omab ning tõenäoliselt seda kommuniqueeritakse töötajate poolt ka teistele osapooltele.

Psühholoogilise lepingu täitmise kaudu võib Moroko ja Uncles'i hinnangul (2008, 169) määrata ka tööandja brändi edukust. Oma uuringu põhjal on nad välja pakkunud tööandja brändi edukuse tunnuste tüpologia (joonis 4.). Üheks mõõtmeks on tööandja brändi atraktiivsus/ebaatraktiivsus. Atraktiivne on bränd, kui see on tuntud ja märgatav, on oluline ja eristuv otsestest konkurentidest. Teine on korrektsuse mõõde – kui täpselt on ettevõtte täitnud psühholoogilist lepingut töötajatega. Tüpoloogia võimaldab hinnata, kui edukas on ettevõtte tööandja bränd. Kui tööandja bränd on töötajate jaoks atraktiivne ning psühholoogiline leping on korrektselt täidetud, siis on tegu eduka tööandja bändiga. Mõõdikud, mida võib kasutada, on välja toodud tabelis 2. Selle tüpologia kasutamist võib raskendada oma valdkonna vastavate andmete kättesaadavus.



Joonis 4. Tööandja brändi edukuse tunnuste tüpologia

Allikas: Moroko ja Uncles (2008, 169)

Tabel 2. Inimressursijuhtimise mõõdikud ning neile vastavad edu indikaatorid

Mõõdik	Eduka/ebaeduka tööandja brändi indikaator
<b>Välised mõõdikud</b>	
Vastuvõetud tööpakkumiste %	Valdkonna keskmisest kõrgem % väljendab atraktiivsust
Kandideerijate arv ühele ametikohale	Valdkonna keskmisest kõrgem arv väljendab atraktiivsust
<b>Sisemised mõõdikud</b>	
Keskmine ettevõttes töötamise aeg	Valdkonna keskmisest pikem aeg väljendab atraktiivsust
Keskmine tööjõuvoolavus	Madalam valdkonna keskmisest väljendab korrektset psühholoogilise lepingu täitmist
Töötajate seotuse tase (töötajate uuringust)	Kõrgem valdkonna keskmisest väljendab korrektset psühholoogilise lepingu täitmist

Allikas: Moroko ja Uncles (2008, 169)

Tööandja bränd hõlmab ettevõtte väärtussüsteemi, poliitikaid ja käitumist (Franca, Pahor 2012, 86). Tööandja brändi lojaalsus kujuneb organisatsiooni kultuurist tuleneva käitumusliku elemendi ja organisatsiooni identiteedist tuleneva suhtumise elemendi tagajärjel. Tööandja brändi lojaalsus on olemuselt väga sarnane organisatsioonile pühendumisega (Backhaus & Tikoo 2004). Davies (2008) toob välja, et tööandja brändi ei saa välja vahetada nii tihti kui näiteks tootebrändi ning vahetamisega kaasnevad töötajale suuremad panused. Seega töötajad ei ole reeglina huvitatud pidevast töökoha vahetusest, vaid pigem eelistaksid teatud mõistliku perioodi töötada ühe tööandja juures. Väga oluline on ettevõttele see, kuidas selle aja jooksul oma töösse suhtutakse ning milliseid tulemusi saavutatakse. Kõrge tulemuslikkus ei teki vaakumis. Organisatsioonikultuur peaks soodustama tootlikkust ja kvaliteedi parandamist ettevõttes. Kultuur ehk viis, kuidas me asju teeme, esindab organisatsiooni liikmete käitumisviise ja uskumusi, väärtusi ning ootusi, mida nad jagavad (Holbeche 2002). Kui tööandja brändi põhilubadus määratleb ära, mis on meie “suur idee”, millist väärtust me loome, brändi personaalsus määratleb, kuidas me seda teeme, mismoodi käitume, suhtume ja töötame, siis see on selge visioon, mis aitab kujundada organisatsiooni kultuuri.

Priyadarshi (2011) uuris, millised tööandja brändi elemendid võivad prognoosida töötajate rahulolu, pühendumist ja tööjõuoolavust ning toob uuringutulemustes välja, et on selge seos tööandja brändi omaduste ning töötajate suhtumise vahel. Tema uuringu tulemused näitasid, et organisatsiooni reputatsioon ja paindlikkus mõjutasid otseselt töötajate rahulolu. Paindlikkuse all uuriti loovuse ja innovatsiooni taset ning stressivaba õhkkonda organisatsioonis. Nimetatud uuringu kohaselt atribuudid nagu organisatsiooni keskkond, tasustamine, karjäärivõimalused ning tööregulatsioonide varieeruvus ei mõjutanud töötajate rahulolu. Nii võib olla, et tugev ja aus tööandja bränd on üks peamisi tegureid kindlustamiseks töötajate lojaalsust ja rahulolu. Tööandjad peavad Priyadarshi (2011) hinnangul pakkuma sümbolseid kasusid nagu innovatiivsus ja prestiiž, et eristuda konkurentidest tööturul. Siinkohal tuleb kindlasti välja tuua, et Hausknechti jt (2009, 279) poolt on esitatud teistsugused uuringu tulemused, mille kohaselt näiteks saadud hüved on tööandja juures püsimisel teiseks oluline tegur töö meeldivuse järel. Uuring on küll läbi viidud ühe suure rahvusvahelise ettevõtte töötajate seas, kes oma vastustes tõid välja aspekti, et nende tööandja hüved on suuremad, kui konkurentide juures või valdkonnas keskmiselt. Seega võib hüvedel olla oluline roll ettevõttesse jäämisel just siis, kui need on paremad kui konkurentidel.

Dalton jt ütlevad, et tööjõuoolavus on funktsionaalne, kui kõrge tulemuslikkusega

töötajad jäävad ja madala tulemuslikkusega töötajad lahkuvad ning düsfunktsionaalne, kui olukord on vastupidine. Eriti oluline on ettevõttes hoida kõrge tulemuslikkusega töötajaid, sest neil on suuremad võimalused reageerida rahulolematusele ettevõttes, kui madala tulemuslikkusega töötajatel ja nad pöörduvad ettevõttevälisele töajourule, kui tingimused ettevõttes on ebasoodsad. (Hausknecht jt, 2009, 273; Dalton, Todor, Krackhardt, 1982; Jackofsky, Peters, 1983) Kasutades tugevat töandja brändi sobiva psühholoogilise lepingu kujundamiseks ning seeläbi töötajate seotuse kasvatamiseks, saab ettevõtte paremini juhtida töötajate motivatsiooni ja pühendumist ning vähendada töajouvolavust.

## **1.7. Inimressursijuhtimise osakonna roll töandja brändi juhtimisel**

Töandja brändi temaatikat uurivaid teadlasi leidub nii turunduse- kui ka inimressursijuhtimise valdkonnas. Samuti avaldatakse vastavasisuliselt artikleid nii juhtimise, inimressursijuhtimise, turunduse kui ka reklaamiteemalistes väljaannetes. Stubender-Lõugas toob oma töös (2011, 40) välja: “Osa teoreetikuid paigutavad töandja brändi haldamise personaliosakonna vastutusalasse (nt Edwards, 2005), teised näevad töandja brändingus primaarset rolli kommunikatsioonitegevustel (nt Minchington, 2008). Eelistatakse ka integreeritud lähenemist, kus töandja brändimine kuulub samaaegselt nii personali-, kommunikatsiooni- kui turundusosakonna tegevusalasse (nt Kapoor, 2010)”.

Kuna töandja brändi käsitlev sõnavara on enamasti pärinev turunduse temaatikast, samas eriti just sisemise töandja brändiga käsitletakse inimeressursijuhtimise teemasid, siis tõenäoliselt seetõttu ongi kujunenud olukord, mis tekitab segadust nii valdkonna juhtides endis kui ka tippjuhtides ja omanikes.

Mosley (2007, 129) toob välja, et juba ammu on sisekommunikatsiooni ja –turunduse alases kirjanduses toodud välja inimressursijuhtimise potentsiaali soovitud brändi kultuuri ja personaalsuse kinnistamisel, aga seda on tihti piiratud ainult kommunikatsiooni toetamisega, mitte strateegilise rolliga inimeste juhtimise praktikate kujundamisel, mis peegeldaksid soovitud brändi kogemust. Tema hinnangul on just see tekitanud personalijuhtide vastumeelsust osaleda bränditeemalistes tegevustes kuna see näib tegelevat rohkem tühja jutu kui sisuga. Kui töandja brändi konsultatsiooni ettevõtte People in Business tegi kokkuvõtte 2000-2005 klienditulemustest, siis 57% käibest tuli koostööst tegev- või tippjuhiga, 28%

personalijuhiga ning 15% sisekommunikatsiooni, suhtekorralduse vm analoogse valdkonna juhiga (Barrow, Mosley 2005). Barrow ja Mosley arvates võiksid tööandja brändi juhtimisega seotud tööülesanded meelitada rohkem võimekaid inimesi personalijuhtimise juurde.

Kindlasti on aga viimastel aastatel inimressursijuhtimise spetsialistid ja valdkondade juhid rohkem pühendunud tööandja brändi temaatikasse ja üha enam vastutust lasub just personalijuhtimise osakondadel. Konsultatsiooniettevõtte Employer Brand International'i 2014 aasta uuringu andmetest selgub, et 36%-l vastanud ettevõtetest vastutab tööandja brändi juhtimise eest personalijuhtimise osakond. 15%-l vastanutest turundusosakond ning 12% vastanutest vastas, et personalijuhtimise ja turundusosakond koos on vastutavad. 10%-l ettevõtetest vastutab tippjuht, ülejäänud jagunesid teiste osakondade vahel (kommunikatsiooni, avalike suhete jt). (Minchington 2014)

Üha sagedamini ei kehti enam olukord, kus paljud kandidaadid soovivad kandideerida ühele ametikohale, vaid pigem mitu ettevõtet kandideerivad ühe võimaliku töötaja pärast. See on muutnud ka personalijuhtimise rolli, lisades olemasolevatele ülesannetele ka tööandja müümise rolli (Franca, Pahor 2012, 79). Baruch (2001, 545) toob välja, et personalijuhtimise töötajaid võib pidada agentideks, kes loovad arusaama organisatsiooni psühholoogilise lepingu tingimustest.

Stubender-Lõugas (2011, 40) soovib tööandja brändingu vastutaja määrata vastavalt tööandja brändi lubadusele ehk tööandja väärtuspakkumisele: „See, kelle vastutada on tööandja väärtuspakkumiste peamiste komponentide tagamine, omagu juhtivat rolli ka tööandja brändi haldamisel.“ Olles läbi töötanud teaduskirjandust tööandja brändi olemusest ja rollist psühholoogilise lepingu täitmisel ning töötajate seotusel organisatsiooniga, siis käesoleva töö autor leiab, et kindlasti peaks tööandja brändi juhtiv vastutus ettevõttes olema inimressursijuhtimise eest vastutavate juhtide käes. Kuna tööandja brändi lubadused ja kasud vajavad reaalselt tõesust ja seega ka inimressursijuhtimise praktikate joondamist ettevõtte strateegia ning sellest tuleneva tööandja brändiga, siis turundusosakonnal vastav kompetents reeglina puudub. On võimalik välise tööandja brändi kujundamise teatud ülesanded jagada turundusosakonnale, näiteks koostöö kolmandate osapooltega (reklaami- ja mediaagentuurid) jms., aga ilma inimressursijuhtimise kompetentsita tööandja brändi ettevõttes ehitada pole töö autori arvates võimalik.

On ettevõtteid, kus personaliosakonnal lasub vaid personaliarvestuse, värbamise ja töösuhete lõpetamise vormistamise funktsioon, aga sellisel juhul puudub ettevõttes ka

strateegiline personalijuhtimine ning tõenäoliselt puudub võimekus tegeleda ka tööandja brändi kujundamisega, mis oma olemuselt on samuti strateegiline töö.

Kindlasti on igas strateegilises küsimuses ettevõttes määrav roll tippjuhtkonnal ja tippjuhil. “Kõikvõimalikest kommunikatsiooniallikatest on juhtkonnal kõige kriitilisem roll tööandja brändi tõsiseltvõetavuse ja usaldusväarsuse kindlustamisel” (Stubender- Lõugas, 2011, 33). Ka Kotter ja Heskett (1992) toovad välja, et kõige jõulisem tegur, mis organisatsioonikultuuri mõjutab, on juhtkonna käitumise joondatus välja öeldud brändi väärtustega. Seega tippjuhtkonna tasandil teadvustatud tööandja brändi olulisus on eelduseks, et ettevõttes kujundatakse ja arendatakse tugevat tööandja brändi.

Inimressursijuhtimise professionaalid võivad olla väga tõhusad muutuste elluviimisel tänu oma mõjule terves organisatsioonis ning võimekusele kujundada struktuure ja protsesse äristrateegiate toetamiseks. Samuti kultuuri muutmisel läbi väärtuste ja kommunikatsiooni, et need toetaksid uusi töötamise viise. Näiteks Procter & Gamble, kes on tuntud oma innovatiivse lähenemise poolest meeskondadele, paneb juhte personalijuhtimise ametikohtadele ning hiljem roteerib need jälle osakonna juhtideks tagasi. See võimaldab juhtidel tõsta oma inimressursijuhtimise kompetentse. (Holbeche 2002)

Helo Tamme viis aastal 2009 läbi intervjuud 12 Eesti kõige mainekama tööandja personalijuhiga. Uuringust selgus, et nelja ettevõtte puhul kümnest, kes arvavad, et tegelevad tööandja brändinguga, võib järeldada, et tegemist on olnud strateegilise tööandja brändi kujundamisega. Selle uuringu põhjal võib järeldada, et Eesti ettevõtete inimressursijuhtimise spetsialistidel on tööandja brändi loomisel ees palju võimalusi ja väljakutseid. Kindlasti aitab strateegiline töö tööandja brändiga ümberpositsioneerida ka personaliosakonna rolli ettevõttes. Selleks aga on vaja personalijuhtidel välja näidata initsiatiivi ja võimekust teemaga tegelemiseks ja ettevõttesiseselt tööandja brändi teema arvamusiidriks saamiseks.

I peatüki kokkuvõtteks võib öelda, et tööturu trendid esitavad lähitulevikus ettevõtetele väljakutseid. Edukad on ettevõtted, kes suudavad värvata ja hoida parima kvaliteediga tööjõudu. Tugeva tööandja brändi väljatöötamine ja arendamine on üheks tõhusaks võimaluseks olla atraktiivseks tööandjaks, sõnastada korrektne psühholoogiline leping töötajatega ning kasvatada töötajate seotust ettevõttega. Selle protsessi juhtimiseks on vajalikud inimressursijuhtimise kompetentsid.

## **2. TÖÖANDJA BRÄNDI ARENDAMISE TEADLIKKUS JA ENIMKASUTATAVAD PRAKTIKAD EESTI KESKMISTES JA SUURTES ETTEVÕTETES: EMPIIRILISE UURINGU KIRJELDUS**

Käesolev peatükk keskendub tööandja brändi arendamise teadlikkuse ja enimkasutatavate praktikate uuringu valimi, meetoodika ja vastajate kirjeldamisele. Esimeses alapeatükis kirjeldab töö autor uuringu valimit ja meetoodikat. Järgnevas alapeatükis toob autor välja uuringule vastajate kirjelduse.

### **2.1. Uuringu valim ja meetoodika**

Uuringu **eesmärgiks** oli uurida, kuivõrd ollakse Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes teadlikud tööandja brändi arendamise temaatikast ja võimalusest ning milliseid praktikaid peamiselt kasutatakse. Töö autor arvestas asjaoluga, et võib olla ettevõtteid, kes strateegiliselt küll ei ole tööandja brändi arendanud, aga neil on kasutusel mitmeid komponente, mis selle juurde kuuluvad. Nagu oli selgitatud ka teoreetilises käsitluses, siis tööandja maine võib kujuneda ka ilma tööandja brändi juhtimata vaiksete identiteeti kujundavate tegurite kaudu. Samuti võib esineda olukord, kus tööandja brändi platvorm on ettevõttes välja töötatud, aga tegevusi selle elluviimiseks teostatakse vähe ning tööandja bränd on jäänud ainult paberile. Seetõttu uuritakse käesolevas uuringus tööandja brändi teadlikkust ja praktikaid eelkõige erinevate brändi kujundavate komponentide kaudu ning vähem on otseseid küsimusi tööandja brändi arendamise vallast. Uuringule püstitati ka järgmised **alamküsimused**:

- Kas parima tööjõu leidmist ja hoidmist üldse seostatakse ettevõtte konkurentsieelise ja edu saavutamisega ning kas ettevõtetel on olnud selles vallas probleeme? Kui

tööjõudu ei määratleta olulise edutegurina ning probleemid puuduvad, siis sellega võivad olla seletatud ka uuringu edasised tulemused, mis käsitlevad kasutatavaid praktikaid.

- Milliseid tööandja brändi platvormi juurde kuuluvaid komponente on ettevõttes läbi mõeldud või teostatud? Uuriti olulisemaid komponente, mis loovad tööandja brändile sisulise tähenduse, nagu sihtgruppide määratlemine, tööandja tugevused, funktsionaalsed kasud, mõõdikud jm.
- Milliseid välise tööandja brändi kujundamise praktikaid enim kasutatakse?
- Milliseid sisemise tööandja brändi kujundamise praktikaid enim kasutatakse?

Töö autor valis uuritavaks **sihtgrupiks** Eesti keskmised ja suured ettevõtted. Keskmisteks loetakse 50-249 töötajaga ettevõtet, suureks 250 ja enama töötajaga ettevõtet. Statistikaameti andmetel on Eestis 2012 aastal 1083 keskmise suurusega ettevõtet ning 156 suuret ettevõtet. EASi poolt aastal 2011 läbiviidud juhtimisvaldkonna uuring näitas, et väikeettevõtetes on hinnangutele tuginedes paljudel juhtimisega seotud teguritel väiksem tähtsus ja ettevõtte suurus on oluline näitaja, mis diferentseerib juhtimispraktikaid (Eesti Juhtimisvaldkonna..., 119). Ettevõtte väiksus pärsib erinevate strateegiate väljatöötamist ja töö autor ei pea tõenäoliseks, et väikestes ettevõtetes on olnud piisavalt nii rahalist- kui inimressurssi tegelemaks tööandja brändi strateegiate ja praktikatega. Kindlasti leidub ka erandeid, aga käesoleva töö raames pidas autor õigeks keskenduda keskmistele ja suurtele ettevõtetele, kelle tööjõu vajadus on suurem ning töötajate värbamiseks ning ettevõttes hoidmiseks rakendatavad praktikad mitmekesisemad.

Et kaardistada Eesti keskmiste ja suurte ettevõtete tööandja brändi teadlikkus ja kasutatavad praktikad, otsustas autor kasutada **kirjeldavat kvantitatiivset uuringut**. Kvantitatiivsed uurimismeetodid keskenduvad uuritava tunnuste kirjeldamisele läbi mõõtmise, vastates esmajoones küsimusele *kui palju* mingit nähtust, omadust või tunnust esineb. Kvantitatiivuuringu põhieesmärgiks on saada statistiliselt usaldusväärseid andmeid järelduste tegemiseks. Piisava vastajate arvu korral võimaldab kvantitatiivsel meetodil tehtud uuring **teha üldistusi** uuritava teema kohta. Kirjeldav uurimus võimaldab ühelt poolt selgitada sõnade või arvude abil nähtuse levikut ja varieeruvust, teiselt poolt aga rääkida asjast sõnadega, mis omakorda aitab näha asja olulisi külgi (Hirsijärvi, Huttunen, 2005, lk. 171).



Uuring viidi läbi internetiküsitlusena (ankeet: lisa 1.) connect.ee keskkonnas. Eelnevalt palus autor küsitluse pilootuuringuna täita kahel vastajal, et saada tagasisidet küsimustest arusaadavusele ning täitmisele kulunud ajale. Ankeetküsitlus oli suunatud personalijuhtimise eest vastutavatele isikutele ettevõttes. Esmalt otsis autor personalidirektori, -juhi või –spetsialisti kontakti, kellele ankeet saata. Juhul, kui sellist ametikohta ettevõttes ei olnud või see kontakt polnud avalik, siis teiseks valikuks olid tippjuhid. Tõenäoliselt toimus ka ettevõttesisene delegeerimine, sest vastajate hulka sattusid ka mõnede teiste ametikohtade esindajad nagu büroojuhid ja turundusjuhid. Uuringu **valimit** võib pidada mitmemõõtmeliseks, sest valimis välistati väikesed ettevõtted ning sinna valiti äriühingud, mitte avaliku või kolmanda sektori tööandjad. Küsitluse ankeeti levitati Eesti Personalijuhtimise Ühingu PARE võrgustiku kaudu, kuhu kuulub üle 300 liikme – personalivaldkonna professionaali. Lisaks koostas töö autor nimekirja enam kui 250st ettevõttest, kuhu valiti suurimad tööandjad-äriühingud erinevates majandusvaldkondades (tootmine, infotehnoloogia jne), erinevates piirkondades ja linnades (näiteks: Saaremaa, Pärnu jne). Infot tööandjate ning töötajate arvu kohta kogus töö autor avalikest allikatest (Google, kohalik meedia) ja Inforegistrist. Uuringus osalemise palve saadeti kaks korda, et ka need, kes soovisid vastata, aga unustasid, saaksid oma vastused anda. Ankeeti täideti ajaperioodil 12.11.-26.11.2014.

Et motiveerida küsitletavaid vastama, siis pakkus töö autor välja võimaluse tellida omale kokkuvõtte uuringutulemustest. See võimaldab ettevõttel kõrvutada enda praktikaid keskmiste näitajatega Eesti keskmiste ja suurte ettevõtete seas. Autori arvates on anonüümsus selle uuringu puhul oluline tegur, et saada tõeseid vastuseid ettevõtetes kasutatavate praktikate kohta. Seetõttu sai loodud eraldi internetileht, kuhu vastaja sai sisestada oma e-posti aadressi uuringu kokkuvõtte saatmiseks. Nii sai välistatud olukord, kus küsitluse lõpus tuleks sisestada e-posti aadress ning vastaja anonüümsus oleks sellega rikutud. Samuti oli autori jaoks oluline, et ainult vastajad saaksid kokkuvõtte tellida, sest nemad on andnud omapoolse panuse uuringu valmimisele. Seetõttu lisati link materjali tellimisele ankeedi lõppu, mitte uuringu kaaskirja.

Küsitluse ankeet oli üles ehitatud järgmiselt: esmalt sooviti kaardistada, kuivõrd oluline on sobiva tööjõu olemasolu ettevõttele, kas tööjõud on üldse tegur, millega ettevõtte seostab oma edu ja konkurentsieelise saavutamist. Seejärel uuriti, kas vastajad on kogenud kitsaskohti tööjõuga, kas siis sobivate töötajate leidmise või töötajate kehva tööpanusega

seoses. Edasi juba uuriti erinevaid tegevusi ja praktikaid, mida töö teoreetilises osas käsitletakse ja mis kuuluvad tööandja brändi ülesehitamise ja hoidmise protsessi juurde. Loomulikult kujundab iga personalijuhtimise alane tegevus suuremal või vähemal määral ettevõtte mainet tööandjana. Käesolevas uuringus oli autori eesmärgiks kaardistada just neid tegevusi, mis kujundavad tööandja mainet brändingu tegevuste abil või on tööandja poolt lisapingutus ja pole otseselt vajalik igapäevase töö teostamiseks. Näiteks ei uuritud tööoskuste koolitamist, mis on vajalikud oma töö korrektseks tegemiseks, aga uuriti koolituste või arenguprogrammide läbiviimist, mis aitavad kujundada töötajates ettevõttele olulisi väärtusi ja põhimõtteid. Uuringu lõpuosas olid küsimused ettevõtte kohta. Kuna uuringu läbiviija ei saanud välistada, et ka mõni väiksema ettevõtte esindaja küsitluse täidab, siis nende vastuste diferentseerimiseks analüüsimisel oli ka väikese ettevõtte (kuni 49 töötajat) vastusevariant.

Uuringu tulemuste kokkuvõttes kasutati connect.ee keskkonnas moodustatud tabeleid ja andmete statistiliseks töötlemiseks kasutati MS Excel ja SPSS andmetöötluskeskkonda. Seoste leidmisel kasutati  $\chi^2$  (hii-ruut) testi, sest see võimaldab kontrollida kahe erineva tunnuse vahelise seose olemasolu. Autorit huvitas ka, kas on erinevusi suurte ja keskmiste ettevõtete vastuste vahel.

## 2.2. Vastajad

Küsitlusankeedile, mille said enam kui 550 ettevõtet, tuli 78 vastust, st tagastusmäär oli ca 14%. Viis vastust olid ettevõtetest kuni 49 töötajat, seega need küsitluse valimisse ei kvalifitseerunud. Kolm vastajat olid määratlenud ennast kui avaliku sektori töötajad ja kuna käesoleva uuringu fookuses on äriühingud, siis ka need vastused jäeti analüüsil kõrvale. Valimit 60-st ja rohkem vastajast loetakse suureks (Rungi 2012, Parring et al 1997, 81), et saada piisavalt üldistusjõudu, on vajalik valim suurusega 60 (Rungi 2012, Kiviste 1998). Seega antud valim, kuhu kvalifitseerus 70 kvaliteetset vastust, loeti piisavaks, et teha üldistusi Eesti keskmiste ja suurte ettevõtete tööandja brändi arendamise teadlikkusest ja enimkasutatavatest praktikatest.

Uuringule vastanud jagunesid täpselt pooleks: 50% suurettevõtetest ning 50% keskmise suurusega ettevõtetest. Uuringu teostaja hindab positiivseks tulemust, et 87% vastajatest (61) olid personalivaldkonna juhid või spetsialistid (joonis 5.). Vastanute seas oli

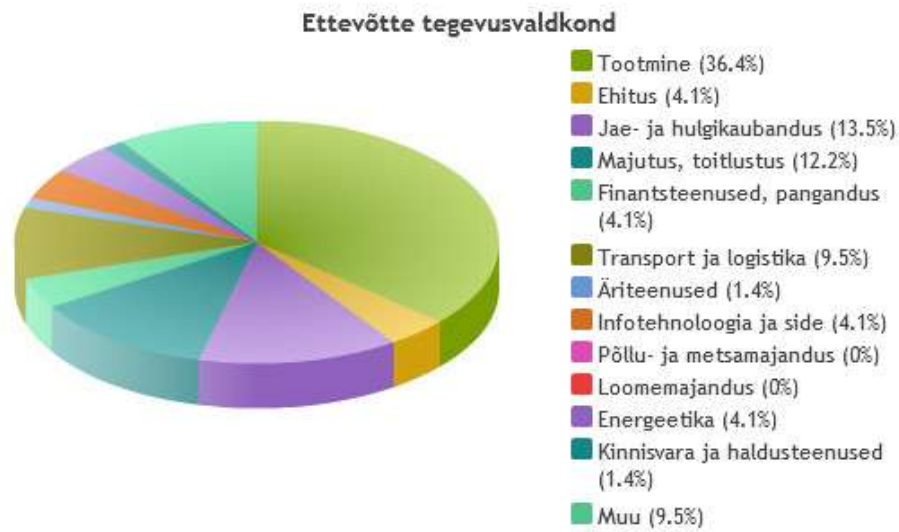
ka tippjuhte (3), büroojuhte (2) ning neli vastajat valis vastusevariandi „muu amet“. Nendest omakorda kaks vastajat määratlesid ennast turundusjuhina, teised jätsid määratlemata.



Joonis 5. Vastajate jaotus ametikohtade lõikes

Allikas: autori koostatud

Tegevusvaldkondadest olid kõige enam esindatud tootmisettevõtted, millele järgnes jae- ja hulgikaubandus ning majutus ja toitlustus (joonis 6.). Vastuste hulgast puudusid ennast loomemajanduse ning põllu- ja metsamajanduse ettevõtetena määratlenud vastajad.



Joonis 6. Uuringu vastajate jaotus ettevõtte tegevusvaldkonna lõikes

Allikas: autori koostatud

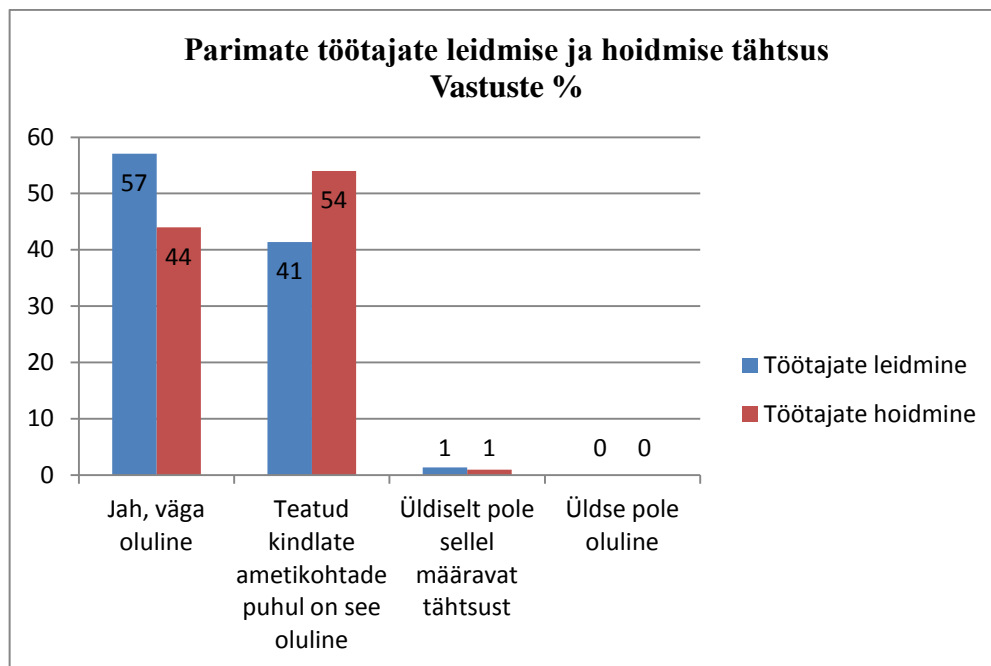
43% vastanud ettevõtetest tegutses mitmes piirkonnas, 41% Põhja-Eestis, 13% Lõuna-Eestis, Ida-Eestis ja Kesk-Eestis mõlemas 1%, piirkonnast Lääne-Eesti ja saared ei olnud ühtegi vastajat.

### **3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED**

Kolmandas peatükis käsitletakse uuringu tulemusi ning tuuakse välja olulisemad järeldused ja soovitused. Esimeses alapeatükis näidatakse milliseid tulemusi teostatud uuring andis Eesti keskmiste ja suurte ettevõtete tööandja brändi arendamise teadlikkusest ja enimkasutatavatest praktikatest. Teises alapeatükis tuuakse välja uuringust tulenev arutelu ja järeldused. Kolmas alapeatükk on pühendatud soovitustele ettevõtetele, mida võiks tööandja brändi arendamise ja praktikatega seoses ette võtta või muuta, et edukamalt toimida tööturul. Samuti on autor lisanud soovitused edaspidiseks uurimistööks.

#### **3.1. Kvaliteetse tööjõu leidmise ja hoidmise olulisus ning probleemide tunnetamine tööjõuga seoses. Olulisemad ülesanded tööandjana järgneva 12 kuu jooksul**

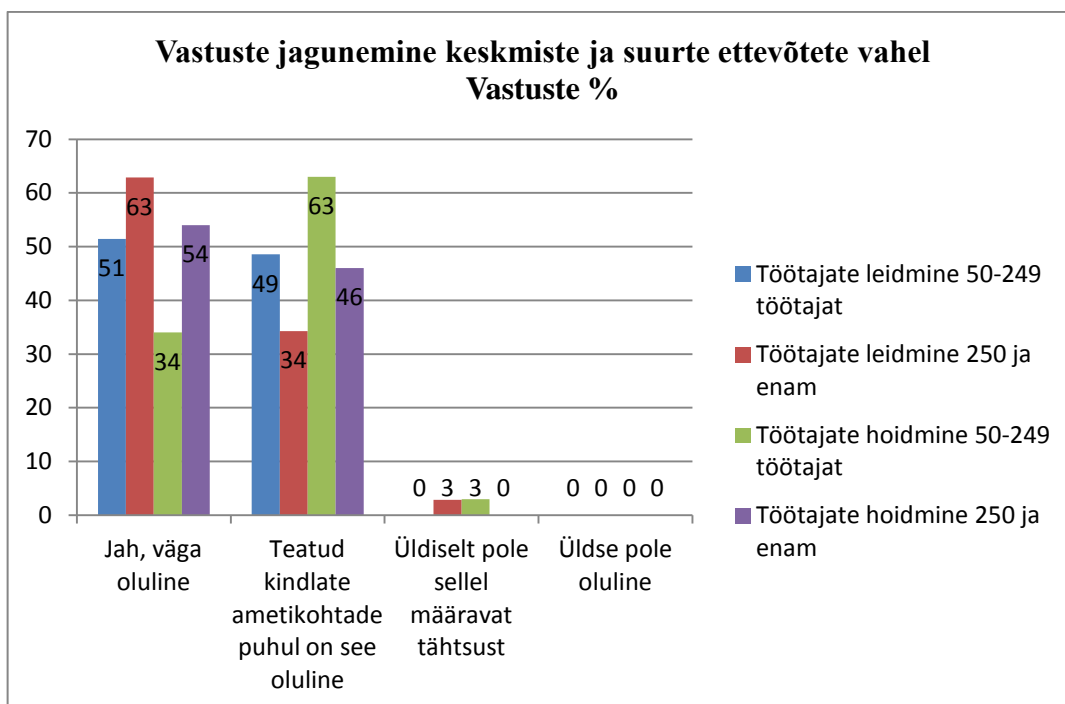
Uuringutulemustest selgus, et ettevõtte edu ja konkurentsieelise saavutamiseks peetakse parimate töötajate värbamist mõnevõrra olulisemaks, kui nende ettevõttes hoidmist. Töötajate ettevõttes hoidmist peetakse olulisemaks teatud kindlatel ametikohtadel (joonis 7.)



Joonis 7. Kui oluline on ettevõtte edu ja konkurentsisaavutamiseks parimate töötajate leidmine ja ettevõttes hoidmine

Allikas: autori koostatud

Uuringutulemuste analüüsil selgus, et suured ettevõtted peavad nii parimate töötajate leidmist kui ka hoidmist ettevõtte edu saavutamiseks keskmistest ettevõtetest märkimisväärselt olulisemaks. Keskmistes ettevõtetes oli suurem vastajate osakaal, kes leidis, et oluline on see vaid teatud kindlate ametikohtade puhul (joonis 8).

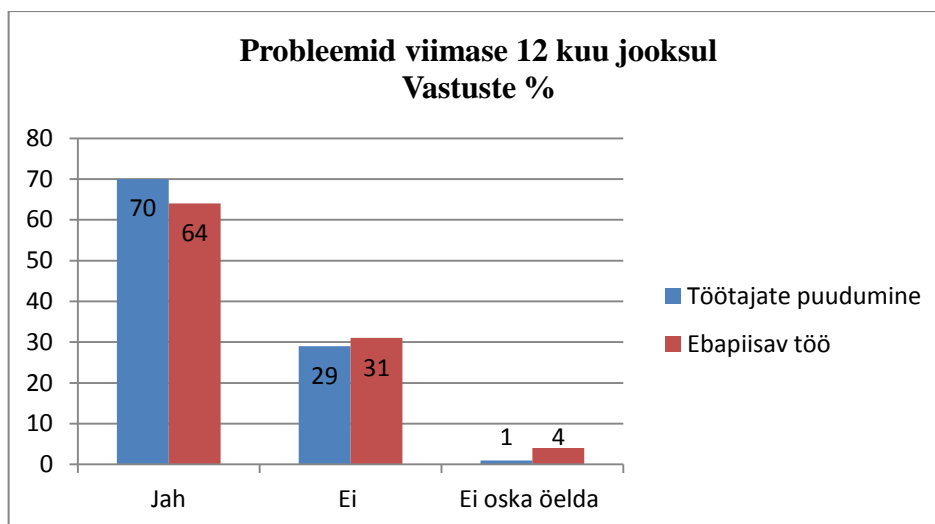


Joonis 8. Parimate töötajate leidmise ja hoidmise olulisus ettevõtte konkurentsieelise ja edusaavutamisel, vastuste erinevused keskmiste ja suurte ettevõtete vahel

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt kaardistati probleeme, mida ettevõtted on viimase 12 kuu jooksul kogunud nii tööjõu leidmise kui ka nende töö kvaliteediga. Kuna tööjõu leidmise probleem teatud majandussektorites või ametites (kaubandus, teenindus jm) on Eestis tuntud, siis ei tulnud ka üllatusena, et 2/3 vastajatest on viimase 12 kuu jooksul kogunud probleeme ametikohtade täitmisega (joonis 9.). Kõik majutus- ja toitlustusvaldkonna ettevõtete vastajad olid kogunud vastavat probleemi ning samuti valdav enamus jae- ja hulgikaubandusettevõtetest. Tootmises 56% vastajatest olid kogunud probleemi ametikohtade täitmisega viimase 12 kuu jooksul.

Käesoleva töö autorit huvitas aga ka asjaolu, kuidas on Eesti ettevõtetes tunnetatud probleeme töötajate ebapiisava tööga. Seetõttu esitati ka küsimus: „Kas viimase 12 kuu jooksul on teie ettevõttel olnud probleeme, et paremate tulemuste saavutamist takistab töötajate ebapiisav töö (st pole piisavalt oskusi või tahtmist pingutada)?“ Olulise teadmisenä selgus, et enam kui 60% vastanud ettevõtetes on kogetud probleeme ka töötajate ebapiisava tööga ning nimetatud probleemide tunnetamisel erinevusi keskmistel ja suurtel ettevõtetel ei ole (joonis 9.). Siinkohal tuleb märkida, et tootmises ning jae- ja hulgikaubanduses oli vastajate hinnangul probleeme ebapiisava tööga isegi rohkem, kui ametikohtade täitmisega.

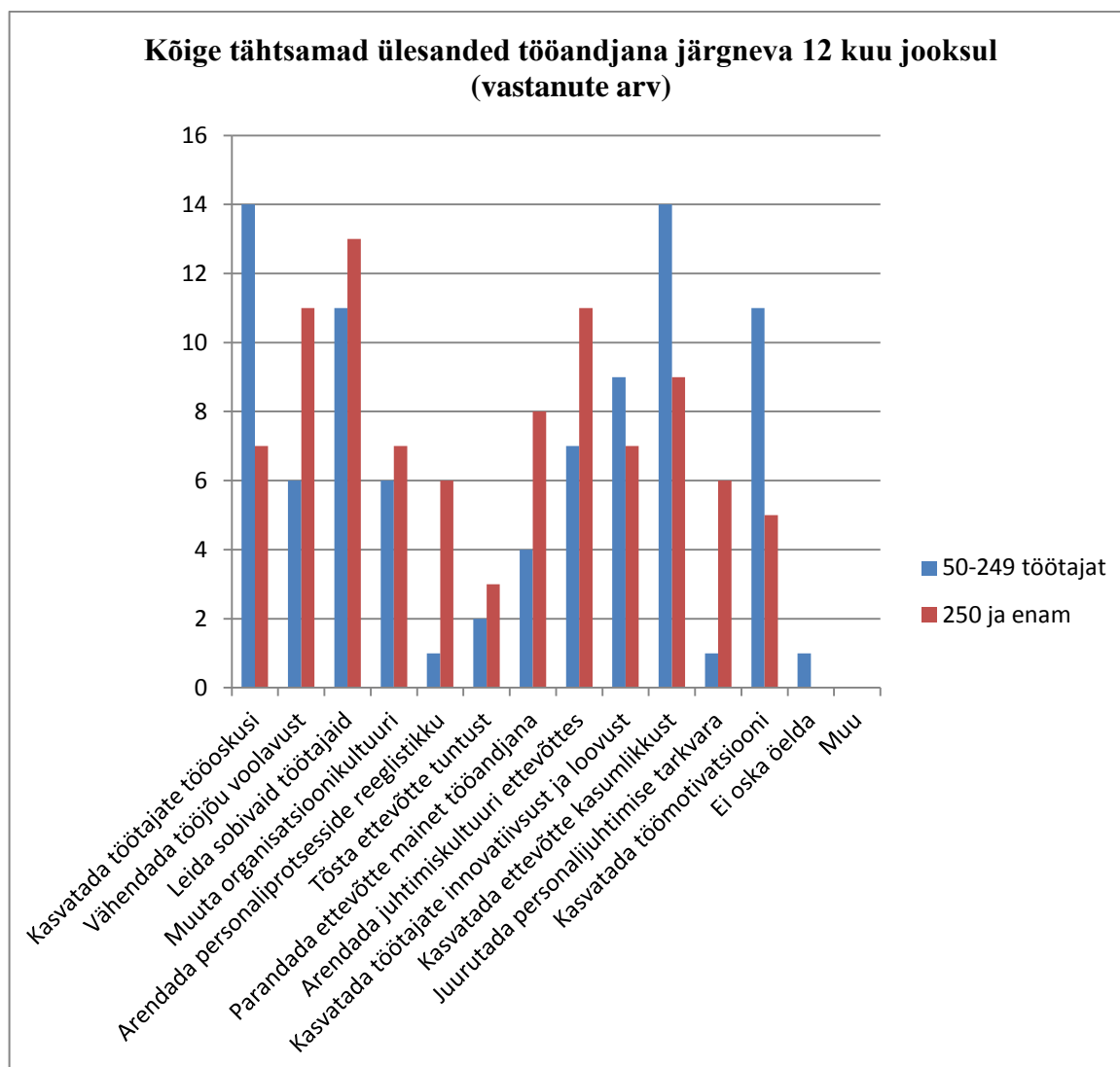


Joonis 9. Probleemid ametikohtade täitmise ja ebapiisava tööga viimase 12 kuu jooksul

Allikas: autori koostatud

Selleks, et paremini mõista, mis on ettevõtete olulisemad eesmärgid tööandjana, paluti vastajatel määratleda kaks kõige tähtsamat ülesannet tööandjana järgneva 12 kuu jooksul (joonis 10.).





Joonis 10. Kõige tähtsamad ülesanded tööandjana järgmise 12 kuu jooksul

Allikas: autori koostatud

Oma olulisemaid ülesandeid tööandjana järgneva 12 kuu jooksul näevad keskmised ja suured ettevõtted paljuski erinevalt. Vastanud keskmised ettevõtted peavad kasvatama ettevõtte kasumlikkust, see tähendab tõstma tööefektiivsust, kasvatama töötajate tööoskusi, lisaks on keskmistele ettevõtetele oluline töömotivatsiooni, innovatiivsuse ja loovuse kasvatamine. Üldistatult võib öelda, et **keskmised ettevõtted näevad järgneva 12 kuu jooksul vajadust töötada oskuslikumalt, tõhusamalt, innovatiivsemalt ning suurema motivatsiooniga.**

Vastanud suurte ettevõtete kõige olulisemaks ülesandeks tööandjana on leida sobivaid töötajaid, seejärel vähendada tööjõuvoorust ning arendada juhtimiskultuuri ettevõttes. Ka kasumlikkuse kasvatamine on tähtis, aga oluliselt vähem, kui keskmistes ettevõtetes. Märkimist väärib ka maine parandamise ülesanne tööandjana ja suurtele ettevõtetele iseloomulikult on suurem roll ka personaliprotsesside arendamisel ja personalijuhtimise tarkvara juurutamisel. Üldistatult võib öelda, et **suurtes ettevõtetes on oluliseks organisatsiooni piisava hulga töötajatega kindlustamine ja võimalusi selleks pakuvad maine parandamine tööandjana ning kultuuri muutmine juhtimises ja organisatsioonis.** Töömotivatsiooni kasvatamine ei ole suurtes ettevõtetes olulisel kohal, aga tõenäoliselt on juhtimis- ja organisatsioonikultuuri parandamise eesmärkide taustal ka töömotivatsiooni tõstmine.

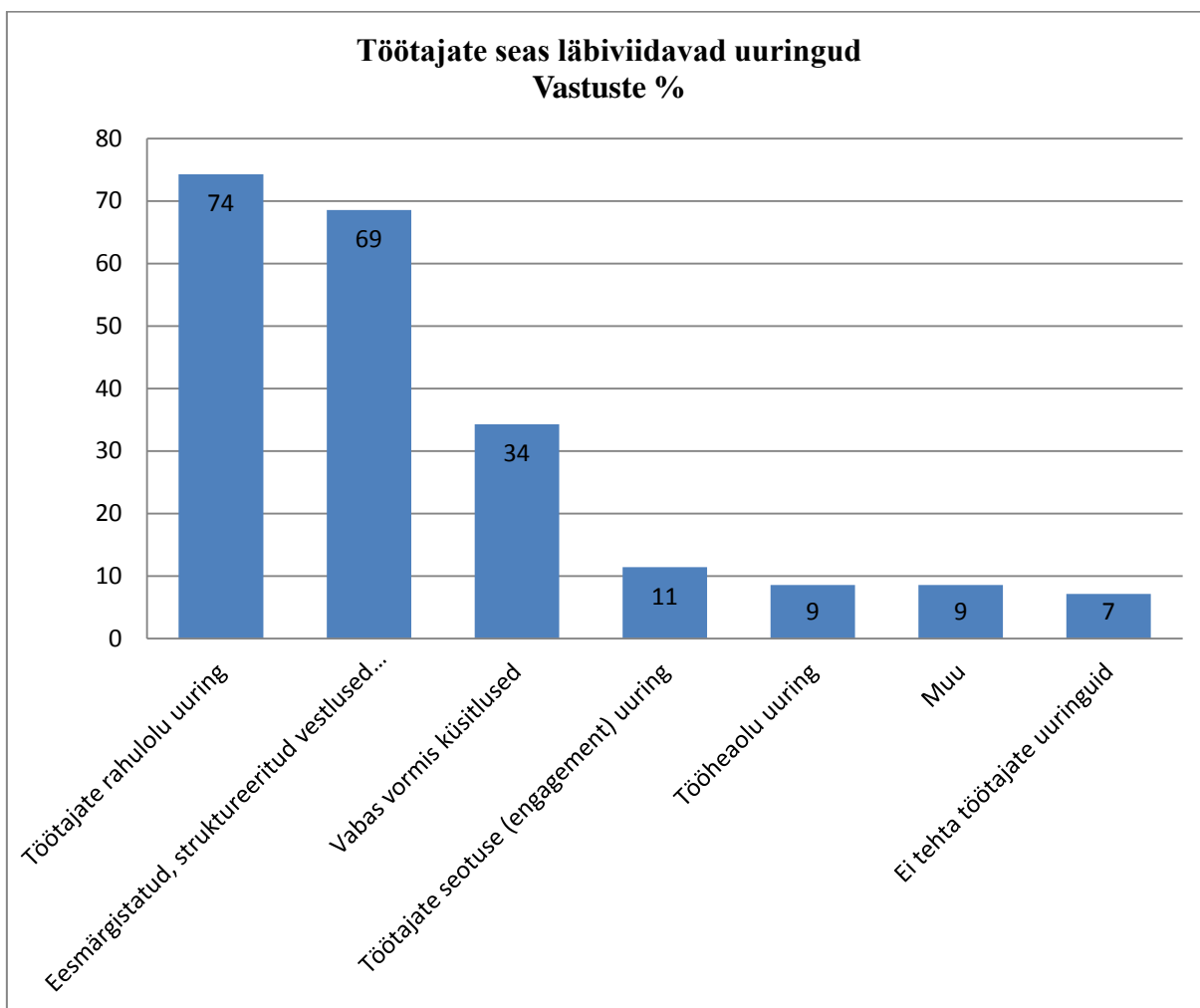
### **3.2. Tööandja brändi kujundamise tegevuste läbiviimine Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes**

Järgnevalt analüüsis autor milliseid tööandja brändi platvormi juurde kuuluvaid komponente on ettevõttes läbi mõeldud või teostatud. Olulisemad tegevused, mis loovad tööandja brändile sisu on: sihtgruppide määratlemine, nende seas läbiviidud uuringud (tuntus, maine, eelistused jm), funktsionaalsete kasude määratlemine, tööandjana oma tugevuste määratlemine, eristuva ja atraktiivse põhilubaduse sõnastamine, tegevuste tulemuste mõõtmine.

Kuna sisemise tööandja brändi sihtgrupiks on alati olemasolevad töötajad, siis eelkõige vajab määratlemist **välise tööandja brändi sihtgrupp**. Suures enamuses vastanud ettevõtetest (80%) olid määratletud sihtgrupid, kes võiksid olla nende potentsiaalsed töötajad. Kui suurtes ettevõtetes olid sihtgrupid määratletud 89% ettevõtetest, siis keskmistel mõnevõrra vähem – 71%-l. Siiski võib öelda, et enamus ettevõtteid on tööandjana oma sihtgrupi tööjõuturul määratlenud.

**Mainet tööandjana** potentsiaalsete töötajate hulgas on uurinud 26% vastanud ettevõtetest. Ootuspäraselt on rohkem tööandja mainet uurinud suured ettevõtted (54% suurtest ettevõtetest), kus ka järgneva 12 kuu olulisemad ülesanded on seotud sobiva tööjõu kindlustamisega ettevõttele.

Oma töötajate arvamusi ja tagasisidet aga uuritakse valdavas osas ettevõtetes. Vaid 7% vastajatest ütles, et nende ettevõttes töötajate uuringuid ei teostata. Kõige levinum on töötajate rahulolu uuringu läbiviimine, mida kasutatakse 74% ettevõtetes. Järgnevad eesmärgistatud, struktureeritud vestlused töötajatega (näiteks arenguestlused, projekti kokkuvõtte vestlused jms) 69% ning vabas vormis küsitlused 34% (joonis 11.). Kaasaegsemaid uuringuid nagu töötajate seotuse ja tööheaolu uuring, viiakse läbi ca 10% ettevõtetes.



Joonis 11. Töötajate seas läbiviidavad uuringud

Allikas: autori koostatud

„Muu“ vastusevariandi all olid mõned vastajad täpsustanud 360° tagasiside, sisemise teenuse kvaliteedi uuringut, lahkumisintervjuud.

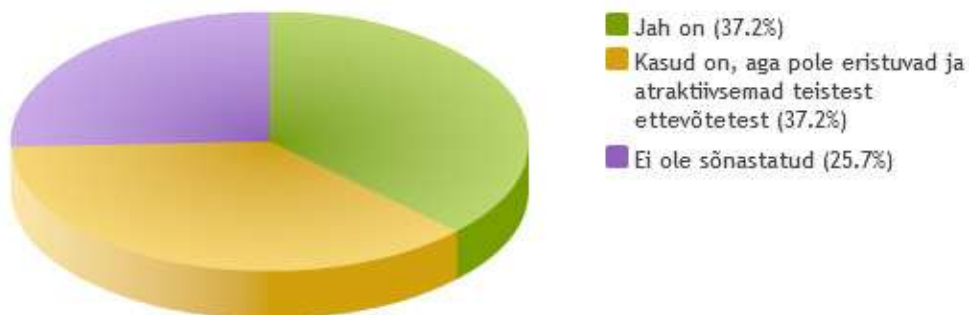
Küsitlertavatel paluti ka vastata, kui tihti eelpooltoodud uuringuid läbi viiakse ning vastata tuli kõige tihedamini läbiviidava uuringu põhiselt. Üle poolte (56,3%) vastanutest märkisid, et töötajate uuringut viiakse läbi kord aastas. 28,1% vastasid 2-4 korda aastas, 3,1% vastasid kord kuus ning samapalju ka kord nädalas. 9,4% vastasid, et uuringuid viiakse läbi harvemini kui kord aastas.

**Tugevusi tööandjana** olemasolevate töötajate seas on uurinud 40% vastanud ettevõtetest. 43% oma tugevusi uurinud ei ole, aga teatud tugevused on määratletud. Oma tugevuste teadmine tööandjana on oluline komponent tööandja brändi platvormi kujundamisel. Nagu ka teoreetilises osas käsitleti, siis tööandja põhilubadus ning väärtuspakkumine peaks tuginema reaalsel tööandja tugevustel ja olemusel. Uuringutulemused näitavad, et kui suurtes ettevõtetes on töötajate seas natuke alla pooltest vastajatest uurinud oma tugevusi tööandjana ja üle pooltest on need määratlenud, siis keskmiste ettevõtete seas oli ka neid (34% keskmiste ettevõtete vastustest), kes ei ole ei uurinud ega ka määratlenud oma tugevusi tööandjana.

Oluline infoallikas on ka töölt lahkunud või lahkuvad töötajad. Ausast tagasisidest võib ettevõtte saada olulist teavet, mida parandada, et parimad töötajad ei lahkuks. Samuti võib teatud ajaperioodi (1-2 aastat) järel peale töölt lahkumist ja uuel töökohal tööle asumist endistelt töötajatelt saada küsitledes kasulikku informatsiooni, mis ettevõttes oli paremini võrreldes uue tööandjaga või mis vajaks parandamist. 75% ettevõtetest on ühel või teisel viisil seda infosaamise võimalust kasutanud.

**Funktsionaalsed kasud** olid määratletud ligi 75% vastanud ettevõtetest, pooled neist küll tunnistasid, et need ei ole eristuvad ja atraktiivsemad konkurentidest (joonis 12.). 25% ettevõtetest ei olnud paika pandud, millised funktsionaalsed kasud võiksid töötajaid ligi meelitada või ettevõttes hoida. Et vältida arusaamatust küsimuses, sest kõik vastajad ei pruugi olla tööandja brändi terminoloogiaga kursis, siis olid ka toodud näited funktsionaalsetest kasudest, nagu töötasu, töökeskkond, hüved jms.

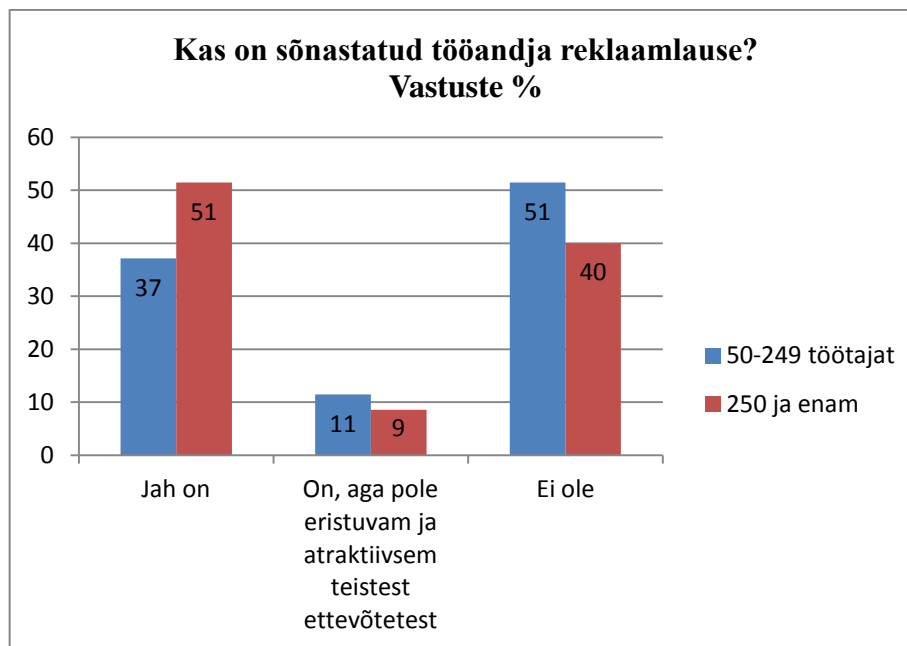
**Kas teie ettevõttel on sõnastatud eristuvad ja atraktiivsed funktsionaalsed kasud praeguste ja tulevaste töötajate jaoks, mis eristavad teie organisatsiooni tööturul konkureerivatest ettevõtetest**



Joonis 12. Funktsionaalsete kasude määratlemine vastanud ettevõtetes

Allikas: autori koostatud

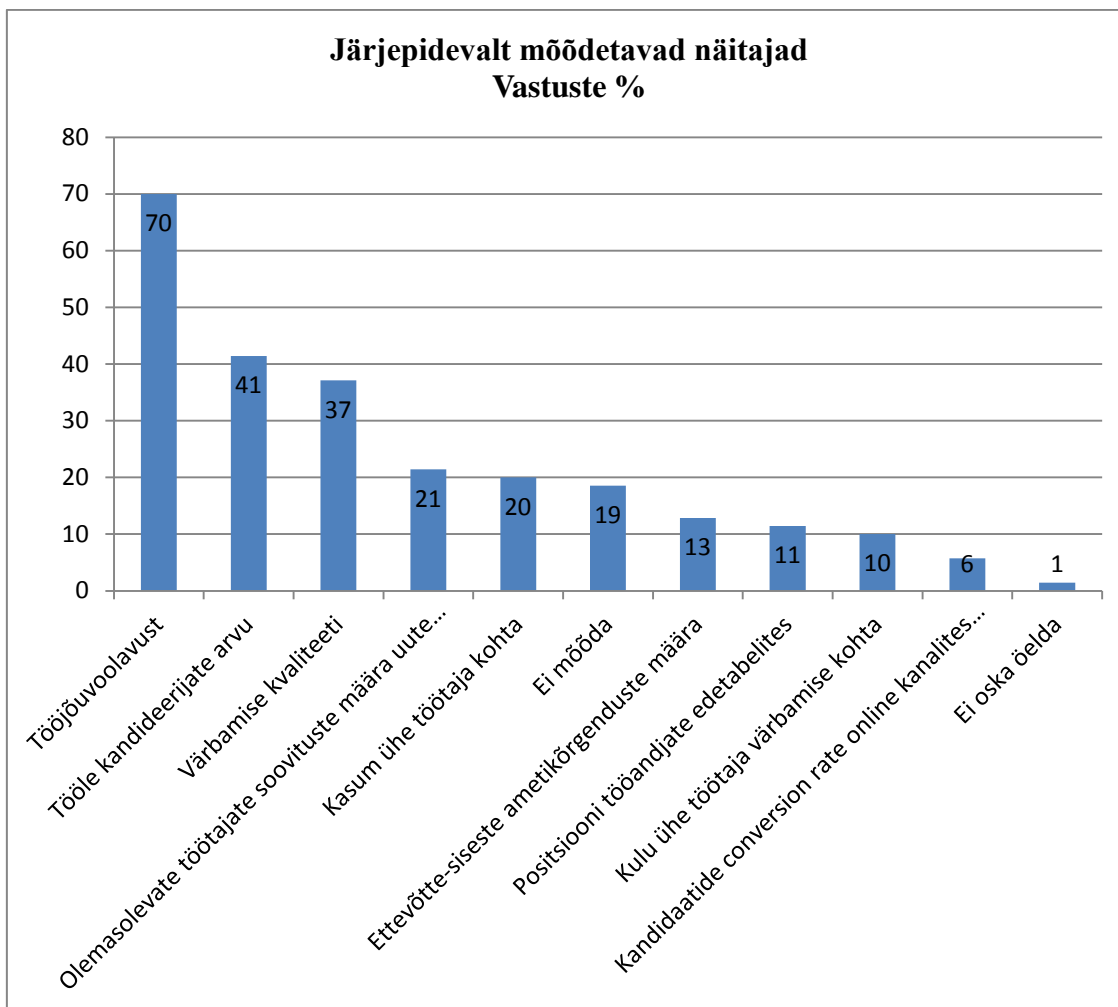
Väga oluline on **tööandja brändi põhilubadus**, mis määratleb ära peamise eristuva ja atraktiivse põhjuse ettevõttes töötada. Käesoleva töö autor kartis, et mitte kõik vastajad ei pruugi üheselt aru saada põhilubaduse terminist, seega formuleeriti küsimus järgnevalt: „Kas teie ettevõttel on sõnastatud enda kui tööandja reklaamlause, mis on praeguste ning tulevaste töötajate jaoks eristuv ja atraktiivne ning väljendab peamist tugevust või põhjust, miks teie organisatsioonis töötada?“ 44% vastanutest oli selline lause sõnastatud, 10%-l oli see küll sõnastatud, aga polnud eristavam ja atraktiivsem teistest ettevõtetest ning 46% sellist reklaamlauset polnud. Siinkohal oli näha erinevust keskmiste ja suurte ettevõtete vastustes (joonis 13.).



Joonis 13. Tööandja reklaamlause, mis väljendab peamist põhjust, miks organisatsioonis töötada

Allikas: autori koostatud

Mõõdikute määratlemine ja järjepidev kasutamine aitab mõista, kui edukad ollakse ning mida veel võiks arendada. Mõõdikute määratlemisel kasutas töö autor analoogset jaotust, mida kasutab tööandja brändi uuringutes konsultatsiooniettevõtte Employer Brand International (Minchington 2014, 40). Antud mõõdikuid võib pidada personalijuhtimise tegevuse efektiivsuse mõõdikuteks, mis aitavad hinnata ka tööandja brändingu edukust. Nagu jooniselt 14. näha, kõige levinum on tööjõuvalavuse mõõtmine, mida mõõdavad 70% vastanud ettevõtetest. Ca 40% ettevõtetest mõõdab tööle kandideerijate arvu ja värbamise kvaliteeti, teisi näitajaid mõõdetakse veelgi vähem. 19% ettevõtetest ei mõõda ühtegi eelpooltoodud näitajat. Küsimuses oli ka vastusevariant „muu“, et vastaja saaks lisada oma variandi, kui nimekirjast sobivat ei leidu, aga seda ei soovinud keegi kasutada.

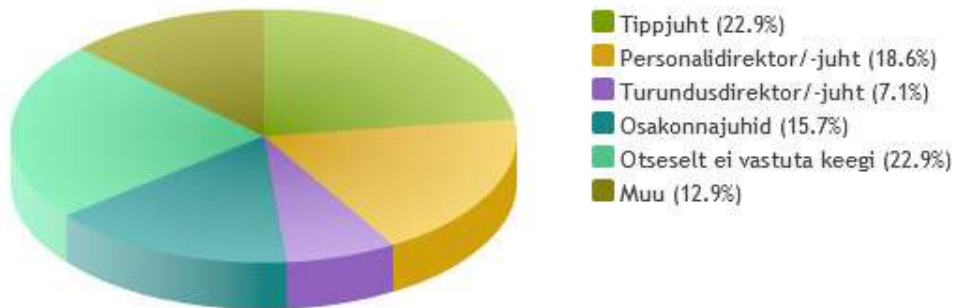


Joonis 14. Järjepidevalt mõõdetavad näitajad

Allikas: autori koostatud

Käesoleva töö teoreetilises osas oli käsitletud ka **tööandja brändi eest vastutaja** teemat. Töö autorit huvitas ka, keda Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes nähakse tööandja maine eest vastutavana. Nagu jooniselt 15. näha, kõige suuremad grupid vastustest jagunevad tippjuhtide ja otsese vastutaja puudumise vahel. Järgneb personalidirektor/-juht. Selgituseks tuleb öelda, et keskmiste ettevõtete vastajate hulgas oli suurem osakaal tippjuhtidel ning suurtes ettevõtetes personalidirektoritel/-juhtidel. „Muu“ vastuste all oli toodud kõige sagedamini, et kõik töötajad vastutavad tööandja maine eest, samuti kogu juhtkond ning erinevate valdkondade juhid koos.

Kes on peamine vastutaja teie ettevõtte tööandja maine kujundamise eest?



Joonis 15. Tööandja maine eest vastutajad ettevõtetes

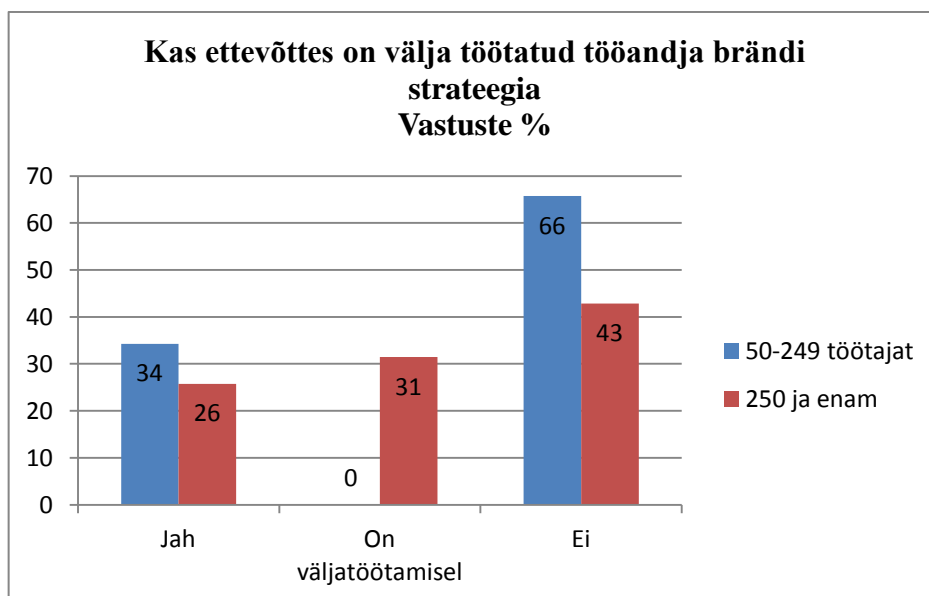
Allikas: autori koostatud

Uuringus käsitleti ka **tööandja brändi strateegia** välja kujundamise küsimusi ning plaane selles vallas. Küsimusele „Kas teie ettevõtte on töötanud välja oma tööandja brändi strateegia ja fikseerinud selle vastavates dokumentides (nt tööandja brändi reeglistik vms)?“ vastas 30% kõigist vastanutest positiivselt ja 54% negatiivselt, ülejäänutel oli strateegia väljatöötamisel. Vastused mõnevõrra erinesid keskmiste ja suurte ettevõtete osas. Nagu näha jooniselt 16., on osades suurettevõtetes just käimas protsess, kus tööandja brändi välja töötatakse. Käesoleva uuringu vastajate hulk ei võimalda teha üldistusi erinevate tegevusvaldkondade lõikes, aga olemasolevate vastuste põhjal võib öelda, et jae- ja hulgikaubanduse-, majutuse ja toitlustuse- ning tootmisettevõtted, kus oli märkimisväärsed probleemid tööjõu leidmise ja hoidmisega, valdavalt tööjõubrändi välja töötanud ei ole. Pigem võib selles osas positiivselt esile tuua transpordi ja logistika, finants- ja äriteenuste ning infotehnoloogia ettevõtteid.

Nendelt, kellel ei ole tööandja brändi strateegiat ning ei ole ka väljatöötamisel, küsiti peamist põhjust, miks siiani tööandja brändi strateegiaga töötatud ei ole. Kõige suurem osa vastanutest (29%) ütles, et nad ei ole selle peale mõelnud. 24% vastas, et ei ole ressursi



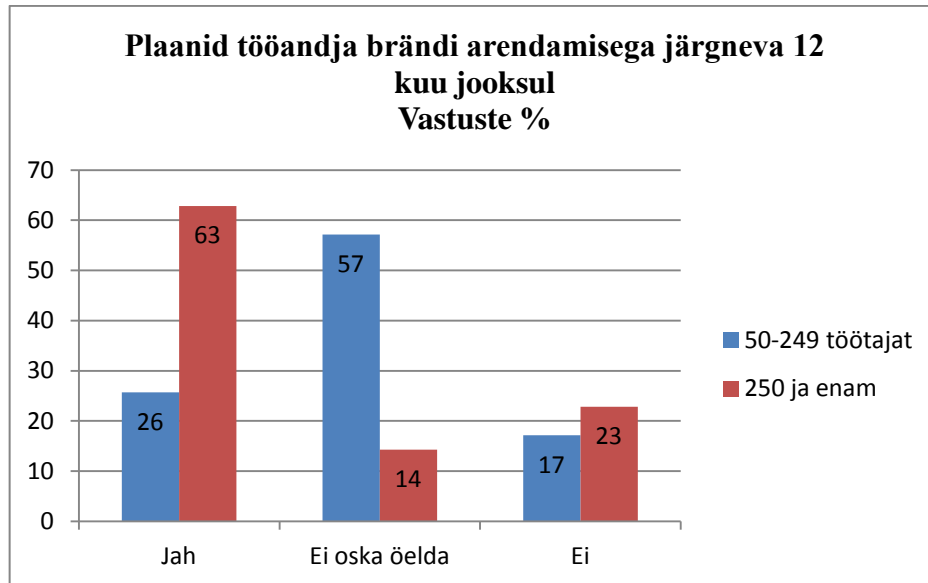
(inimesi, rahalisi vahendeid jm) sellega tegelemiseks. 10% vastajate jaoks on tööandja brändi mõiste ka tundmatu. Muude põhjuste (21% vastanutest) all toodi välja, et rahvusvahelise ettevõtte üksikliikmel on seda raske teha, tippjuhtkonnal puudub huvi, äsjane omanikuvahetus ja välja on töötatud värbamis põhimõtted.



Joonis 16. Tööandja brändi strateegia väljatöötamine ettevõtetes

Allikas: autori koostatud

Et uurida trende ja suundumusi tööandja brändi arendamise osas lähitulevikus ja kuna ka juba väljatöötatud tööandja bränd vajab edasiarendust, esitati küsimus: Kas järgmise 12 kuu jooksul on teil plaanis tööandja brändi arendamisega tegeleda? 44% vastajatest vastas positiivselt, 20% negatiivselt ning 36% ei osanud öelda. Nagu jooniselt 17. näha, erinevad ka siinkohal suurte ja keskmiste ettevõtete vastused märgatavalt.



Joonis 17. Plaanid tööandja brändi arendamisega tegelemiseks järgneva 12 kuu jooksul  
Allikas: autori koostatud

Hoolimata sellest, et suhteliselt paljudel vastanud ettevõtetest ei ole selge, kas lähitulevikus tööandja brändi arendamisega tegeletakse, peab suur osa – 74%- tööandja brändi arendamist ettevõttele oluliseks ja ainult 3% vastas küsimusele eitavalt. Siinkohal ei olnud märkimisväärset erinevust ka keskmiste ning suurte ettevõtete hulgas.

Nagu eelpool mainitud, püüti käesolevas uuringus leida ka **seoseid**. Kui tööandja brändi strateegia on välja töötatud, siis tõenäoliselt on ettevõtte väärtuspaketi osa ka teatavad funktsionaalsed kasud, mis on ettevõttes eristuvad ja atraktiivsed võrreldes konkurentidega. Seepärast uuriti käesolevas töös seost, kas nendel ettevõtetel, kellel on tööandja brändi strateegia välja töötatud ning see vastavates dokumentides fikseeritud (edaspidi kogu töös: +ettevõtted), on enam paika pandud ka eristuvad ja atraktiivsed funktsionaalsed kasud tööandjana, kui nendel ettevõtetel, kellel ei ole tööandja brändi strateegia välja töötatud (edaspidi kogu töös: –ettevõtted). Selleks kasutati hii-ruut testi. Analüüsi alla võeti vastusevariandid „jah“ ja „ei“, mis võimaldab samuti saada vastust küsimusele, kas tööandja brändi strateegia väljatöötamise ning funktsionaalsete kasude määratlemisel on olemas oluline seos. Välja jäeti vastusevariant, kus tööandja bränd oli väljatöötamisel, kuna polnud täpsemat informatsiooni, kui kaugele ettevõtte selle tööga on jõudnud ning kas on alust arvata, et nimetatud komponendid on läbi töötatud.

Tabel 3. Funktsionaalsete kasude määratletus

**Crosstab**

			Funktsionaalsed kasud			Total
			Jah	On, aga	Ei	
Tööandja bränd	jah	Count	10	8	3	21
		% within kys_20	47,6%	38,1%	14,3%	100,0%
	ei	Count	12	14	12	38
		% within kys_20	31,6%	36,8%	31,6%	100,0%
Total		Count	22	22	15	59
		% within kys_20	37,3%	37,3%	25,4%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,530 <sup>a</sup>	2	,282
Likelihood Ratio	2,653	2	,265
Linear-by-Linear Association	2,410	1	,121
N of Valid Cases	59		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,34.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,207	<b>,282</b>
	Cramer's V	,207	,282
N of Valid Cases		59	

Allikas: autori koostatud

Kuigi tööandja brändi väljatöötanud ettevõtete seas on vähem neid, kellel funktsionaalsed kasud on välja töötamata, annab statistiline analüüs vastuseks, et kahe küsimuse vastuste omavaheline seos on nõrk, seega +ettevõtetel ei ole märkimisväärselt enam määratletud eristuvaid ja atraktiivseid funktsionaalseid kasusid tööandjana, kui –ettevõtetel.

Järgmiseks uuriti seoses selle vahel, kas +ettevõtted on enam uurinud ka töötajatelt, milliseid tugevusi nemad oma tööandja juures väärtustavad, kui –ettevõtted.

Tabel 4. Tugevuste väljaselgitamine töötajate seas

**Crosstab**

			Tugevused			Total
			Jah	On, aga	Ei	
Tööandja bränd	jah	Count	13	6	2	21
		% within kys_20	61,9%	28,6%	9,5%	100,0%
	ei	Count	10	18	10	38
		% within kys_20	26,3%	47,4%	26,3%	100,0%
Total		Count	23	24	12	59
		% within kys_20	39,0%	40,7%	20,3%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,444 <sup>a</sup>	2	,024
Likelihood Ratio	7,525	2	,023
Linear-by-Linear Association	6,533	1	,011
N of Valid Cases	59		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,27.

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,355	,024
	Cramer's V	,355	,024
N of Valid Cases		59	

Allikas: autori koostatud

Jällegi tuleb tõdeda, et omavaheline seos on nõrk, st et +ettevõtted ei ole oluliselt sagedamini -ettevõtetest uurinud oma tugevusi tööandjana.

Kolmandana uuriti omavahelist seost, kas +ettevõtetel on rohkem kui –ettevõtetel sõnastatud reklaamlause, mis mis on praeguste ning tulevaste töötajate jaoks eristuv ja atraktiivne ning väljendab peamist tugevust või põhjust, miks selles organisatsioonis töötada. Siinkohal pidi uuringu autor analüüsi sisse jätma vastusevariandid, mis vastavad, et ettevõtte kas on või ei ole vastav reklaamlause sõnastanud. Keskmise vastusevariant, kus reklaamlause on küll sõnastatud, aga see pole eristuv või atraktiivsem konkurentidest, pidi analüüsist välja jätma, sest vastasel juhul ei oleks olnud täidetud hii-ruut testi tingimus piisava arvu vastuste kohta igas jaotuses. See aga uuringu teostaja hinnangul ei takista hindamast seost põhiküsimuses: kas + ettevõtetel on rohkem kui –ettevõtetel sõnastatud reklaamlause, mis mis on praeguste ning tulevaste töötajate jaoks eristuv ja atraktiivne ning väljendab peamist tugevust või põhjust, miks teie organisatsioonis töötada.

Tabel 5. Reklaamlause olemasolu, mis väljendab peamist tugevust või põhjust, miks organisatsioonis töötada

			Tööandja bränd		Total
			Jah	Ei	
Reklaamlause Jah	Count	13	13	26	
	Expected Count	9,9	16,1	26,0	
	% within VAR00001	50,0%	50,0%	100,0%	
Ei	Count	8	21	29	
	Expected Count	11,1	17,9	29,0	
	% within VAR00001	27,6%	72,4%	100,0%	
Total	Count	21	34	55	
	Expected Count	21,0	34,0	55,0	
	% within VAR00001	38,2%	61,8%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,918 <sup>a</sup>	1	,088		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,046	1	,153		
Likelihood Ratio	2,938	1	,086		
Fisher's Exact Test				,104	,076
Linear-by-Linear Association	2,865	1	,091		
N of Valid Cases	55				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,93.

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,230	<b>,088</b>
	Cramer's V	,230	,088
N of Valid Cases		55	

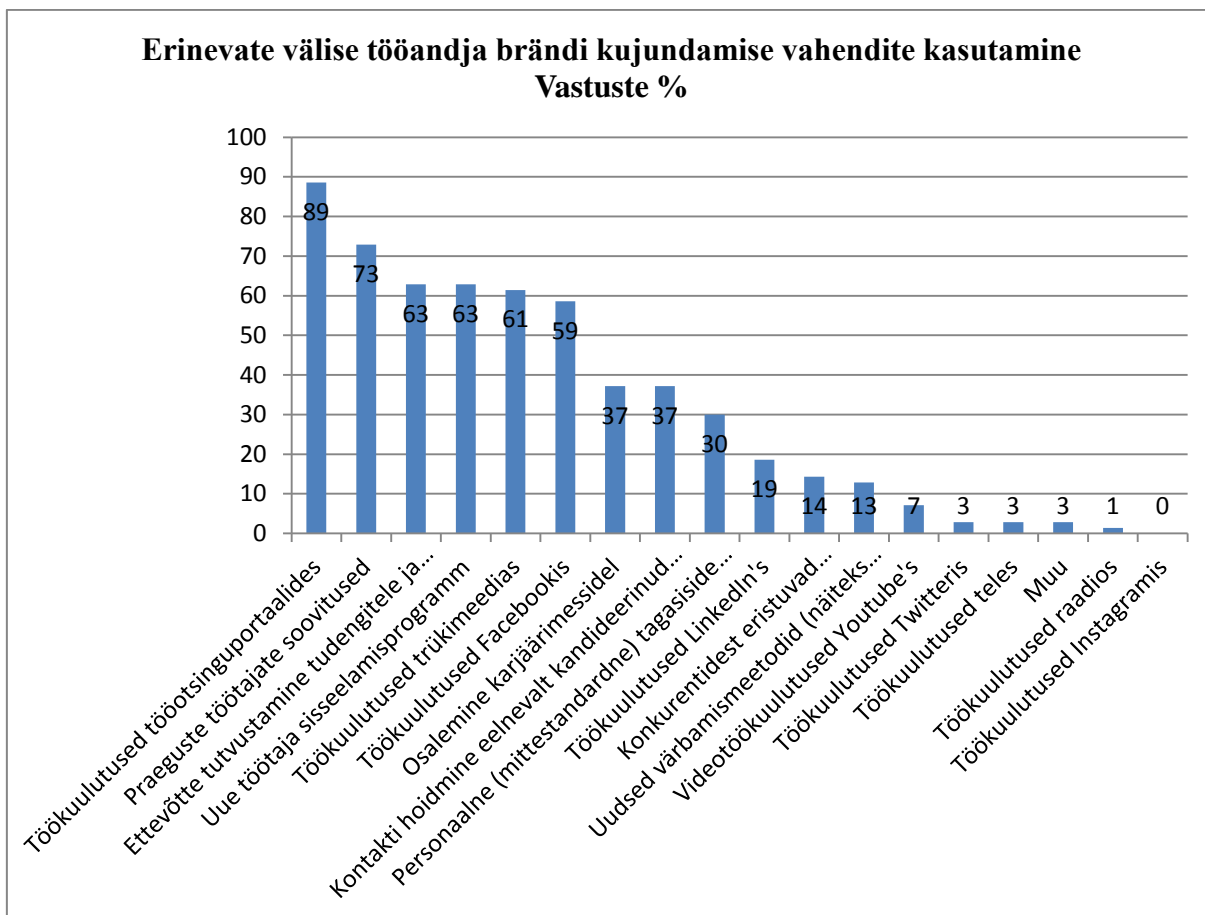
Allikas: autori koostatud

Selle analüüsi tulemusena võib pidada seost samuti nõrgaks: +ettevõtetel ei ole sagedamini sõnastatud reklaamlause, mis on eristuv ja atraktiivne ning väljendab peamist tugevust või põhjust, miks organisatsioonis töötada.

### 3.3. Enimkasutatavad praktikad välise tööandja brändi kujundamisel

Välise tööandja brändi kujundamine vajab reeglina ühel või teisel viisil meediakanalite kasutamist. Meediakanalid võivad olla üleriigilised või kohalikud, sotsiaalsed või traditsioonilised – olenevalt sellest, mida kasutab ettevõtte potentsiaalne tööjõud. Võib avaldada töökuulutusi, mis kommunikeerivad tööandja brändi, teha värbamis- ja mainekampaaniaid. Samuti on võimalik läbi viia uudisväärtusega aktsioonid või personalijuhtimise tegevused, mis meediaväljaandeid huvitab ning nad kirjutavad sellest ise vabatahtlikult. Kui selliseid tegevusi koguneb juba rohkem, siis kujuneb ettevõttest kui tööandjast kuvand. Näitena võib tuua Vincit OY (Soome Great Place To Work I koht 2014 väikeste ja keskmiste ettevõtete kategoorias), kes värbab väga konkurentsitihedal tööturul – IT spetsialiste, programmeerijaid jne. Neil on välja töötatud mitmed unikaalsed personalijuhtimise praktikad, mis aitavad kujundada ettevõtte mainet ihaldusväärse tööandjana. Tänu nendele tegevustele on ettevõtte saanud palju meediakajastust riigi juhtivates meediaväljaannetes. Sellised personalipraktikad on näiteks uue töötaja garantii pakkumine, unistustel põhineva karjäärimudeli kasutamine, värbamisintervjuu küsimuste ette saatmine kandideerijale jpm.

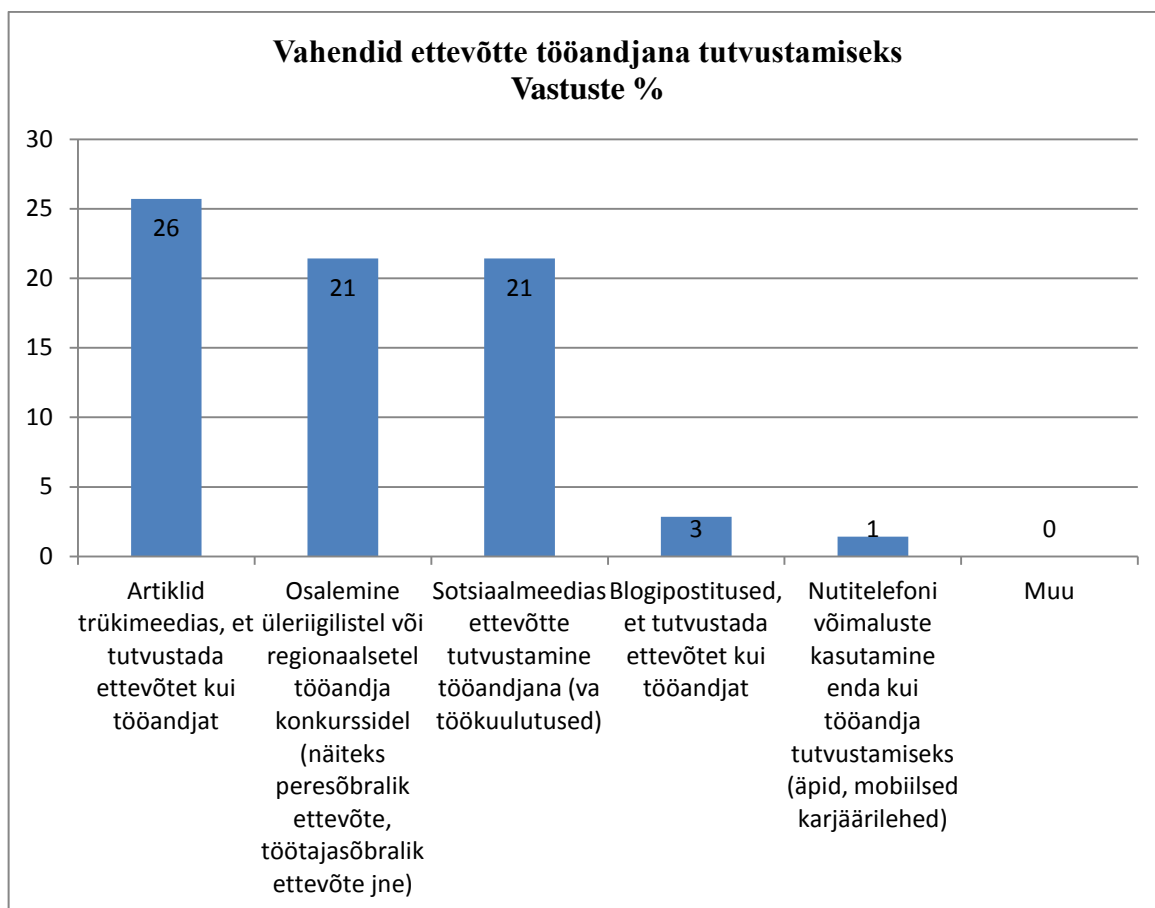
Potentsiaalsetele töötajatele on kõige sagedasemaks tööandja brändi või maine kujundajaks erinevad värbamisega seotud tegevused. Küsitlusele vastanud Eesti keskmised ja suured ettevõtted on kõige sagedamini kasutanud töökuulutuste avaldamist tööotsingu portaalides, seda on viimase 12 kuu jooksul kasutanud 89% vastanutest (joonis 18.). Väga levinud on ka praeguste töötajate soovitude kasutamine (73%). Kahjuks siinkohal ei võimalda kvantitatiivne uuring öelda, kas tegu on laiapõhjalisema soovitude programmi kasutamisega töötajate leidmisel või on lihtsalt värvatud mõne töötaja tuttav. Viimasel juhul ei ole tegemist tööandja brändi kujundamise alase tegevusega. Üle 60% vastanutest on kasutanud ka töökuulutuste avaldamist trükimeedias ning ettevõtte tutvustamist või koostööd kõrg- või kutsekoolidega. Uue töötaja sisseelamisprogramm on kasutusel 63%-l ettevõtetest. Sotsiaalmeediast on märkimisväärselt leidnud kasutust ainult Facebook, milles on töökuulutusi avaldatud 59% vastanutest. Ülejäänud potentsiaalse tööjõuga suhtlemise kanalite kasutus on suhteliselt madal, alla 40%.



Joonis 18. Välise tööandja brändi kujundamise vahendite kasutamine viimase 12 kuu jooksul  
Allikas: autori koostatud

Käesolevas uuringus soovis autor uurida ka sisulisemat kommunikatsiooni potentsiaalsetele töötajatele, st. selliste kommunikatsiooniviiside kasutamist, mis võimaldavad pikemat tutvustust, lugude rääkimist, maine kujundamist. Valitud kanalid kindlasti mõjutavad ka sisemist tööandja brändi, aga pigem siis konstrueeritud maine kaudu (mida töötajad arvavad, milline maine nende tööandjal ühiskonnas on). Sisulisemat kommunikatsiooni võimaldavaid kanaleid vastanud ettevõtete hulgas viimase 12 kuu jooksul  $\frac{3}{4}$  ettevõtetest kasutusel ei olnud (joonis 19.). Ka vastusevariandile „muu“ ei soovinud keegi midagi lisada, juhul, kui küsitlusest mõni võimalus oleks välja jäänud.





Joonis 19. Viimase 12 kuu jooksul kasutatud vahendid ettevõtte kui tööandja tutvustamiseks  
Allikas: autori koostatud

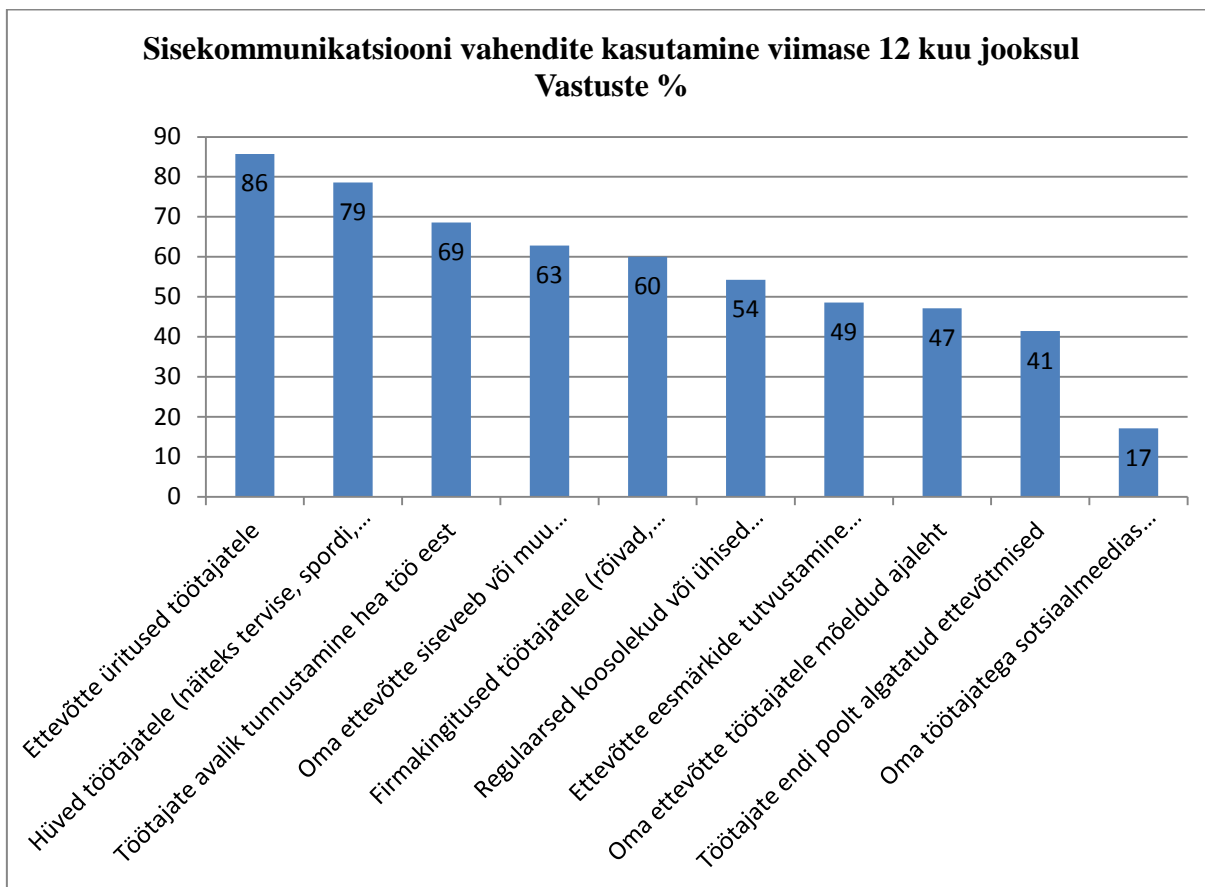
Nagu joonistelt 18. ja 19. näha, kasutavad Eesti keskmised ja suured ettevõtted pigem otseselt värbamisele suunatud kommunikatsiooni ning pikemaajalise perspektiiviga mainekujundamise tegevused on vähem kasutusel.

### 3.4. Enimkasutatavad praktikad sisemise tööandja brändi kujundamisel

Sisemise tööandja brändi kujundamise sihtgrupiks on olemasolevad töötajad ning ühtepidi on lihtsam kujundada nende teadvuses tööandja brändi, kuna võimalused ei ole niivõrd sõltuvad rahalistest vahenditest ja kanalite piiratusest. Seega ka väiksemad ettevõtted saavad luua tugeva sisemise tööandja brändi. Samas aga mõjutavad sisemist tööandja brändi

väga erinevad tegurid, mis seab suuremad nõudmised erinevate inimressursijuhtimise alaste tegevuste joondatusele. Näiteks kui esmatasandi juht oma käitumisega kommuniqueerib oma alluvatele vastupidiseid väärtusi, kui ettevõtte brändi platvormis on paika pannud, siis sellega võivad nende konkreetsete töötajate jaoks kõik muud sisemise tööandja brändiga seotud tegevused olla vastuolulised. Kvantitatiivne uuring seab oma piirangud sisemise tööandja brändi sisulisele uurimisele. Käesoleva uuringu raames soovis autor teada saada, kui palju üldse erinevaid praktikaid kasutatakse ning millised neist on ettevõtete seas soosituimad.

Autor uuris, milliseid sisekommunikatsioonivahendeid on ettevõtted viimase 12 kuu jooksul kasutanud (joonis 20.). Käesolevas uuringus käsitletakse sisekommunikatsioonivahendina neid kanaleid ja tegevusi, kus on võimalik töötajatele edastada sõnumit või väärtusi, mida ettevõtte oluliseks peab.

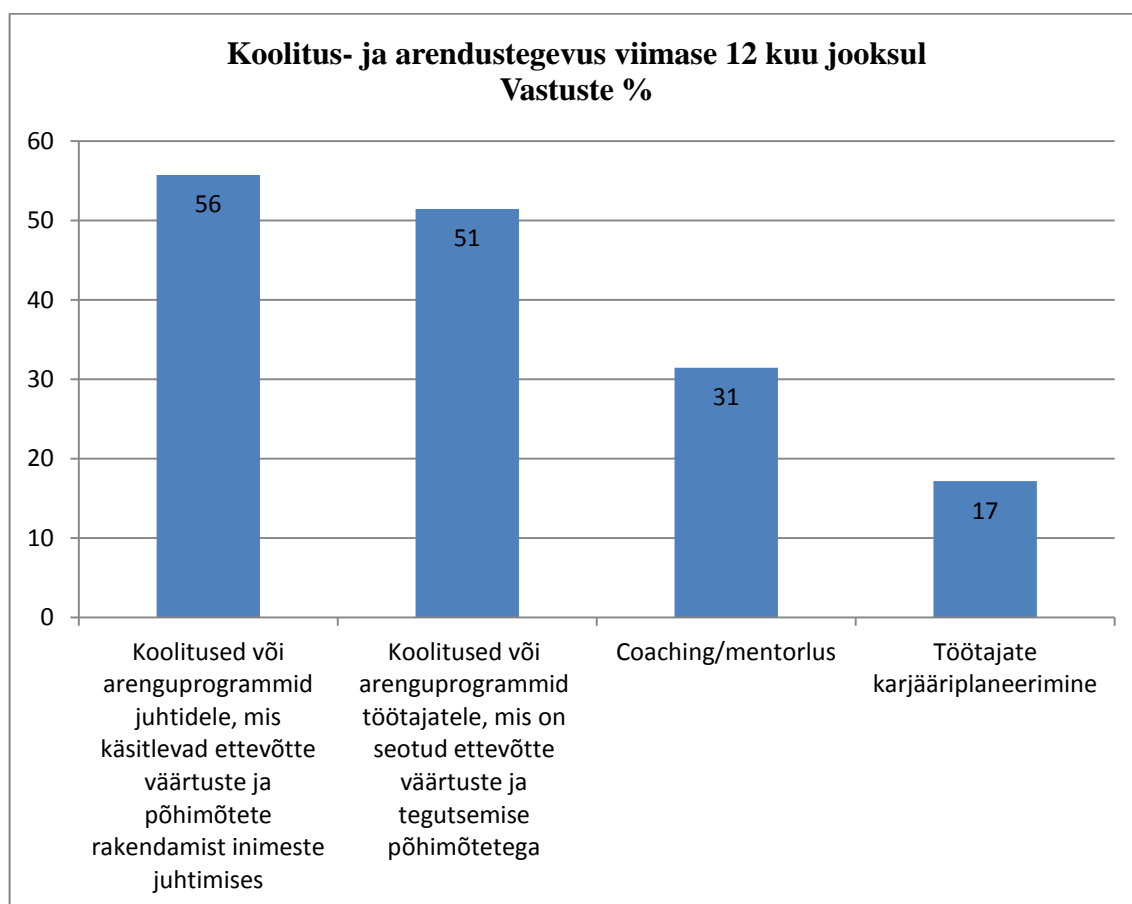


Joonis 20. Sisekommunikatsiooni vahendite kasutamine viimase 12 kuu jooksul

Allikas: autori koostatud

Nagu jooniselt 20. näha, kõige rohkem on vastanud ettevõtetes korraldatud üritusi töötajatele (86% vastanutest). Levinud on ka hüvede pakkumine töötajatele ning nende tutvustamine (79%). Palju kasutatakse ka töötajate avalikku tunnustamist hea töö eest (69%) ning firmakingituste tegemist (60%). 63% ettevõtetest on oma siseveeb. Natuke üle poolte ettevõtetest (54%) korraldatakse regulaarseid koosolekuid või ühiseid vestlusi, kust inimesed lahkuvad kõrgema motivatsiooniga.

Koolitus- ja arendustegevused omavad kindlasti mõju ettevõttele oluliste väärtuste kommunikatsioonil. Käesolevas uuringus ei soovitud käsitleda ametialaste oskuste koolitamist, mis on vajalik igapäeva töö tegemiseks. Autor soovis uurida, kuivõrd on Eesti keskmised ja suured ettevõtted teinud lisapingutuse ning investeerinud inimeste väärtuste, personaalsete elu- ja töö juhtimise oskustesse nagu näiteks meeskonnatöö, win-win läbirääkimised, stressijuhtimine jms.

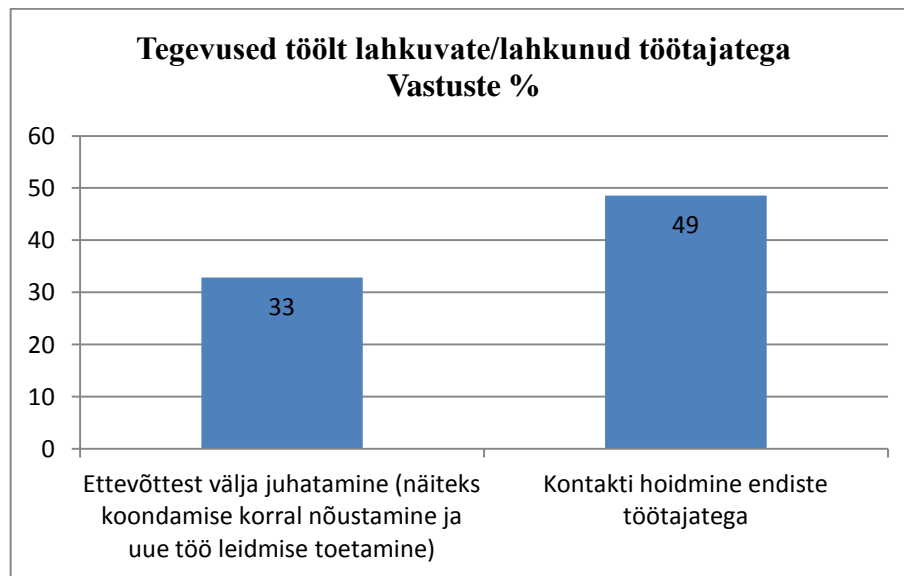


Joonis 21. Koolitus- ja arendustegevus viimase 12 kuu jooksul

Allikas: autori koostatud

Hea meel on tõdeda, et ettevõtted on tähtsustanud suhteliselt võrdselt nii juhtide kui ka töötajate koolitust. Uuringust ei selgu koolitustegevuste mahud ja investeeringud, aga siinkohal võib hinnata, et ka töötajate puhul investeeritakse pooltes Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes rohkem, kui vaid ametijuhendi täitmiseks vajalik. Töötajate karjääriplaneerimist teostab aga vaid 17% ettevõtetest.

Joonis 22. näitab, milliseid tegevusi on ettevõtetes viimase 12 kuu jooksul läbi viidud töölt lahkuvate või juba lahkunud töötajatega. Nagu töö teoreetilises osas märgitud, võib probleemide korral töösuhte lõppemisel töötaja levitada negatiivset informatsiooni tööandja kohta, mis mõjutab tema välist tööandja brändi. Samas mõjutab kolleegide lahkumine ning viis, kuidas seda läbi viiakse arusaama ettevõtte väärtustest – seega ka sisemist tööandja brändi. Töötajate lahkudes võib kollektiivi jääda teadmine õiglasest ja eetilisest tööandjast või vastupidi, ebausaldusväärsest tööandjast. Seega töötajate lahkumise ning nendega edaspidi kontakti hoidmise (nn. vilistaste klubid, üritustele kutsumine jms) mõjutab tegelikult nii sisemist, kui ka välist tööandja brändi. Siinkohal jättis töö autor tulemused sisemise tööandja alapeatüki alla, sest igasugune töötajate kohtlemine kommunikeerib selgelt ettevõtte väärtusi ja esmaselt kogevad seda töötajad.



Joonis 22. Tegevused töölt lahkuvate või lahkunud töötajatega viimase 12 kuu jooksul

Allikas: autori koostatud

Nagu jooniselt 22. näha, siis kolmandik ettevõttest kasutab ettevõttest välja juhatamist, nõustamist, uue töö leidmise toetamist. Selle meetme kasutamine sõltub ka olukorrast ettevõttes, kas selliste vajadustega töötajaid üldse on (näiteks ettevõtte ümberstruktureerimisel töötajate koondamine jms). Ligi pooled ettevõtetest hoiavad kontakti endiste töötajatega. Endised töötajad võivad sattuda ettevõtte kliendiks, samuti võivad nad mõne aja pärast ettevõttesse tagasi pöörduda ning kindlasti jagavad nad avalikult või oma võrgustiku raames informatsiooni tööandja kohta.

### **3.4.1. Erinevate tööandja brändi kujundavate vahendite ja tegevuste varieeruvus**

Et uurida kas ettevõtted, kus on välja töötatud tööandja brändi strateegia ning fikseeritud need vastavates dokumentides (+ettevõtted) on aktiivsemad kasutama ka erinevaid vahendeid ja praktikaid tööandja maine kujundamiseks, kui need ettevõtted, kus tööandja bränd ei ole välja töötatud (-ettevõtted), kasutas töö autor statistilist analüüsi, kus leidis kasutatavate tegevuste aritmeetilised keskmised, standardhälbed ja variatsioonikoefitsendid (tabel 5.). Eelnevalt eemaldas autor valimist vastusevariandid, kus vastati, et tööandja bränd on väljatöötamisel. Kuna uuringus ei olnud täpsustatud, kui kaugemale tööandja brändi väljatöötamisega on jõutud, siis ei saa nende vastuste põhjal teha korrektseid järeldusi praktikate kasutamise kohta.

Nagu tabelist 5. näha, aritmeetilised keskmised kasutatavate **välise tööandja brändi** kujundavate vahendite ja tegevuste osas +ettevõtetel ja –ettevõtetel on praktiliselt samad. +ettevõtete kasutatavates välise tööandja brändi vahendites ja tegevustes on suurem varieerumine, st et osad ettevõtted on väga aktiivsed erinevate vahendite kasutamisel, teised jälle kasutavad kitsamat valikut. –ettevõtete osas oli varieerumine väiksem, kuigi kasutatavate vahendeid ja tegevusi on keskmiselt sama palju, kui +ettevõtetel.

Tabel 5. Erinevate sisemise ja välise tööandja brändi kujundamise tegevuste analüüs

Kasutatud välise tööandja brändi vahendid ja tegevused	Tööandja brändi strateegia olemasolu	Aritmeetiline keskmine	Standardhälve	Variatsiooni-koefitsent
	Jah	6	4,1	68%
	Ei	5,9	2,9	50%
Kasutatud sisemise tööandja brändi vahendid ja tegevused				
	Jah	8,3	3,7	46%
	Ei	7,4	3,4	46%

Allikas: autori koostatud

**Sisemise tööandja brändi** kujundamise vahendeid kasutavad mõnevõrra aktiivsemalt +ettevõtted, kuigi see erinevus ei ole ole suur. Varieeruvuse erinevust + ja –ettevõtete vahel ei ole, st kasutatavaid vahendeid ja tegevusi kasutatakse üpris stabiilselt.

### 3.5. Arutelu ja järeldused

Läbiviidud empiiriline uuring andis ülevaate sellest, milliseid tööandja brändi kujundavaid tegevusi Eesti keskmised ja suured ettevõtted tööturul läbi viivad ning milline on ettevõtete teadlikkus ja plaanid tööandja brändiga seoses.

Üldiselt seostasid vastajad ettevõtte edu ja konkurentsieelise saavutamise puhul mõnevõrra rohkem tööturult heade töötajate leidmist, kui selliste töötajate võimalikult kaua ettevõttes hoidmist. Rohkem tunnetasid tööjõu olulisust ettevõtte eduka tuleviku osas suured ettevõtted, keskmiste ettevõtete jaoks oli töötajate ettevõttes hoidmine väiksema tähtsusega, kui nende värbamine. Oluline oli see pigem teatud kindlate ametikohtade puhul. On

tõenäoline, et tulenevalt suuremast tööjõu vajadusest, on suured ettevõtted enda jaoks selgemini formuleerinud töötajate värbamise, väljaõppe ja sisseelamisega seotud kulud ja probleemid ning seetõttu on rohkem huvitatud pingutama, et inimesi enda juures pikemalt hoida. Küll aga saab uuringutulemuste põhjal väita, et Eesti keskmised ja suured ettevõtted mõistavad kvaliteetse tööjõu olulist rolli ettevõtte tulemuste saavutamisel, seega vajadus tugeva tööandja brändi kujundamisele, mis võimaldab tööturul töötajate pärast edukalt konkureerida, on valdavalt olemas.

See, et teatud ametikohtadel on Eestis suur tööjõupõud, on üldiselt teada ning seda kinnitasid ka käesoleva uuringu tulemused. Valdaval enamusel vastanud ettevõtetest on viimase 12 kuu jooksul olnud probleeme, et paremate tulemuste saavutamist takistab töötajate puudumine, st ametikohad on täitmata. Küll aga tuli mõnevõrra üllatusena uuringust välja, et ligilähedaselt sama palju ettevõtteid on sama perioodi jooksul kogunud ka probleemi, et takistuseks on töötajate ebapiisav töö, st pole piisavalt oskusi või tahtmist pingutada. Siit tuleneb välja uus uurimisteema: kas probleem on töötajate töömotivatsioonis, -kultuuris, on tegemist töötajate madala professionaalsusega või hoopis inimeste juhtimise oskuste puudusega? Käesoleva uuringu autor ei eeldanud, et ebapiisav töö on niivõrd suureks probleemiks ettevõtete jaoks, seega ei olnud uuringus ka rohkem täpsustavaid küsimusi selle teema kohta. Uuringu tulemused tõestasid, et probleem, mida tööandja bränd võiks aidata lahendada nii sisemiselt kui väliselt, eksisteerib samuti suures osas ettevõtetes.

Tööandja bränd on välja töötatud ja vastavates dokumentides fikseeritud 30% vastanud ettevõtetest, 16%-l (kelle seas olid eranditult suured ettevõtted) oli see välja töötamisel. Seega ei saa väita, et tööandja bränd arendamine oleks Eesti ettevõtete seas laialt levinud. Järgmise 12 kuu jooksul plaanib tööandja brändi arendamisega tegeleda 44% ettevõtetest, 20% ei plaani ja 36% ei oska öelda. Suur „ei oska öelda“ vastuste osakaal kinnitab ka EASi poolt aastal 2011 läbiviidud juhtimisvaldkonna uuringu tulemusi, mis näitab, et ettevõtted on küll teadvustanud planeerimise olulisust, aga valdavalt tehakse lühiajalisi plaane. Puudu jääb tulevikuperspektiivist, sh arvestatakse vähe turu, tehnoloogia ja tööjõu võimalustega (Eesti Juhtimisvaldkonna... 2011, 5). Samas tervelt 74% vastajatest hindas tööandja brändi arendamist oma ettevõtte jaoks oluliseks.

Uuringu tulemused võimaldasid välja tuua ja üldistada keskmiste ja suurte ettevõtete peamisi eesmärgi tööandjana järgmise 12 kuu jooksul. Keskmise suurusega ettevõtted näevad järgneva 12 kuu jooksul vajadust töötada oskuslikumalt, tõhusamalt, innovatiivsemalt ning

suurema motivatsiooniga. Suurtes ettevõtetes on oluliseks organisatsiooni piisava hulga töötajatega kindlustamine ja võimalusi selleks pakuvad maine parandamine tööandjana ning kultuuri muutmine juhtimises ja organisatsioonis. Keskmise suurusega ettevõtted on oma vastustes kasvule orienteeritud, suured pigem stabiilsusele. Kui ettevõtte hakkab välja töötama tööandja brändi, siis need võivad olla olulisteks märksõnadeks, mida tööandjana lubatakse ning mida töötajatelt ka oodatakse. Nagu töö teoreetilises osas käsitleti, siis tööandja bränd aitab selgemini kommunikeerida eelpool toodud psühholoogilise lepingu tingimusi ning sellest omakorda sõltub arusaam lepingu sisust ja hilisem töötajate rahulolu lepingu täitmisega.

Kui asuda tööandja brändi välja töötama või uuendama, siis oluline on mitmekülgse ja tõese informatsiooni olemasolu. Kuna tööandja bränd on suunatud nii välisele sihtgrupile (peamiselt potentsiaalsed töötajad) kui ka ettevõtte sisse (olemasolevad töötajad), siis vajalik oleks mõlema sihtgrupi arvamuste ja eelistuste tundmine. Uuringu tulemuste põhjal saab öelda, et väline sihtgrupp, kes võiksid olla ettevõtte potentsiaalsed töötajad, on määratletud suurel osal ettevõtetest (80% vastajatest). See on oluline samm tööandja brändiga seotud töös nii arvamuste uurimisel kui ka kommunikatsioonikanalite valimisel. Küll aga tuleb uuringu tulemuste põhjal öelda, et Eesti keskmised ja suured ettevõtted ei ole eriti aktiivsed potentsiaalsete ja olemasolevate töötajate arvamuste uurimisel enda kui tööandja kohta. Umbes pooled vastanud suurtest ettevõtetest on uurinud enda mainet tööandjana potentsiaalsete töötajate seas, keskmistest ettevõtetest vaid 20%. See tulemus on üllatav võrreldes teadmiseiga, kuivõrd paljud ettevõtted on kogunud probleeme tööjõu leidmisega.

Oma töötajate arvamust küsitakse enamasti kord aastas töörahulolu uuringu ja/või arenguveestluse käigus. See ei ole väga interaktiivne kommunikatsioon töötajatega. Heaks vastupidiseks näiteks võib siinkohal tuua eduka Eesti ettevõtte Sona Systems, kus töötajad iga nädal märgivad emotsiooni, kuidas nad ennast sel nädalal tundsid, kas naerusuu, neutraalse või pahura näoga. Ettevõtte juhi ja asutaja jaoks on oluline teada, kuidas töötajad ennast ettevõttes tunnevad ning vajadusel probleemidega tegeleda. Samuti Vincer OY, Great Place To Work 2014 Soomes, uurib töötajate arvamusi iga kuu, samuti iga olulise küsimuse puhul, mida ettevõttes tuleb otsustada ning mis töötajaid puudutab. Futurice (Great Place To Work 2013 Europe) viib küsitlusi läbi ka töötajate pereliikmete seas, sest nemad näevad hästi oma lähedase emotsioone ja vajadusi seoses tööga. Kõik eelpoolnimetatud näited on kogutud ettevõtte esindajate esinemistelt seminarides või töö autori isikliku kogemuse põhjal.



Kindlasti võib ka Eesti ettevõtetes olla osakondi, mille juhid on aktiivsemalt kursis töötajate arvamuse ja murede-rõõmudega, aga käesoleva uuringu vastused näitavad, et üle pooltes ettevõtetes on ametlikult valdavaks normiks küsida töötajate tagasisidet kord aastas. Enam kui pooltest ettevõtetest ei ole uurinud töötajate käest ka oma tugevusi tööandjana, mis on samuti oluliseks sisendiks tugeva tööandja brändi kujundamisel.

Praktikas võib ette tulla olukordi, kus ettevõtte, kellel paberil on tööandja bränd korrektselt välja töötatud, tegelikult jääb selle konkurendi varju, kellel küll strateegiliselt brändingu tööd korrektselt pole tehtud, aga mingite tegevuste käigus on tal õnnestunud luua atraktiivne ja eriline maine. Seetõttu pidas töö autor oluliseks mitte ainult uurida, kas ettevõtted on teadlikud ja kujundanud tööandja brändi, vaid et milliseid tegevusi tehakse, mis tõendaks tööandja brändi edukamat ellurakendamist võrreldes nendega, kellel tööandja bränd ei ole välja töötatud. Autor uuriski kolme olulise komponendi seost nende hulgas, kellel tööandja bränd oli välja töötatud ning nende seas, kellel polnud. Kolm komponenti olid: eristuvad ja atraktiivsed funktsionaalsed kasud, tugevused tööandjana oma töötajate silmis ning eristuv ja atraktiivne reklaamlause, mis väljendab peamist tugevust või põhjust, miks organisatsioonis töötada. Eristuvad ja atraktiivsed funktsionaalsed kasud on ettevõtte väärtuspaketi oluline osa ning aitavad tõestada tööandja brändi põhilubadust. Kindlasti ei ole eristuvad ja atraktiivsed tüüpilised lubadused töökuulutustes, nagu näiteks motiveeriv töötasu, kaasaegne töökeskkond ja sõbralik töökollektiiv. Nagu ka töö teoreetilises osas käsitletud, siis rahvusvahelised edukad ettevõtted pigem toovad välja midagi, mis neid teistest eristab ning jätavad tüüptingimused loetlemata. 26%-l ettevõtetest ei olnud funktsionaalsed kasud sõnastatud, 37%-l olid need sõnastatud, aga polnud eristuvad ja atraktiivsemad teistest ettevõtetest ning sama paljudel ettevõtetel olid kasud sõnastatud. Seoste uurimisel selgus, et nendel ettevõtetel, kellel oli tööandja brändi strateegia välja töötatud ja vastavates dokumentides fikseeritud, ei olnud funktsionaalsed kasud töötajale märkimisväärselt enam sõnastatud, kui nendel, kelle tööandja bränd on välja töötamata. Siit võib teha kaks järeldust: 1) tööandja brändi väljatöötamisel on osadel ettevõtetel jäänud funktsionaalsed kasud paika panemata, mis näitab, et see tööandja brändi komponent on läbi töötamata. See aga mõjutab tööandja brändi atraktiivsusest ja põhilubaduse tõestamist negatiivselt. 2) Eristuvad ja atraktiivsed funktsionaalsed kasud on välja töötatud ka osadel neil ettevõtetel, kellel tööandja bränd puudub. Kui vaadata potentsiaalse töötaja positsioonilt, siis sellest aspektist puudub Eestis eelis neil ettevõtetel, kellel tööandja bränd on välja töötatud.

Selleks, et luua tööandja bränd, mis ettevõttes toimib, mitte ei jää pelgalt paberile, peaks see tuginema olemasolevatele tugevustele tööandjana ning organisatsioonis au sees olevatele väärtustele. Seetõttu saigi uuritud, kas võib välja tuua seose, et need ettevõtted, kellel on tööandja bränd välja töötatud, on teistest rohkem uurinud ka oma tugevusi tööandjana. Jällegi, seos oli nõrk, st tööandja brändi välja töötanud ettevõtted ei olnud rohkem uurinud oma tugevusi tööandjana, kui need ettevõtted, kellel tööandja brändi polnud välja töötatud. Kolmandaks uuriti seost kas tööandja brändi väljatöötanud ettevõtted on sõnastanud ka eristuva ja atraktiivse reklaamlause, mis väljendab peamist tugevust või põhjust, miks organisatsioonis töötada. Ka selles analüüsis oli seos nõrk, st et neil ettevõtetel, kellel on tööandja bränd välja töötatud, ei ole teistest rohkem sõnastatud ka reklaamlause.

Eelpooltoodud kolme seose uurimisest võib teha järelduse, et osades Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes, kus tööandja bränd on välja töötatud, ei ole teostatud mõningaid olulisi brändi platvormi komponente ning seetõttu ei aita tööandja bränd paremini sõnastada ega täita psühholoogilist lepingut tööandjana. Kui võtta aluseks Moroko ja Uncles'i (2008, 169) tööandja brändi edukuse hindamise kriteeriumid, mida käsitleti töö teoreetilises osas, võib pidada teatud osa meie ettevõtete tööandja brändidest ebaedukaks.

Samas on ettevõtteid, kes on välja töötanud mitmed tööandja brändi platvormi juurde kuuluvad komponendid ning viivad aktiivselt läbi erinevaid töötajate värbamise ja ettevõttes hoidmise tegevusi, seejuures pole neil välja töötatud ning fikseeritud tööandja brändi strateegiat. Selle tulemusena võib ettevõtte tööandjana olla edukas, aga probleemiks võib kujuneda erinevate tegevuste joondatus.

Tööandja brändi nii sisemiselt kui väliselt aitavad kujundada teatud tegevused ja praktikad. Üheks käesoleva uurimistöö eesmärgiks oligi välja selgitada, milliseid praktikaid Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes tööandja brändi kujundamiseks kasutatakse. Jällegi lähtus autor samast eeldusest, et see, et tööandja bränd ei ole välja töötatud, ei tähenda veel, et ettevõtte ei teosta töötajate ligimeelitamiseks ja ettevõttes hoidmiseks teatud tegevusi ning ei kujunda endale sellega teatavat mainet tööandjana. Kvantitatiivne uuring seab teatud piirangud ning kindlasti ei ole uuringus küsitletud sisemise ja välise tööandja brändi tegevuste loetelu lõplik. Selle probleemi vähendamiseks oli küsimuste juurde lisatud vabavastuse variant, mida siiski väga aktiivselt ei kasutatud. Tinglik on ka jäik jaotus välise ja sisemise tööandja brändi kujundavate tegevuste vahel, sest nagu ka eelpool selgitatud, on sageli tegevustel vastasmõju. See tähendab, et teatud tegevused, mis tehakse ettevõtte siseselt

töötajate jaoks, võivad saada laiemat tähelepanu ning sellega jõuda uudistesse, sotsiaalmeediasse vm. Samuti võib tugeva välise tööandja brändi kujundamine tõsta töötajate prestiiži tunnet ning läbi selle motivatsiooni ettevõttes töötada.

Ootuspäraselt kasutati erinevaid praktikaid mõnevõrra rohkem suurtes ettevõtetes, mis on ka mõisteta, sest neil on nii suurem vajadus kui ka tõenäoliselt rohkem ressursi selleks tööks. Välise tööandja brändi keskmine praktikate arv praktiliselt ei erinenud nende ettevõtete puhul, kellel oli tööandja bränd välja töötatud ja nendel, kellel polnud. Samas tuleb siinkohal öelda, et erinevate praktikate kasutamise suurem arv ei ole tingimata eduka tööandja brändi näitaja. Käesolevas uuringus vaadeldi pigem erinevusi tööandja brändi väljatöötanute ja mitte väljatöötanute vahel ning järeldada võib, et olulisi erinevusi ei ole. Sisemise tööandja brändi kujundamise praktikaid viidi mõnevõrra rohkem läbi nendes ettevõtetes, kus tööandja bränd oli välja töötatud. Huvitava tulemusena võib välja tuua asjaolu, et kõige suurem varieeruvus oli välise tööandja praktikate arvu osas neil ettevõtetel, kellel tööandja bränd oli välja töötatud. Seda võib seletada asjaoluga, et osad ettevõtted, kellel tööandja bränd on välja töötatud, kasutavad aktiivsemalt erinevaid tööandja brändi kujundamise praktikaid ja kanaleid. Teised aga jälle fokusseerivad kindlatesse tegevustesse. See sõltub sellest, milline on välise tööandja brändi sihtgrupp, kas kitsa valdkonna spetsialist või laia töötajaskonna esindaja ning kui suur on töötajate värbamise vajadus.

Värbamisel kasutatakse valdavalt sarnaseid kanaleid, nagu kuulutused tööportaalides, ajalehtedes ja Facebookis. Ligi 40% ettevõtetest hoiab kontakti ka eelnevalt kandideerinud inimestega, mis kindlasti aitab tööandja brändi kujundamisele kaasa. Vastuste koondumisest mõnele kindlatele värbamiskanalitele võib teha järelduse, et värbamiskampaaniale lähenetakse tihti kui kindlale standartsele protsessile ning seda ei käsitleta eristuvuse ja atraktiivsuse loomise võimalusena. Tegelikult on siin aga peidus häid võimalusi. Näiteks IKEA soovib enne kandideerimist läbi teha virtuaalse testi, kas inimene sobib ettevõtte väärtuste ja kultuuriga (ikea.com). Tõenäoliselt ei jäta enamus kandideerimata, kui nad saavad tulemuse, et ilmselt väga hästi ettevõttesse ei sobi, aga kandideerija saab kohe aru, milline on ettevõtte arusaam heast meeskonnaliikmest. See on juba üks komponent tööandja brändi ülesehitamisel. Vincit OY pakub uutele töötajatele garantiid – juhul, kui töötaja otsustab kuue kuu jooksul peale tööle hakkamist, et ta ei soovi ettevõttes jätkata, maksab Vincit lisaks väljateenitud tasule ka ühe kuutasu suuruse kompensatsiooni.

Välise tööandja brändi kujundamisel tuleb uuringutulemustest välja pigem reklaami kui pikema perspektiiviga mainekujundamise kesksus. Tööandja tutvustamine muul viisil (artiklid, blogid jms) kui värbamise kaudu ei ole käesoleva uuringu põhjal  $\frac{3}{4}$  Eesti keskmiste ja suurte ettevõtete seas praktikaks.

Oma töötajatele mõeldud erinevaid praktikaid, mis aitavad luua ettevõttest tööandjana kuvandit ning kommunikeerida väärtusi, kasutatakse Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes aktiivselt. Kvantitatiivse uuringuga ei saa piisavalt sisuliselt välja selgitada nende tegevuste joondatust ettevõtte personalijuhtimise- ning tööandja brändi strateegiaga, aga käesoleva uuringu põhjal võib öelda, et tööandjate tahe oma töötajatele pakkuda midagi enam kui tööd ja palka, on kindlasti olemas. Samuti on ca pooltes vastanud ettevõtetes koolitatud nii juhte kui töötajaid ettevõtte väärtuste ja põhimõtete rakendamise teemadel. Uuringu teostaja hinnangul on see tulemus positiivne, ka PARE on Personalijuhtimise käsiraamatus välja toonud, et „Organisatsiooni areng tugineb töötaja õppimisele, mille tulemusena toimub olemasolevate teadmiste areng, uue arusaama loomine ning muutused töötaja käitumises“ (2012, 259). Tulenevalt eelpooltoodust on võimalik, et paljude ettevõtete sisemine tööandja bränd on tugevam, kui väljaspool ettevõtet tundub. See tähendab, et tööandja püüab töötajate heaks teha palju, aga väljaspool ettevõtet sellest piisavalt ei teata.

Uuringu tulemustele tuginedes võib öelda, et paljudes Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes on olemas vajadus ja probleem, mida tööandja bränd saaks lahendada, aga laialt levinud praktika see veel ei ole. Lisaks eelnevale võib öelda, et ka osa nendest ettevõtetest, kes on tööandja brändi välja töötanud, on jätnud läbi töötamata mitmed olulised brändi platvormi komponendid ning uuringust ei tule välja ka nende erinevus välise ja sisemise tööandja brändi kujundamise praktikate teostamisel nendest ettevõtetest, kes tööandja brändi välja töötanud ei ole. Seetõttu ei pruugi välja töötatud tööandja bränd nendel ettevõtetel anda loodetud kasu tööturul konkureerimises. Samas aga on Eesti ettevõtted aktiivsed teostama erinevaid tegevusi, sisekommunikatsiooni viise ja koolitusi oma töötajatele, mis näitab, et tööandjad on huvitatud sellest, et töökeskkond oleks töötajatele positiivseid emotsioone pakkuv. Seega sisemine tööandja bränd võib olla paljudes ettevõtetes positiivsem, kui väline ning seda hüpoteesi võiks ka edaspidi täpsemalt uurida.

### 3.6. Soovitused ettevõtetele ja edaspidiseks uurimistööks

Tulenevalt eelpooltoodud järeldustest teeb autor ka mitmeid soovitusi.

Uuringu tulemuste põhjal soovitab töö autor nendel ettevõtetel, kellel veel ei ole tööandja brändi arendamisega alustatud, aga kellel on nii vajadus kui ka probleem töötajate ligimeelitamise või hoidmisega, kaaluda tööandja brändi vajalikkust oma ettevõttele. Läbimõeldud ja tugev tööandja bränd on tõestanud oma tõhusust eelpooltoodud vajaduste ja kitsaskohtade lahendamisel. Tööandja brändi kasulikkuse analüüsil tuleb arvesse võtta tööturu trende, teiste ettevõtete ehk konkurentide tegevusi ja mainet, ettevõtte olemasolevat mainet tööandjana, ettevõtte strateegilisi eesmärke, sihtgruppide eripära jm.

Tööandja brändi väljatöötamisele tuleks kindlasti läheneda sisuliselt, st analüüsida milline tööandja bränd toetab ettevõtte strateegiat ja sellest tulenevat ettevõtte personalijuhtimise strateegiat ning joondada tegevused nii, et omavahel ei tekiks vastuolusid või ebakõlasid. Tööandja bränd peaks vastama järgnevatele küsimustele: „Miks peaks keegi, kes on oma töös tõeliselt hea, tahtma tulla tööle teie ettevõttesse?“ ja „Kuidas kavatsete neid endaga hoida kauem kui paar aastat?“ (Botha *et al* 2011). Tööandja bränd ei ole ainult reklaami tegemine või hüüdlause koostamine, vaid sellel on oluline roll organisatsioonikultuuri ja psühholoogilise lepingu kujundamisel ning töötajate seotuse kasvatamisel. Soovitus ettevõtetele on kindlasti mõelda läbi brändi platvorm kogu organisatsioonis tervikuna, nagu on seda kirjeldanud Barrow ja Mosley (2007, 114) ja mida käsitleti töö teoreetilises osas esimeses peatükis.

Et tegevus oleks tulemuslik, peaks sellel olema kindel vastutaja. Antud uuringu tulemus kinnitab teoreetilises osas käsitletud probleemi, et vastutus tööandja brändi või -maine eest on sageli ettevõtetes ebaselge ja puudub ühene arusaam. Loomulikult esindab iga töötaja oma ettevõtet ning iga juht tööandjat töötajate silmis, aga selleks, et läbi viia tööandja brändi arendustegevusi, peaks olema ettevõtte sees määratletud vastutaja, kelle töökohustuste hulka otseselt kuuluvad tööandja brändi arendamise tegevused. Igas ettevõttes võivad olla eripärad, mis eeldavad teatud kindla vastutaja määramist. Töö autor soovitab arvestada, et tööandja brändi ülesehitamine eeldab personaliprotsesside juhtimist ja joondamist. Seega kõige sobivamaks vastutajaks oleks see juht, kes suudab ettevõttes strateegiliselt nende protsesside liidriks olla.

Selleks, et tööandja bränd oleks elujõuline ning aitaks sõlmida ning täita sobivat psühholoogilist lepingut töötajatega on oluliseks sisendiks info – nii olemasolevate töötajate tagasiside, kui ka teadmine ettevõtte tuntuusest ja mainest tööandjana potentsiaalsete töötajate seas. Selles osas on Eesti ettevõtetel arenguruumi. Käesoleva magistritöö teostaja soovitusel ongi kasutada interaktiivsemat kommunikatsiooni oma töötajatega, rakendada ka uuemaid töötajate uuringuid (seotus, tööheaolu) ning uurida ettevõtte mainet tööandjana väljaspool ettevõtet, eelkõige potentsiaalsete töötajate silmis. Välise maine uurimine ei pea seisma kallis turu-uuringus, vaid tänapäeva sotsiaalses maailmas on lihtne leida alternatiivseid viise, et saada tagasisidet väljaspoolt ettevõtet. Samuti on võimalik läbi viia väiksemaid fookusgrupi uuringuid, kus küsitakse inimestelt arvamust ettevõtte maine kohta tööandjana. Vajaliku info saamine nii olemasolevatelt kui ka potentsiaalsetelt töötajatelt aitab teha järeldusi ettevõtte tugevuste kohta ning samuti selle kohta, mis vajaks parandamist või edasi arendamist. Oma töötajate uuringud aitavad leida ka küsitavusi töö- ja kommunikatsiooniprotsessides, mis takistavad tööandja brändi- ja personalijuhtimise alaste tegevuste joondatust ettevõtte strateegiliste eesmärkidega.

Tegevused, mis kujundavad ettevõtte mainet tööandjana kas siis sisemiselt või väliselt, võiks läbi kaaluda küsimusega: kas see on eristuv ja atraktiivne võrreldes konkurentidega tööturul? Näiteks juba värbamisetapis konkurentidest eristuda ning võimalusel otsida uudseid töötajate ligimeelitamise ning sõnumite edastamise viise lisaks või asenduseks tüüpilahendustele. Selleks võib saada uusi ideid rahvusvaheliste edukate tööandjate praktikast.

Teine oluline aspekt on pikaajaline perspektiiv tegevuste planeerimisel. Üks reklaamlause, värbamiskampaania, jõulupidu töötajatele jms võib anda lühiajalise efekti, aga tööandja brändi kuvandi kujundamiseks on vaja järjepidevust ja süsteemsust kõigis tegevustes. Tuleb leida viisid, kuidas pidevalt sihtgrupile edastada sõnumeid, mida tööandjana soovitakse neile kinnistada. Ka siis, kui ettevõttes on tavapärase argipäev või parasjagu aktiivset värbamist ei toimu.

Kindlasti tuleb arvestada, et kvantitatiivne uuring seab mitmeid piiranguid ning ka suurem vastajate arv võib muuta uuringu tulemusi. Tulevikus võiks uurida, kuidas on ettevõtete tööandja brändi kontseptsioon ja tegevused joondatud ettevõtte ning personalijuhtimise strateegiliste eesmärkidega. Huvitav uurimisteema oleks ka kvalitatiivne uurimus sellest, kas tööandja bränd ettevõtte ja brändi sihtgrupi silmis on ühtne või sihtgrupi liikmete arusaamad ettevõtetest kui tööandjast erinevad sellest, mida ettevõtte ise endast arvab.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli uurida, kuidas ollakse Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes teadlikud tööandja brändi arendamise temaatikast ja võimalusest ning milliseid praktikaid peamiselt kasutatakse. Töö autor valis teema seetõttu, et ettevõtjate mure kvaliteetse tööjõu osas on olnud aktuaalne juba mõnda aega, aga ülevaadet sellest, mida ettevõtteid antud mure lahendamiseks teevad ning mida nad võiksid paremini või rohkem teha, siiani ei olnud.

Töö autor püstitas uurimisülesanded, mis said täidetud järgnevalt:

- Töö teoreetilises osas toodi välja tööandja brändi platvormi ülesehitamise etapid ning peamised komponendid. Toodi välja, et tugev tööandja bränd omab positiivset mõju nii värbamisel parimate töötajate ligimeelitamisel kui ka olemasolevate töötajate seotuse kasvul. Tugev tööandja bränd aitab sõnastada psühholoogilist lepingut töötajatega ning kui ettevõtte täidab enda poolt antud lubadusi, siis töötajate seotus ettevõttega on ka suurem. Teoreetilises osas näidati ka, kuidas tööandja brändi üles ehitada nii, et see põhineks ettevõtte tugevustele ja väärtustele ning aitaks saavutada strateegilisi eesmärgi.
- Töö teoreetilisele osale tuginedes valis autor välja olulisemad tööandja brändi kujundavad komponendid ja tegurid, mille elluviimist hakati uurima küsitluse teel sihtgruppi kuuluvate ettevõtete käest.
- Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et Eesti keskmiste ja suurte ettevõtete seas tööandja bränd veel väga levinud praktika ei ole. 30%-l vastanud ettevõtetest oli tööandja bränd välja töötatud, 16%-l oli see välja töötamisel. Peamised põhjused, miks tööandja brändi seni veel väljatöötatud ei olnud, olid, et ei ole selle peale mõelnud ning et ei ole ressursse sellega tegelemiseks (inimesi, rahalisi vahendeid jm). Küll aga pidas tööandja brändi välja töötamist oluliseks ettevõtte jaoks tervelt 74% vastanutest.

- Uuringu tulemused tõid välja, et osad need ettevõtted, kes vastasid, et on tööandja brändi välja töötatud, on jätnud mitmed brändi platvormi komponendid läbi töötamata, mis võimaldab järeldada, et küllaltki paljude ettevõtete tööandja bränd ei ole arvesse võtnud reaalseid ettevõtte tugevusi ja organisatsioonikultuuri, seega ei aita täita psühholoogilist lepingut töötajatega nii hästi, kui tööandja bränd seda teha võiks.
- Uuringust tuli ka välja, et osad ettevõtted, kellel ei olnud tööandja bränd välja töötatud, olid siiski läbi töötanud mitmed brändi komponendid ja ellu viinud tegevused, mis tööandja mainet kujundavad.
- Välise tööandja brändi kujundamise osas saab uuringu tulemuste põhjal üldistada, et ettevõtted on rohkem suunatud lühiajalise perspektiiviga tegevuste, näiteks värbamiskampaaniate läbiviimisele ning vähe on tegevusi, mis pikaajaliselt kujundaksid ettevõtte mainet tööandjana välisele sihtgrupile. Kasutatakse ühetaolisi kommunikatsiooni kanaleid ja –viise ning eristuvust on seetõttu vähe.
- Sisemise tööandja brändi kujundamisel viiakse Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes läbi mitmekülgseid tegevusi, kus on võimalik töötajatele kommunikeerida ettevõtte põhimõtteid ja väärtusi. Võimalik, et paljude ettevõtete sisemine tööandja bränd on tegelikult tugevam, kui väljaspoolt paistab ning see kinnitab samuti vajadust pöörata tähelepanu maine kujundamise võimalustele ja tegevustele tööturul.
- Küll aga tuli sisemise tööandja brändi olulise sisendi – töötajate arvamuste ja tagasiside – uurimise osas välja, et interaktiivsust võiks ettevõtetes olla enam ning võiks kasutada erinevaid ja mitmekülgsemaid töötajate küsitlemisi, ühiseid arutelusid jms.

Uuringu järeldustele tuginedes tõi autor välja mitmeid soovitusi, mida ettevõtted võiksid oma tegevuses arendada või parandada, et olla tööturul edukam ning kujundada positiivset tööandja brändi. Märksõnadeks on eristumine, atraktiivsus ja autentsus ning kindlasti peab tööandja bränd olema kooskõlas ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Rohkem tuleks pöörata tähelepanu pikajalistele mainet kujundavatele tegevustele.

Käesolev töö võiks anda ettevõtetele, kes tunnetavad probleeme kvaliteetse tööjõu leidmise või heade töötulemuste saavutamisega, arusaama tööandja brändi kujundamise protsessist ning aidata leida uusi mõtteid, mida oma ettevõttes paremini teha. Küsimustikule vastajatele, kes soovi avaldasid, saadab töö autor uuringutulemuste kokkuvõtte, mis kindlasti aitab töö tulemuste praktikasse rakendamisele ühel või teisel viisil kaasa.



## **SUMMARY**

# **AWARENESS AND MOST COMMON PRACTICES OF EMPLOYER BRAND DEVELOPMENT IN MEDIUM-SIZED AND LARGE COMPANIES IN ESTONIA**

Kaire Piirsalu-Kivihall

Estonian labour market is currently characterised by several disturbing tendencies: low birth rate in the 90's will bring each year less and less new employees to the market; in addition, Estonia has significant emigration due to the attractive income levels in more developed European countries; and, lastly, ageing population. According to the labour requirement estimation of the Estonian Ministry of Economic Affairs and Communication, during 2011-2020 the number of potential employees will decrease by 30 000 people. Many companies already complain about labour problems, but this issue will become even more severe in the nearest future. In general Estonian economy is turning into the stage of jobless growth – it is necessary to produce the same amount of production with less people.

For a single company it is almost impossible to have any significant influence on the macroeconomic developments. Each company, which has ambition to grow, needs to find its own solutions and ways to overcome workforce related problems.

In 1996 Simon Barrow and Tim Ambler published the article “The Employer Brand“, where they, for the first time, defined the term of Employer Brand as the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company. Research conducted in this field as well as practical experiences of the last decade have proved Employer Brand to be an effective tool for competing

successfully on labour market.

The aim of this master thesis is to find out the awareness and most common practices of Employer Brand Development in medium-sized and large companies in Estonia. In order to achieve this goal the following research questions were formulated:

- Do companies define workforce as important factor for achieving competitive advantage and success; and do they have problems with finding and retaining good workforce?
- Which components of Employer Brand Platform have companies worked out or implemented? This study focuses on the most important components, which create content to the brand.
- Which are the most common practices of developing External Employer Brand?
- Which are the most common practices of developing Internal Employer Brand?

The author used quantitative research method and carried out Internet survey.

The outcome of the research enables several conclusions to be drawn:

- The development of Employer Brand is not a very commonly used practice in Estonian middle-sized and large companies. 30% of respondents replied that they have established the Employer Brand, 16% are working on it. The two most common reasons for not developing the Employer Brand are that they have not thought about it and the lack of resources. Despite the aforementioned reasons, most respondents (74%) consider Employer Brand development significant for their company.
- Companies, claiming to have developed their Employer Brand, have neglected some important components of the brand platform, which allows to conclude that fairly wide range of companies have established an Employer Brand that may not be in line with the company's culture, values and strengths and, therefore, is unable to perform the psychological contract between employer and employee as efficiently as it could.
- Looking at external Employer Brand practices, survey results indicate that companies are mainly focused on short-term perspective practices, for instance recruitment campaigns and activities. Activities that have long-term brand building effect have been carried out much less frequently. Furthermore, channels and ways of communication are very similar and there is not much differentiation between the practices of most of the companies.

- Estonian companies carry out a wide range of internal activities where company's messages and values can be communicated. It is probable, that internal Employer Brands in companies are stronger than it seems from outside. It gives the companies a good opportunity to create stronger image of the Employer Brand than it has been so far.

Based on the research, the author has made several suggestions what can be improved or developed in order to be more successful on labour market and establish a positive Employer Brand for a company. The relevant key words are differentiation, attractiveness and authenticity. The Employer Brand should be in accordance with the strategic objectives of the company and focus should be shifted on activities, which help to build positive reputation as an employer in the long run.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Aggerholm, H.K., Andersen, S.E., Thomsen C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organizations.- *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16 (2), 105-123.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. - *Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3), 185–206.
- Backhaus, K. , Tikoo, S. (2004). Conseptualizing and researching employer branding. - *Development International*, Vol. 9 (5), 501–517.
- Barber, A. E. (1998). Recruiting employees: Individual and organizational perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage
- Barrow, S., Mosley, R. (2005). The Employer Brand. Chichester, West Sussex: John Wiley&Sons.  
<http://books.google.ee/books?id=NCJOQ31td9cC&pg=PT85&lpg=PT85&dq=employer+brands+in+90&source=bl&ots=hFyyoIYP0Y&sig=p5Ty1a8TVtfSIKN14qifovi4mHc&hl=en&sa=X&ei=JA53VOLbGoreOI7mgKAD&ved=0CDMQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false> (4.11.2014)
- Barrow, S., Mosley, R. (2007). The Employer Brand. Chichester, West Sussex: John Wiley&Sons
- Baruch, Y. (2001). Employability: a substitute for loyalty? - *Human Resource Development International* 4(4), 543–566.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding - *International Journal of Advertising*, 24(2)2005, 151-172.
- Boshard, D., Louw, A. (2010). Talent - Trends Impacting its Availability and What Business Should Do About It.  
[http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article\\_ID=943](http://www.humancapitalreview.org/content/default.asp?Article_ID=943) (25.10.2014)
- Botha, A., Bussin, M., de Swardt, L. (2011). An employer predictive model for talent attraction and retention. - *SA Journal of Human Resource Management*, Vol. 9 (1), 298–309.

- Brooks, M.B., Highhouse S., Russell, S.S., Mohr, D.C. (2003) Familiarity, Ambivalence and Firm Reputation: Is Corporate Fame a Double-Edged Sword? - *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 904-914.
- Cable, D.M., Turban, D.B. (2001). Establishing the Dimensions, Sources and Values of Job Seekers' Employer Knowledge during Recruitment, in G. R. Ferris (Ed.) – *Research in Personnel and Human Resource Management*, New York: Elsevier Science.
- Charest, J. (2011). Global Talent Risk - Seven Responses. <http://www.weforum.org/reports/global-talent-risks-report-2011> (25.10.2014)
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., Michaels III, E.G. (1998). The war for talent. - *The McKinsey Quarterly*, Vol. 1 (3), 44–58.
- CIPD (2013). Employer Brand. <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx>. (20.10.2014)
- Dalton, D.R., Todor, W.D., Krackhardt, D.M. (1982). Turnover Overstated: The Functional Taxonomy – *Academy of Management*, Vol. 7 (1), 117-123.
- Day, N.E. (2007). An investigation into pay communication: is ignorance bliss? – *Personnel Review*, 36 (5), 739–762.
- Davies, G. (2008). Employer Branding and Its Influence on Managers - *European Journal of Marketing*, 42(5/6): 667-81.
- Dowling, G.R. (1986). Managing Your Company Images. - *Industrial Marketing Management*, Vol. 15, 109–115.
- Duggan, B., Horton, D. (2004). Strategic Recruitment and Retention: Competitive Advantage and Return on Investment - *Business Voice*, 6.
- Dutton, J., Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organisational adaptation. - *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 517-554.
- Eesti ettevõtlike kasvustrateegia 2014-2020. (2013). Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium. <http://kasvustrateegia.mkm.ee/> (11.11.2014)
- Eesti Juhtimisvaldkonna Uuring. (2011). EAS <http://www.eas.ee/et/eas/uuringud/ettevotlus> (12.11.2014)
- Employment Outlook 2014, OECD. [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/oecd-employment-outlook-2014\\_empl\\_outlook-2014-en#page1/](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/employment/oecd-employment-outlook-2014_empl_outlook-2014-en#page1/) (11.11.2014)

- Ferris, R.G., Berkson, M.H., Harris, M. M. (2002). The recruitment interview process: Persuasions and organization promotion in competitive labour markets.- *Human Resource Management Review*, 12, 359-375.
- Forecasting the EU labour market in 2020. (2010). European Commission.  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=788&furtherNews=yes/> (11.11.2014)
- Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding - *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 (6), 401–409.
- Franca V., Pahor M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting - *Journal of Marketing and Management*, Vol. 3 (1), 78-122.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management - *The IUP Journal of Soft Skills*, 2 (1): 45-55
- Hausknecht J.P., Rodda J., Howard M.J. (2009). Targeted employee retention: performance based and job-related differences in reported reasons for staying - *Human Resource Management*, March – April 2009, 48 (2): 269 – 288.
- Henkel, S, Tomczak, M, Heitmann, M., Herrmann, A. (2007), Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. - *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 16, No. 5, 310-320.
- Hieronimus F., Schaefer K., Schroder J. (2005). Using Branding to Attract Talent - *McKinsey Quarterly*, Vol. 3, 12-14.
- Hirsjärvi, S., Huttunen, J. (2005). *Sissejuhatus kasvatusteadusse*. Tallinn: Medicina.
- Holbeche, L. (2002) *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Butterworth Heinemann.
- Intangibles Triumph in Maintaining Employer Brand. (2013). Career Support 365.  
<https://www.careersupport365.com/tag/marketing-research/page/2/> (2.11.2014)
- Jackofsky, E.F., Peters, L.H. (1983). Job turnover versus company turnover: Reassessment of the March and Simon Participation Hypothesis. - *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, 490-495.
- Julkunen R. (2008). *Uuden työn paradoksit*. Tampere: Vastapaino
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work - *Academy of Management*, 33 (4), lk 692-724.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. – *Public Opinion Quarterly*, Vol. 24 (2), 163-204.

- Kiviste, A. (1999). *Matemaatiline Statistika MS Excel Keskkonnas*. Tallinn: GT Tarkvara.
- Knox, S., Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, 695–716.
- Konig C. (2008). Employer Branding: Management Crunch - *Brand Strategy*, December.
- Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance* - New York: Free Press.
- Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I. (2010). *Teadlik turundus*. - Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. - *Human Resource Management*, Vol.46 (1), 51–69.
- Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. - *British Journal of Management*, Vol. 18, 45–59.
- Lievens, F., Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. - *Personnel Psychology*, Vol. 56, 75–102.
- Lombardi, L. J. (2006). Labour shortage? No. Skilled labour shortage? Yes.- *LIMRA's MarketFacts Quarterly*, 25(1), 61,69.
- 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* Vol. 25, No. 9-10, 893-907.
- McGivern, L. (2005). Inside story – *Utility Week*, 23 (1), 26-27.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2006). *Sõda talentide pärast*. Tartu: Kirjastus Hermes
- Minchington, B. 2014 Employer Branding Global Trends Study Report. <http://www.slideshare.net/brettminch/2014-employer-branding-global-trends-survey-report-by-employer-brand-international> (12.10.2014)
- Minchington, B. (2011), Employer Branding Without Borders: A Pathway for Corporate Success. <http://www.ere.net/2011/07/05/employer-branding-without-borders-a-pathway-to-corporate-success/> (04.11.2014)
- Minchington, B., Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. - *Human Resources Magazine*, Vol. 12 (4), 14–16.
- Moroko, L., Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brand. - *Brand*

- Management*, Vol. 16 (3), 160–175.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. - *Brand Management*, Vol. 15 (2), 123–134.
- Muutuv majandus ja tööturg. (2014). Koostaja Krusell S. – Tallinn:Statistikaamet.  
<http://www.slideshare.net/Statistikaamet/muutuv-majandus-ja-tturg-changes-in-the-economy-and-labour-market> (11.11.2014)
- Park, C.W., Jaworski, B.J., MacInnis, D.J. (1986). Strategic Brand Concept Image Management. – *Journal of Marketing*, Vol 50, 135-145.
- Parring, A-M., Vähi, M., Käärik, E. (1997), Statistilise andmetötluse algõpetus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). Koostajad Varts R., Laurson K. - Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Priyadarshi P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover- *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 3, January 2011
- Robertson A., Khatibi A. (2012). By Design or By Default: Creating the Employer Identity - *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. IX, No. 4, 2012, 31-47.
- Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S. (2004). The drives of employee engagement. – The Institute for Employment Studies, Brighton, UK.
- Rope, T., Mether, J. (2001). Tavoitteena menestysbrändi. Helsinki: WSOY.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations – *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2) 121 – 139.
- Rungi. M. (2012). Meetodid äriuuringutes. TTÜ õppematerjal.
- Saari, T. (2014). Psühholoogilised sopimused ja organisatsioonitulemus sitoutumisen tietotyössä – Tampere University Press. 106 lk. (doktoritöö)
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement - *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619.
- Sartain, L., Schumann, M. (2006). Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business. - San Francisco: Jossey-Bass.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. - *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.



- Schein, E.H. (1965). *Organizational Psychology*. - Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sukeva, M. (2013), *Julkisen terveydenhuollon työnantajakuva lääkäri- ja sairaanhoitajaopiskelijoiden keskuudessa* - Turku School of Economics. 106 lk. (magistritöö)
- Stubender-Lõugas, K. (2011). *Õppevahend: tööandja bränd ja selle loomine*. – Tartu Ülikool. 179 lk. (magistritöö)
- Tamme, H. (2009). *Tööandja bränding Eestis: mainekate tööandjate uuring*. -Tallinna Tehnikaülikool. (magistritöö)
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. – Essex: Pearson Education Limited.
- Turban, D.B, Greening, D.W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees - *Academy of Management Journal*, Vol. 40, 658–672.
- Tööandjate Manifest. (2014). Eesti Tööandjate Keskkliit.  
[http://www.tooandjad.ee/images/pdf/Tandjate\\_Manifest\\_2015.pdf/](http://www.tooandjad.ee/images/pdf/Tandjate_Manifest_2015.pdf/) (25.11.2014)
- Tööjõu vajaduse prognoos aastani 2020, Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.  
[https://www.mkm.ee/sites/default/files/toojouvajaduse\\_prognoos\\_aastani\\_2020\\_luhikirjeldus.pdf/](https://www.mkm.ee/sites/default/files/toojouvajaduse_prognoos_aastani_2020_luhikirjeldus.pdf/) (15.10.2014)
- Tüzüner L. (2009). Segmenting Potential Employees According to Firms' Employer Attractiveness Dimensions in the Employer Branding Concept – *Journal of Academic Research in Economics*, Vol 1(1), June 2009, 46-61.
- Vos, M., Schoemaker, M. H. (2006) *Monitoring public perception of organisations* – Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications - *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4), 328–346.

## LISAD

### Lisa 1. Küsitlusankeet

Hea personalidirektor/-juht!

Olen teostamas magistritööd TTÜs inimressursijuhtimise erialal. Oma lõputöös uurin, kuidas on Eesti keskmised ja suured ettevõtted (kes on ka suurimad tööandjad) kogenud probleemi tööjõu leidmise või hoidmisega ning milliseid inimressursijuhtimise praktikaid enim kasutatakse, et tööturul edukam olla. Palun väga Teie abi küsitluse täitmisel.

Omalt poolt pakun, et kui soovite uuringutulemustega tutvuda, siis jaanuari lõpus saadan kõigile soovijatele tulemuste kokkuvõtte. Selleks olen loonud ajutise internetilehe, kuhu saab sisestada oma e-posti aadressi. Nii on kaitstud vastajate anonüümsus, sest aadressid on eraldi küsitlusest. Lingi tellimisele leiate küsitlusankeedist.

Küsitlusankeedi leiate siit: <http://connect.ee/uuring/329894078/>

Palun Teie vastuseid 25.novembriks, uuringu tegemine võtab alla 10 minuti.

Kui Teil on küsimusi või probleeme küsitlusega, siis palun andke teada!

Ette tänades,

Kaire Piirsalu-Kivihall

1. Kui oluline on teie ettevõtte edu ja konkurentsieelise saavutamiseks, et leiaksite ja värbaksite tööturult parima kvaliteediga töötajad?

- Jah, väga oluline
- Teatud kindlate ametikohtade puhul on see oluline

Üldiselt pole sellel määravat tähtsust

Üldse pole oluline

2. Kui oluline on teie ettevõtte edu ja konkurentsieelise saavutamiseks, et parimad töötajad töötaksid organisatsioonis võimalikult kaua?

Jah, väga oluline

Teatud kindlate ametikohtade puhul on see oluline

Üldiselt pole sellel määravat tähtsust

Üldse pole oluline

3. Kas viimase 12 kuu jooksul on teie ettevõttel olnud probleeme, et paremate tulemuste saavutamist takistab töötajate puudumine (st et ametikohad on täitmata)?

Jah

Ei

Ei oska öelda

4. Kas viimase 12 kuu jooksul on teie ettevõttel olnud probleeme, et paremate tulemuste saavutamist takistab töötajate ebapiisav töö (st pole piisavalt oskusi või tahtmist pingutada)?

Jah

Ei

Ei oska öelda

5. Milliseid uuringuid teil töötajate seas läbi viiakse? (mitmed võimalikud vastused)

Töötajate rahulolu uuring

Töötajate seotuse (engagement) uuring

Tööheaolu uuring

Eesmärgistatud, struktureeritud vestlused töötajatega (näiteks arenguvestlused, projekti kokkuvõtte vestlused jms)

- Vabas vormis küsitlused
- Ei tehta töötajate uuringuid (täida küsimuseni number: 7)
- Muu

6. Kui tihti eelpoolnimetatud uuringuid läbi viiakse (vastake kõige tihedamini läbi viidava uuringu põhiselt)?

- Kord nädalas
- Kord kuus
- 2-4 korda aastas
- Kord aastas
- Harvemini

7. Kas teie ettevõttel on sõnastatud eristuvad ja atraktiivsed funktsionaalsed kasud praeguste ja tulevaste töötajate jaoks, mis eristavad teie organisatsiooni tööturul konkureerivatest ettevõtetest (funktsionaalsed kasud: näiteks töötasu, töökeskkond, hüved jms)

- Jah on
- Kasud on, aga pole eristuvad ja atraktiivsemad teistest ettevõtetest
- Ei ole sõnastatud

8. Kas teie ettevõttes on uuritud, milliseid tugevusi praegused töötajad teie kui tööandja puhul kõige rohkem väärtustavad?

- Jah
- Spetsiaalselt seda uuritud ei ole, aga teatud tugevused on määratletud
- Ei ole uurinud ega määratlenud oma tugevusi tööandjana

9. Kas teie ettevõttel on sõnastatud enda kui tööandja reklaamlause, mis on praeguste ning tulevaste töötajate jaoks eristuv ja atraktiivne ning väljendab peamist tugevust või põhjust, miks teie organisatsioonis töötada?

- Jah on

On, aga pole eristavam ja atraktiivsem teistest ettevõtetest

Ei ole

10. Kas teie ettevõtte on viimase 12 kuu jooksul uurinud põhjuseid, miks töötajad on teie juurest lahkunud (n: lahkumisintervjuu, endiste töötajate küsitlused)?

Jah

Ei

Ei oska öelda

11. Kas te olete määratlenud sihtgrupid, kes võiksid olla teie potentsiaalsed töötajad?

Jah

Ei

Ei oska öelda

12. Kas te olete potentsiaalsete töötajate hulgas uurinud oma ettevõtte mainet tööandjana?

Jah

Ei

Ei oska öelda

13. Kes on peamine vastutaja teie ettevõtte tööandja maine kujundamise eest?

Tippjuht

Personalidirektor/-juht

Turundusdirektor/-juht

Osakonnajuhid

Otseselt ei vastuta keegi

Muu

14. Milliste vahenditega te olete viimase 12 kuu jooksul tutvustanud oma ettevõtet tööandjana potentsiaalsetele töötajatele? (kui pole neid vahendeid kasutanud, vajutage "edasi" või "ära vasta") (mitmed võimalikud vastused)  
(vastus ei ole vajalik)

- Töökuulutused trükimeedias
- Töökuulutused Facebookis
- Töökuulutused Twitteris
- Töökuulutused Instagramis
- Töökuulutused LinkedIn's
- Töökuulutused raadios
- Töökuulutused tööotsinguportaalides
- Töökuulutused teles
- Videotöökuulutused Youtube's
- Praeguste töötajate soovitusel
- Konkurentidest eristuvad värbamiskampaaniad
- Uudsed värbamismeetodid (näiteks ebatüüpilised ülesandepüstitused, video- jm mängud, ebatüüpilised intervjuud jms)
- Personaalne (mittestandardne) tagasiside igale kandideerijale, kes konkurssi edukalt ei läbinud
- Osalemine karjäärimesssidel
- Ettevõtte tutvustamine tudengitele ja koostöö ülikoolide või kutsekoolidega
- Uue töötaja sisseelamisprogramm
- Kontakti hoidmine eelnevalt kandideerinud inimestega
- Muu

15. Milliste vahenditega te olete viimase 12 kuu jooksul tutvustanud oma ettevõtet tööandjana nii praegustele kui ka potentsiaalsetele töötajatele? (kui pole neid vahendeid kasutanud, siis vajutage "edasi" või "ära vasta") (mitmed võimalikud vastused)  
(vastus ei ole vajalik)

- Osalemine üleriigilistel või regionaalsetel tööandja konkurssidel (näiteks peresõbralik ettevõtte, töötajasõbralik ettevõtte jne)
- Sotsiaalmeedias ettevõtte tutvustamine tööandjana (va töökuulutused)
- Artiklid trükimeedias, et tutvustada ettevõtet kui tööandjat
- Blogipostitused, et tutvustada ettevõtet kui tööandjat
- Nutitelefonil võimaluste kasutamine enda kui tööandja tutvustamiseks (äpid, mobiilsed karjäärilehed)
- Muu

16. Milliseid sisekommunikatsiooni vahendeid olete viimase 12 kuu jooksul kasutanud? (kui pole neid vahendeid kasutanud, siis vajutage "edasi" või "ära vasta") (mitmed võimalikud vastused)  
(vastus ei ole vajalik)

- Oma töötajatega sotsiaalmeedias suhtlemine
- Oma ettevõtte töötajatele mõeldud ajaleht
- Oma ettevõtte siseveeb või muu internetikeskkond
- Ettevõtte üritused töötajatele
- Töötajate endi poolt algatatud ettevõtmised
- Regulaarsed koosolekud või ühised vestlused, kust inimesed lahkuvad kõrgema motivatsiooniga
- Hüved töötajatele (näiteks tervise, spordi, tähtpäevaga seotud jms) ja nende tutvustamine
- Vähemalt kaks korda aastas ettevõtte eesmärkide tutvustamine kõikidele töötajatele ning seniste tulemuste kokkuvõtte
- Töötajate avalik tunnustamine hea töö eest
- Firmakingitused töötajatele (rõivad, kruusid jms. mis ei ole otseselt töövahendid)

Muu

17. Milliseid koolitus- ja arendustegevusi olete viimase 12 kuu jooksul läbi viinud? (kui pole neid vahendeid kasutanud, siis vajutage "edasi" või "ära vasta") (mitmed võimalikud vastused)  
(vastus ei ole vajalik)

Koolitused või arenguprogrammid töötajatele, mis on seotud ettevõtte väärtuste ja tegutsemise põhimõtetega (näiteks kuidas paremini meeskonnatööd teha, win-win lahenduste leidmine, stressijuhtimine jms)

Koolitused või arenguprogrammid juhtidele, mis käsitlevad ettevõtte väärtuste ja põhimõtete rakendamist inimeste juhtimises

Coaching/mentorlus

Töötajate karjääriplaneerimine

Muu

18. Milliseid järgmisi tegevusi on teie ettevõttes viimase 12 kuu jooksul läbi viidud töölt lahkuvate/lahkunud töötajatega? (kui pole neid tegevusi kasutanud, siis vajutage "edasi" või "ära vasta") (mitmed võimalikud vastused)  
(vastus ei ole vajalik)

Ettevõtetest välja juhatamine (näiteks koondamise korral nõustamine ja uue töö leidmise toetamine)

Kontakti hoidmine endiste töötajatega

Muu

19. Milliseid näitajaid järjepidevalt mõõdate? (mitmed võimalikud vastused)

Tööle kandideerijate arvu

Värbamise kvaliteeti

Kulu ühe töötaja värbamise kohta

Kandidaatide conversion rate online kanalites (sobivate kandidaatide ja unikaalsete kontaktide suhe)

Tööjõuvoolavust



- Positsiooni tööandjate edetabelites
- Ettevõtte-siseste ametikõrgenduste määra
- Olemasolevate töötajate soovitude määra uute töötajate värbamisel
- Kasum ühe töötaja kohta
- Ei oska öelda
- Ei mõõda
- Muu

20. Kas teie ettevõtte on töötanud välja oma tööandja brändi strateegia ja fikseerinud selle vastavates dokumentides (nt tööandja brändi reeglistik vms)

- Jah (täida küsimuseni number: 22)
- On väljatöötamisel (täida küsimuseni number: 22)
- Ei

21. Mis on peamine põhjus, miks tööandja brändi strateegiaga siiani töötatud ei ole?

- Meil on kõik hästi – alati on piisavalt häid töötajaid ning nad ei lahku meie juurest kergekäeliselt
- Ei ole pidanud tööandja brändi oluliseks, oleme tegeleenud teiste asjadega
- Ei ole ressursse sellega tegelemiseks (inimesi, rahalisi vahendeid jm)
- Ei ole selle peale mõelnud
- Tööandja brändi mõiste on tundmatu
- Muu

22. Kas järgmise 12 kuu jooksul on teil plaanis tööandja brändi arendamisega tegeleda?

- Jah
- Ei

Ei oska öelda

23. Kas teie arvates oleks tööandja brändi arendamine teie ettevõttele oluline?

Jah

Ei

Ei oska öelda

24. Mis on teie ettevõtte KAKS kõige tähtsamat ülesannet tööandjana järgmise 12 kuu jooksul? (mitmed võimalikud vastused)

Kasvatada töötajate tööoskusi

Vähendada tööjõu voolavust

Leida sobivaid töötajaid

Muuta organisatsioonikultuuri

Arendada personaliprotsesside reeglistikku

Tõsta ettevõtte tuntust

Parandada ettevõtte mainet tööandjana

Arendada juhtimiskultuuri ettevõttes

Kasvatada töötajate innovatiivsust ja loovust

Kasvatada ettevõtte kasumlikkust

Juurutada personalijuhtimise tarkvara

Kasvatada töömotivatsiooni

Ei oska öelda

Muu

25. Info ettevõtte kohta

- Kuni 49 töötajat
- 50-249 töötajat
- 250 ja enam töötajat

26. Ettevõtte asukoht

- Põhja-Eesti
- Lõuna-Eesti
- Lääne-Eesti ja saared
- Ida-Eesti
- Kesk-Eesti
- Mitmes piirkonnas

27. Ettevõtte tegevusvaldkond (mitmed võimalikud vastused)

- Tootmine
- Ehitus
- Jae- ja hulgikaubandus
- Majutus, toitlustus
- Finantsteenused, pangandus
- Transport ja logistika
- Äriteenused
- Infotehnoloogia ja side
- Põllu- ja metsamajandus
- Loomemajandus

- Energeetika
- Kinnisvara ja haldusteenused
- Muu

28. Teie amet ettevõttes

- Tippjuht
- Personalidirektor/-juht
- Personalispetsialist
- Büroojuht
- Muu

Küsitlus on lõppenud! Kui soovite, et saadan teile kokkuvõtte küsitluse tulemustest, siis sellel lingil saab jätta oma e-posti aadressi: <http://hr...>

Tulemused valmivad jaanuaris.

Suur-suur aitäh!