

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Laura Vörk

**TÖÖANDJA MAINEKUJUNDAMISE STRATEEGIA ROLL
VÄRBAMISEL – ETTEVÕTTE X NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 12212 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Laura Vörk

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 195893TATM

Üliõpilase e-posti aadress: vorklaura@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖANDJA MAINEKIJUNDUS.....	8
1.1. Tööandja mainekujunduse olemus.....	8
1.2. Tööandja mainekujunduse kasutegurid	11
1.3. Väljakutsed tööandja mainekujundamisel.....	14
1.4. Tööandja mainekujundus värbamisel	18
1.4.1. Ettevõtte positsioneerimine tööandjana.....	21
2. UURIMISMEETODID JA TAUSTAANDMED.....	23
2.1. Ettevõtte X lühikirjeldus.....	23
2.2. Metoodika ja valim.....	25
3. Uuringu tulemused ja analüüs	28
3.1. Ettevõtte X tööandja brändi raamatu analüüs.....	28
3.2. Ettevõtte X varasemate tööandja mainekujunduse tegevuste ülevaade	32
3.3. Uuritud potentsiaalsete töötajate profiil	34
3.4. Uuritud potentsiaalsete töötajate ootused ja ettevõtte X väärtuspakkumised	39
3.5. Ettevõtte X töötajate hinnang ettevõtte väärtuspakkumistele	45
3.6. Järeldused ning ettepanekud.....	51
KOKKUVÕTE.....	55
SUMMARY	58
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	61
LISAD	67
Lisa 1. Küsimustik TTÜ majandusteaduskonna bakalaureuse-, magistri- ja rakenduskõrgharidusõppe tudengitele ootuste välja selgitamiseks tööandjale	67
Lisa 2. Küsimustik ettevõtte X töötajatele tööandja väärtuspakkumise hinnanguks	72
Lisa 3. Töös kasutatud tabelid	77
Lisa 4. Lihflitsents	80

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli hinnata ettevõtte X tööandja väärtuspakkumist lähtuvalt selle sihtgrupist ja värbamise probleemidest.

Uuringu raames koguti kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid andmeid. Analüüsiti ettevõtte X tööandja brändi raamatut ning anti ülevaade ettevõtte X varasematest tööandja mainekujundamise tegevustest. Uuringul oli kaks valimit. Esimese valimi moodustasid ettevõtte X tööandja brändi sihtgrupi alusel osa potentsiaalsetest töötajatest ehk Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna kõik bakalaureuse-, magistri- ja rakenduskõrgharidusõppe tudengid ning teise valimi moodustasid ettevõtte X kõik töötajad. Esimese ankeetküsimustiku kaudu, mis edastati osale potentsiaalsetest töötajatest, paluti hinnata 28 erinevat tegurit, mis puudutasid töötajate võimalikke ootusi tööle ja tööandjatele. Teise ankeetküsimustiku kaudu, mis edastati ettevõtte X kõigile töötajatele, paluti hinnata samu tegureid nagu potentsiaalsetel töötajatel ning hinnata milliseid tegureid pakub ettevõtte X.

Ettevõtte X tööandja brändi raamatu ning varasemate tegevuste analüüsist tuli välja, et ettevõtte X tööandja mainekujunduse strateegia, sealhulgas väärtuspakkumised, on kooskõlas ning järgivad teoreetilisi seisukohti. Lisaks selgus, et ettevõtte X ei ole meelitusetapi tegevusi varasemalt läbi viinud.

Uuringus osales 91 potentsiaalset töötajat ja kõik ettevõtte X 17 töötajat. Uuringust selgus, et käesoleva töö raames uuritud potentsiaalsed töötajad hindavad kõige enam sotsiaalset dimensiooni, seejärel majandusliku ja arenguvõimalusi. Ettevõtte X väärtuspakkumised kattuvad vastajate ootustega vaid ühe dimensiooni lõikes, milleks on arenguvõimalused.

Ettevõtte X töötajad kinnitasid kõiki ettevõtte poolt pakutavaid väärtuspakkumisi. Kõige enam leidsid kinnitust sotsiaalne, majanduslik ja arenguvõimaluste dimensioon. Ettevõtte X poolt olid väärtuspakkumistega fookuses dimensioonid arenguvõimalused, teadmiste rakendamine ja majanduslik. Selgus, et ettevõtte X väärtuspakkumised ei ole kooskõlas reaalsusega, mida töötajatele pakutakse.

Võtmesõnad: Tööandja mainekujundus strateegia, tööandja bränd, väärtuspakkumised, värbamine

SISSEJUHATUS

Tänapäeval on töötajate leidmine muutunud keerulisemaks kui see oli seda kümme aastat tagasi. Suurt rolli mängivad siinkohal innovatiivsus, paindlikkus ja globaliseerumine. Kui varasemalt otsis töötaja ettevõtet, siis nüüd on seisukohad muutunud. Tööandja otsib töötajat ning töötaja valib. Kuna töötaja valib, siis ettevõtte maine ja esmamulje kujundamine on tõusnud prioriteetide hulka.

Iga organisatsiooni, kes tegutseb konkurentsiturul, hinnatakse mitmel eri viisil. Tooted ja teenused ei ole ainsad, mida hinnatakse, vaid ka üha enam on tähelepanu all tööandja maine. Kui tööandja kuvand on turul kõrgelt hinnatud, siis nähakse ettevõtet kui atraktiivset töökohta ning sellest saab töötajate valik. Atraktiivse tööandja kuvand annab ettevõttele võimaluse ligi meelitada kõige andekamad töötajad, kes on teadlikud oma väärtusest. Nii tööjõu tootlikkus kui ka toodete innovaatilisuse kasv suurendavad ettevõtte konkurentsi võimet. Ettevõtte kuvand mõjutab, kuidas tarbijad tooteid tajuvad ning vastu võtavad. Mistõttu pööravad tööandjad suuremat tähelepanu sellele, kuidas potentsiaalsed töötajad neid tajuvad. Selleks, et talendisõjast võitjana väljuda, tuleb organisatsioonidel tööandja bränd üles ehitada läbi mõeldult. (Matuska, 2013)

Tööandja mainekujundus näitab organisatsioonide püüdlust suhelda sise- ja välise publikuga, mis muudab tööandja nii ihaldatuks kui ka erinevaks. (Jenner & Taylor, 2007)

Töö keskmeks on autori tööalase huvi tõttu valitud rahvusvahelise korporatsiooni Eesti filiaal, mis tegutseb aktsiisitoodete edasimüügiga ning mille lähem tutvustus on alapeatükis 2.1. Ettevõtte tegutsemise valdkond on äärmiselt tundlik igasugusele turundusele, mistõttu ettevõtte mainekujundusele Eesti filiaal suurt rõhku ei ole pannud. Turundust nii tarbijatele kui ka üldsusele piiravad, lisaks seadustele, korporatsiooni sisesed reeglid ja tavad. Ettevõttel on olemas tööandja brändi raamat, mis määratleb ettevõtte tööandja väärtuspakkumised ja sihtgrupi.

Ettevõtte X jaoks on probleemiks kvaliteetsete töötajate leidmine võimalikult ratsionaalse ajaga. Läbi ettevõtte ajaloo on uute töötajate värbamine võtnud minimaalselt kuus kuud kuni poolteist aastat. Lisaks on selgelt näha, et töötajate püsivus positsioonil, just uute tulijate seas, ei ole kõrge. Töötajate värbamiseks on varasemalt kasutatud nii sotsiaalmeediat kui ka värbamisagentuure.

Seega ongi käesoleva töö teema valiku põhjenduseks soov ja võimalus anda ettevõttele X lisainfot praeguse tööandja mainekujunduse strateegia kohta ning leida lahendusi värbamise probleemi lahendamiseks. Autori nägemusel loob lisaväärtust vajadus muuta töötajate värbamine tõhusamaks ja tulemuslikumaks.

Lähtuvalt eelpool mainitust on käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks ettevõtte X tööandja mainekujunduse strateegia, sealhulgas väärtuspakkumiste, kooskõla potentsiaalsete töötajate ootusega ning olemasolevate töötajate hinnanguga, et tulevikus oleks võimalik lahendada pikaajaline töötajate värbamise ja leidmise probleem.

Antud töö pakub esmajoonelise huvi ettevõttele X, kuid lisaks võib antud töö huvi pakkuda ettevõtetele, kes ei ole mainekujundusega tegelema ning on raskustes tööjõuturul konkurentsipüsimisega.

Käesoleva magistritöö eesmärk on hinnata ettevõtte X tööandja väärtuspakkumist lähtuvalt selle sihtgrupist ja värbamise probleemidest.

Töö eesmärgist lähtuvalt püstitatakse järgnevad uurimisküsimused:

- 1) Milline on ettevõtte X mainekujunduse strateegia ning selle seos tööandja mainekujunduse teooriaga?
- 2) Millised on valimi väärtuspakkumiste ootused tööandjale ning nende seos ettevõtte X väärtuspakkumisega mainekujunduse strateegias?
- 3) Milliselt hindavad ettevõtte X töötajad ettevõtte poolt pakutavaid väärtusi?

Töö uurimisküsimustest lähtuvalt tuleb lahendada järgnevad uurimisülesanded:

- 1) Analüüsida ettevõtte X mainekujunduse strateegiat, varasemaid praktikaid ning luua seos tööandja mainekujunduse teooriaga;
- 2) Koostada küsimustik valimile väärtuspakkumiste ootuste väljaselgitamiseks tööandjale.
- 3) Koostada küsimustik ettevõtte X töötajatele, leidmaks milliselt hinnata ettevõtte poolt pakutavaid väärtusi.

Ülesanded ja nende lahendamise järjekord määravad ka töö struktuuri, kus esimene peatükk annab teoreetilise ülevaate temaatilisest kirjandusest ja teadusartiklitest. Teine peatükk tutvustab ettevõtet, annab ülevaate uuringu meetoditest ja taustaandmetest ning kolmandas peatükis esitatakse tulemused. Viimaks esitatakse, toetudes ettevõtte X sisemistele materjalidele, võimalikud lahendused, mis on loodud toetudes teoreetilisele taustale ja analüüsile hetkeolukorrast ettevõttes X.

Empiirilise uuringu meetod tugineb magistritöö nii teoreetilise kirjanduse analüüsile, ettevõtte X tööandja brändi raamatu ja varasematele tööandja mainekujundus tegevuste analüüsile kui ka konkreetse ettevõttes ja valimi seas läbiviidud küsitlusele. Sellise metoodika valik annab töö autorile võimaluse teoreetilist käsitlust praktilise maailmaga siduda. Lisaks akadeemiliste eesmärkide täitmisele saavutab autor ka magistritöö reaalse kasutamise võimaluse ettevõttes X.

1. TÖÖANDJA MAINEKUJUNDUS

Esimeses peatükis antakse ülevaade temaatilisest kirjandusest. Esmalt avaldatakse tööandja mainekujunduse olemus. Seejärel keskendutakse tööandja mainekujunduse kasuteguritele, väljakutsetele ning tööandja mainekujundamisele värbamisel, sealhulgas ettevõtte positsioneerimisest tööandjana, konkurentsist eristumisele ja olemasolevate töötajate väärtustamisele.

1.1. Tööandja mainekujunduse olemus

Tänu dünaamilisele keskkonnale, juhtivate ja konkureerivate organisatsioonide seas, on kõrgelt hinnatud töötajate hoidmine ja värbamine muutunud oluliseks konkurentsieelise saavutamiseks ning ettevõtte jätkusuutlikuks tegutsemiseks. Aina rohkem küllastunud tööjõuturul on heade töötajate värbamine ja hoidmine saanud ettevõtete ja tööandjate põhieesmärgiks.

Kontseptsiooni tööandja mainekujundus või tööandja bränd käsitlesid esmakordselt Ambler ja Barrow 1996.aastal, kus nad defineerisid tööandja brändi kui funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste hüvedena, mida töö pakub ning mida tööandjaga seostatakse. (Ambler & Barrow, 1996)

Backhaus ja Tikko (2004) määratlesid tööandja mainekujundust kui tuvastatava ja ainulaadse tööandja identiteedi loomise protsessi ning tööandja brändi kui ettevõtte kontseptsiooni, mis eristab teda konkurentidest.

Autor nõustub enim Ambleri ja Barrowi (1996) käsitlusega kuna nende definitsioon hõlmab endas kõige ülevaatlikumat kirjeldust, millest tööandja mainekujundus strateegia ehk tööandja bränd koosneb. See on kui kasupakett või eelised, mida töötajale lubatakse konkreetseesse organisatsiooni tööle asumisel.

Tööandja mainekujunduse kontseptsioon või tööandja bränding on suhteliselt uus lähenemisviis parima võimaliku ande värbamiseks ja hoidmiseks üha konkurentsivõimelisemaks muutuvast töökeskkonnas. (Backhaus & Tikoo, 2004)

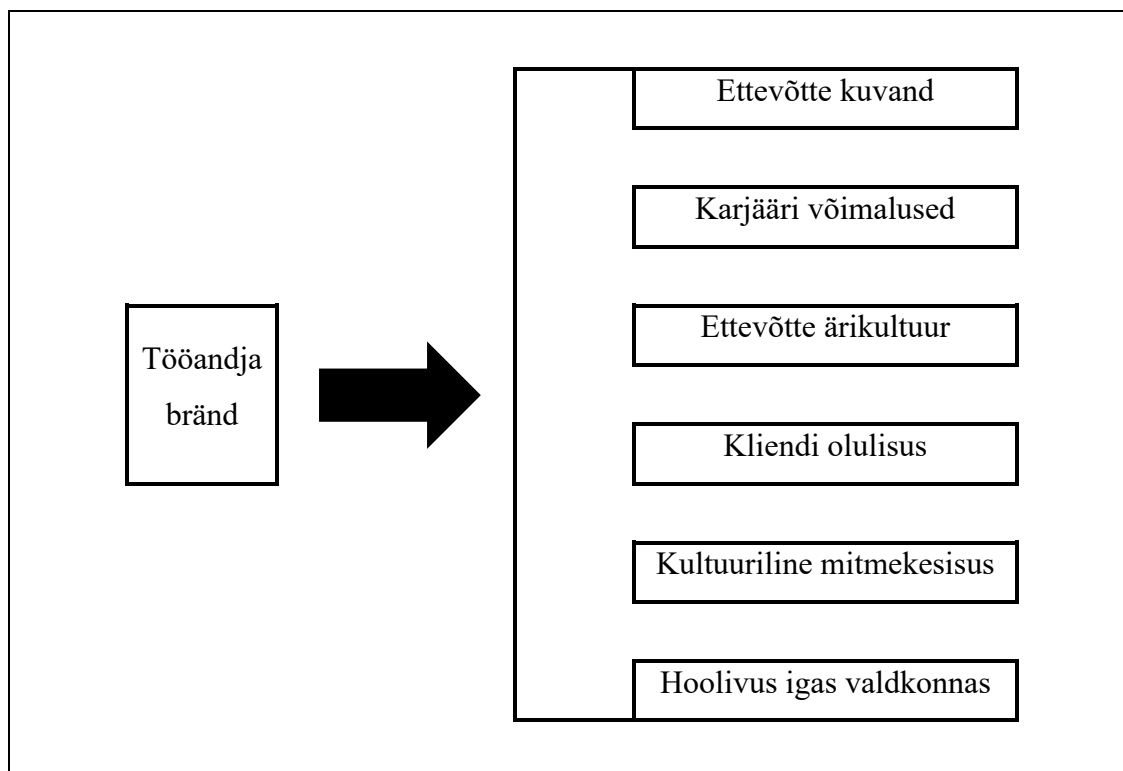
Tööandja brändi loomisel ja implementeerimisel kodu- ja maailmaturul on eesmärk ja mõte, seda eriti kui silmas pidada praegusi ja tulevasti töötajate ja tööhõiveametite esindajaid. Toote brändi eesmärk on luua, meelitada ja säilitada kliente, sarnaselt aitab tööandja bränd luua, meelitada, arendada, maksimaalselt kasutada ja hoida töötajaid konkreetse tööandja jaoks. Tööandja mainekujundus strateegia on kriitiline sisend personaliosakonna turunduses. See on kui emotsionaalne side tööandja ja töötaja vahel tööturul, mis loob ja ehitab organisatsiooni maine eelistatuma tööandjana. (Rokade & Singh, 2015)

Tööandja mainekujundus on eesmärgistatud pikaajaline strateegia kujundamiseks teadlikkust ja tajuvust ettevõtte töötajate, potentsiaalsete töötajate ja seotud isikute hulgas. Strateegiat saab kasutada värbamise, töötajate hoidmise ja tootlikkuse edendamiseks, tuues järjepidevalt esile heade juhtimis- ja äritavade kuvandit, mis muudavad ettevõtte atraktiivseks ja heaks töökohaks. Eduka tööandja mainekujunduse tulemuseks on see, et ettevõtte ekspositsioon ja maine kasvavad, mis aitavad luua ettevõtte töötajate ja juhtide, seotud organisatsioonide ja isikute, potentsiaalsete töötajate vahel üksmeele, et ettevõtte on soositud tööandja. (Sullivan, 2004)

Tööandja brändi määratletakse veelgi kui meeldiva, progressiivse, usaldusväärse tööandja kuvandi loomine, hooldamine ja haldamine tulevaste töötajate, olemasolevate töötajate ja kõigi muude asjaosaliste muredele ja vajadustele suunatuna. Tööandja peab looma kuvandi, mis mitte ainult ei meelita parimat talenti, vaid säilitab ka selle vaatamata konkureerivate tööandjate parematele pakkumistele tööturul. Ettevõtte jaoks on sellel pikaajaline mõju, kui teda tajutakse hästi juhitud ettevõtena ja suurepärase töökohana. Vastupidi, nõrk tööandja bränd võib vähendada isegi kõige paremate värbamis- ja kinnipidamisstrateegiatega mõju. Tõhus tööandja mainekujundus strateegia tasub end ära kui organisatsioonil on järk-järgult lihtsam ja odavam tippalentide värbamine ja hoidmine, samal ajal kui nende konkurendid peavad heade inimeste saamiseks rohkem pingutama ja rohkem maksma. (Rokade & Singh, 2015)

Enamik ettevõtteid, kellel on tööandja mainekujunduse strateegia soovivad Rokade ja Singh (2015) sõnul suurendada teadmisi ettevõtetest kui tööandjast, ettevõtte kui tööandja eelistamist (saada valitud tööandjaks) ja kavatust ettevõttesse kandideerida.

Järgneval joonisel (vt Joonis 1) on näha erinevaid faktoreid, mis mõjutavad tööandja brändi.



Joonis 1. Tööandja brändi mõjutavad faktorid
Allikas: Rokade ja Singh (2015)

Backhaus ja Tikoo (2004) toovad välja, et inimressursse käsitlevas kirjanduses kirjeldatakse tööandja mainekujundamis strateegiat kui kolmeastmelist protsessi. Esiteks töötab ettevõtte välja väärtuspakkumise, mis peaks tööandja brändis kehtima. Kasutades teavet organisatsiooni kultuuri, juhtimisstiili, praeguste töötajate omaduste, praeguse tööhõivepildi ja toote- või teenuse kvaliteedijuhtide muljete kohta, saadakse kontseptsioon selle kohta, millist konkreetset väärtust nende ettevõtte töötajatele pakub (Sullivan, 2002).

Pärast väärtusepakkumise väljatöötamist turustab ettevõtte väärtusepakkumise oma potentsiaalsetele töötajatele, värbamisagentuuridele, praktikanõustajatele jms. Tööandja brändi välisturundus on mõeldud peamiselt sihtrühma meelitamiseks, kuid on mõeldud ka toote- või ettevõttebrändide toetamiseks ja täiustamiseks. Tööandja mainekujundus strateegia jaoks on ülioluline, et see oleks kooskõlas kõigi teiste ettevõtte kaubamärgipüüdlustega. (Backhaus & Tikoo, 2004)

Tööandja brändi siseturundus on tööandja mainekujunduse kolmas aspekt. See on oluline, kuna see kannab firmas värbamiseks antud brändi "lubadust" ja lisab selle osaks organisatsioonikultuurist (Frook, 2001). Siseturunduse, tuntud ka kui sisemine bränding, eesmärk

on arendada välja tööjõud, kes on pühendunud ettevõtte seatud väärtuste ja organisatsiooniliste eesmärkide kogumile. (Backhaus & Tikoo, 2004)

Tööandja brändid on välja töötatud nii, et need oleksid kooskõlas ettevõtte toote ja ettevõtte brändiga. Tööandja brändil ja ettevõtte brändil on mõned sarnasused, kuid on ka kaks peamist erinevust. Esiteks, tööandja bränd on tööhõivepõhine, iseloomustades ettevõtte kui tööandja identiteeti. Teiseks on see suunatud nii sise- kui ka välisele vaatajaskonnale, samas kui toodete ja ettevõtete brändinguga seotud jõupingutused on suunatud peamiselt välisele vaatajaskonnale. Mõnel juhul võib tööandja brändingut laiendada koos toote- ja ettevõttebrändikampaaniaga. Näiteks USA-s tutvustas UPS hiljuti uut brändikampaaniat nimega "Pruun". Mängides UPS-i autojuhtide tuttavatele pruunidele vormirõivastele, on ettevõtte kokku pannud kampaania, mis edendab nende kohaletoimetamisteenuse paindlikkust ja professionaalsust ning tööandjana pakutavaid võimalusi. (Backhaus & Tikoo, 2004)

1.2. Tööandja mainekujunduse kasutegurid

Tööandjate mainekujundamisest on järk-järgult saanud organisatsioonide edukuse oluline tegur ja see on viimastel aastatel pälvinud märkimisväärset tähelepanu, seda kasutatakse potentsiaalsete töötajate seas atraktiivsuse tõstmiseks, samal ajal ka olemasolevate töötajate kaasamiseks organisatsiooni.

K.Hellerma (2007) on selgitanud tööandja mainekujundust kui uut kontseptsiooni, mis kasutab personali, turunduse ning kommunikatsiooni vahendeid ettevõtte konkurentsieelise rajamiseks ja jätkusuutlikkuse tagamiseks. Konkurentsivõime ja pikaajalise edu aluseks on oskus leida ja hoida tööl optimaalne arv inimesi, samaaegselt olles oma töötajate jaoks eelistatuim tööandja ja mõista tulevaste töötajate vajadusi.

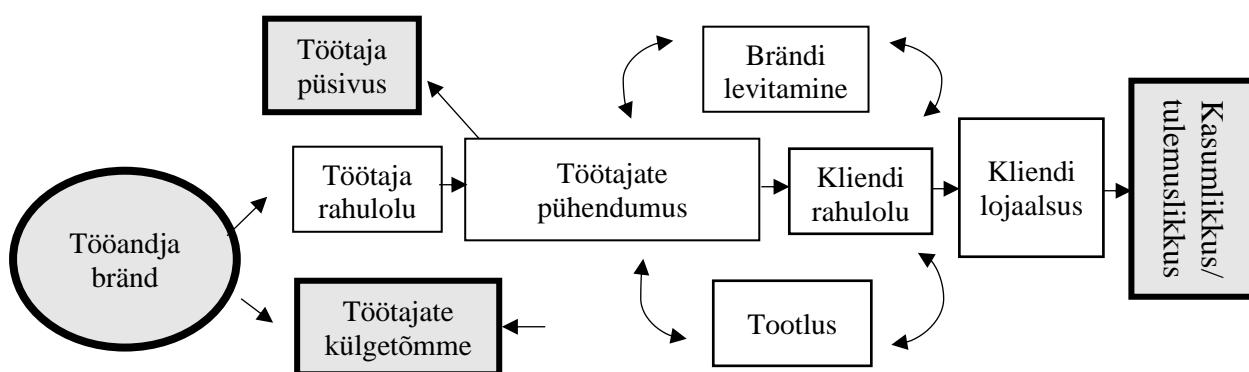
Davies (2008) on välja toonud tööandja mainekujunduse positiivse mõju: töötajate tajutav lojaalsus, püsivus ja rahulolu, seotus tööandjaga ja eristumine konkurentsist.

Arvatakse, et organisatsioonid, kes kasutavad aktiivselt tööandja mainekujundamist, saavad kasu potentsiaalsete töötajate suurenenud huvist ning olemasolevate töötajate suurenenud lojaalsuse ja pühendumuse tasemest. Tööandja brändi tuleks algselt kommunikeerida põhiväärtuste kaudu ja

see peaks esindama organisatsiooni kultuuri, et tööandjad saaksid sellest kasu. (Gilani & Cunningham, 2007)

Fernon (2008) väitis lisaks, et kui õigesti talitada, on tööandja mainekujundusega võimalik säilitada parimaid inimesi, pakkudes keskkonda, mis võimaldab töötajatel brändi elada mitmesuguste aspektide kaudu, näiteks koolitused ja edasijõudmine.

Tööandja brändingu positiivsed tulemused organisatsiooni suhtes on välja toonud Gaddami (2008, lk 47) „Tööandja brändimudel” (vt Joonis 2), mis määratleb, et pühendumust, püsivust, tulemuslikkust, rahulolu, külgetõmmet ja lojaalsust saab kõiki seostada tagasi tööandja brändi juurde.



Joonis 2. Tööandja brändimudel
Allikas: Gaddam (2008, lk 47)

Allen, Bryant ja Vardaman (2010) toetavad mudelit, tunnistades, et tööandja brändimine suurendab töötajate moraali ja rahulolu, mis omakorda parandab töötajate püsimist. Lisaks arutleb Gaddam (2008), kuidas tööandja bränd peaks olema esindatud tööhõivekogemuse igas osas ning peaks töötajate hoidmiseks edendama tööhõivepaketti, sealhulgas karjäärivõimalusi, töökeskkonda, hüvitisi, sotsiaalset ja vaimset rahulolu jne.

Tööandja mainekujundamine tõstab töötajate moraali ja on tehtud ettepanek, et töötajad, kes naudivad organisatsiooni heaks töötamist, muutuvad alateadlikult brändisaadikuteks. Kiidetakse ja soovitatatakse ettevõtet perekonnale ja sõpradele, jäädes ise pikema aja jooksul organisatsioonile lojaalseks. (Gilani & Cunningham, 2007)

Arvatakse, et üksikisikutel on soodsamad ettekujutused organisatsioonidest, mis pakuvad konkurentsivõimelist tööandja brändi, mis omakorda võib hõlmata eeliseid, hüvesid, karjääriarenguid ja positiivset töökeskkonda (Wilden, Gudergan, & Lings, 2012). Seda toetavad Gatewood, Gowan ja Lautenschlager (1993), kes arvavad, et üksikisiku ettekujutus organisatsioonist mängib olulist rolli otsuses asuda tööle ettevõttesse. See võib seejärel luua seose, mis töötajal on brändiga, ja suurendada lojaalsust (Aaker, 1991).

Samuti võimaldavad tööandja kaubamärgi atribuudid töötajatel või potentsiaalsetel töötajatel positiivset ettekujutust organisatsioonist ja võivad suurendada ametikohale sobivate avalduste arvu (Moroko & Uncles, 2008).

Davies (2008) viitab ka sellele, et tugeva tööandja mainekujundusega organisatsioonid, mida tajutakse positiivselt, võivad potentsiaalselt näha töötajate rahulolu, pühendumuse ja hoidmise kasvu, kuna positiivne kuvand jääb inimesele automaatselt meelde.

Sullivan (2004) on välja toonud, et edu saavutamiseks peab tööandja bränd koosnema järgmisest kaheksast olulisest elemendist:

- 1) Jagamise ja pideva arenemise kultuur – Julgustage juhte parimate tavade avalikul levitamisel. Avalik edendamine on muutunud normaalseks ja juhtkond peab julgustama jagamist meetmete ja hüvede kaudu.
- 2) Tasakaal hea juhtimise ja kõrge tootlikkuse vahel – Iga tööandja brändi alus on juhtimispraktika, mille eesmärk on säilitada töötajate tootlikkus. Juhid peavad pingutama selle nimel, et hea välja näha.
- 3) Avaliku tunnustuse saamine (suurepärase töökohtade avalikud nimekirjad) – Kui olete kantud ühte loetellu „suurepäraseid töökohad” (nt Fortune ja Working Mother Magazine), suurendab see organisatsiooni usaldusväarsust. Samal ajal veenab sihtrühma, et organisatsioon on hea koht töötamiseks.
- 4) Töötajate lood – Kui tööandja mainekujundust tehakse hästi, lähevad nende töötajad välja ja räägivad oma kogemustest era- ja organisatsioonivõrgustikus. Viirusturundus on eduka tööandja brändi kõige mõjukam osa, kuna sellel on olulisem mõju kui organisatsiooni enda jutustatud lugudel.
- 5) Ettevõttest räägitakse – Kui ettevõttest kirjutatakse on see samaväärne suurepärase arvustuse saamisega restorani kohta. Ettevõttest rääkimine ja juhtimispraktikate välja toomine avaldavad suuremat mõju, kui mis tahes töökuulutus. Väljaannetes “räägitud” kaudu on võimalik üle saada tundmatuse ohust. Sellega seotakse tegevjuhi tajutav kuvand tööhõivebrändiga, kusjuures negatiivne pealkiri mõjub negatiivselt.
- 6) Võrdlusettevõtteks saamine – Võrdlusettevõtted on teedrajavad. Teised organisatsioonid proovivad õppida ja jäljendada nende tavasid;

- 7) Kandidaatide teadlikkuse suurendamine oma parimate tavade kohta – Antud element nõuab, et iga peamine ärifunktsioon muudaks osaks oma tegevuseesmärkidest, et harida potentsiaalseid taotlejaid. Selle mainekujundus sammu põhialus on sõnumite koostamine potentsiaalsete taotlejate sihtrühmale, nii et nad kandideeriksid tööle juhtimis- ja äritavade tõttu.
- 8) Tööandja mainekujunduse hindamise mõõdikud – Muutuvate vajaduste rahuldamiseks peaksid olulisteks kriteeriumideks saama tööandja brändi hindamise meetmed või mõõdikud. Ilma mõõtmise ja võrdlusega ei saa ükski organisatsioon paraneda.

Lisaks Sullivani poolt väljatoodud kaheksale punktile on võimalik lisada üheksas element, mida uurisid Albinger ja Freeman (2000). Nad uurisid ettevõtte sotsiaalselt vastutustundliku käitumise ja tööandja atraktiivsuse vahelist seost ning leidsid, et ettevõtte sotsiaalselt vastutustundlik käitumine pakub võimalust meelitada ligi kvaliteetseid töötajaid ning pakub muu hulgas ka konkurentsieelist.

1.3. Väljakutsed tööandja mainekujundamisel

Ambler ja Barrow (1996) töid oma uuringus välja, et paljudel ettevõtetel puudub aeg ja/või ressursid, mida pühendada tööandja brändi väljatöötamisele. Lisaks toodi ohuna välja, et tööandja brändi üles ehitamine võtab aastaid, kuid on siiski haavatav ja kiire kokkuvarisema ettevõtte maine apsaka korral. Peamiseks takistusteks peeti tipptasemel toetuse ja mõistmise puudumist, sisepoliitikat ja vaatenurkade erinevusi ning personaliosakonna nõrka arengut. Oluliseks takistuseks peeti ka nõrka personaliosakonna infrastruktuuri ja kommunikatsiooni kanalite puudusi.

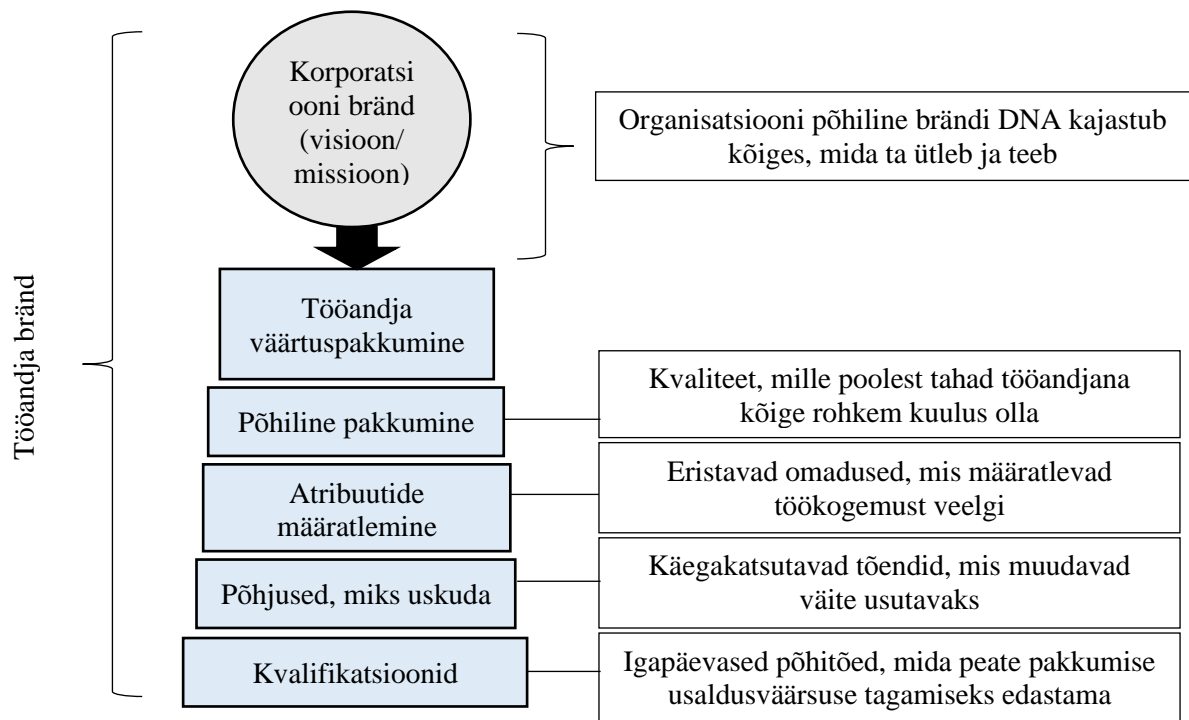
Autor nõustub, et tööandja mainekujundamine on pikaajaline protsess ning nõuab tippjuhtkonnalt keskendumist tööandja brändi kontseptsioonile. Lisaks on oluline, et kõikide peamiste osapoolte, kelleks on tööandja mainekujunduse protsessis tavapäraselt tippjuhtkond, turundus- ja personaliosakond, omavaheline kommunikatsioon oleks parimas vormis. Kui puudub sünergia seotud osapoolt vahel, tahe ning ei nähta tööandja mainekujundamises tasuvust, siis jõutaksegi tupikusse, millest väljumine on raske kui mitte võimatu.

Biswas (2013) on oma uuringus välja toonud Brett Minchingtoni, Employer Brand International esimehe/tegevjuhi, välja töötatud tegevuskava, mis aitab ettevõtetel arendada oma tööandja brändi. Tegevuskava jaguneb 4 etappi, milleks on kontseptsioon, kujundamine, integreerimine ja hindamine. Kontseptsiooni faasis on neli sammu, mis mis algab esmalt tööandja mainekujunduse

ulatuse määratlemisega, identifitseerides kaasatud sidusrühmad, seejärel sise - ja välisuuringute läbiviimine ning tulemuste hindamine kõige optimaalsema segmendi kindlaks tegemiseks. Selle faasi eest vastutab peamiselt personaliosakond, esimeses etapis kaasatakse ka töötajad hindamisse ning kolmandas etapis kaasatakse muud funktsioonid, näiteks turundusosakond ja kommunikatsiooniosakond ning tippjuhtkond on teatud määral kaasatud. Järgnevalt kujundamise faasis määratletakse tööandja brändi identiteet ja kuvand ning vaadatakse üle ja kinnitatakse tippjuhtkonna poolt. Integreerimis faasis viib personaliosakond tööandja brändi juhtimissüsteemi vastavusse inimeste juhtimispoliitika protseduuridega ja tavadega ning loob brändikommunikatsiooni plaani. Viimaks, hindamis faasis määrab personaliosakond mõõdikud ja mõõdavad investeringutasuvust ja vaatavad tulemused üle koos tippjuhtkonnaga.

Autor leiab, et Biswase (2013) välja toodud tegevuskava on hea näide sellest, et ilma tippjuhtide toeta ning osakondade vahelise kommunikatsioonita ei ole võimalik tööandja mainekujundust teostada.

Barrow ja Mosley (2005) töötasid välja oma väärtuse pakkumise mudeli pealkirjaga „Soovitav tööandja brändimudel” (vt Joonis 3) ja väidavad, et kui brändil on selge visioon/missioon, mis väljendab brändi isikupära, väärtust ja järgib töötaja väärtushinnanguid peaksid organisatsioonid suurenenud töötajate püsivusest kasu saama.



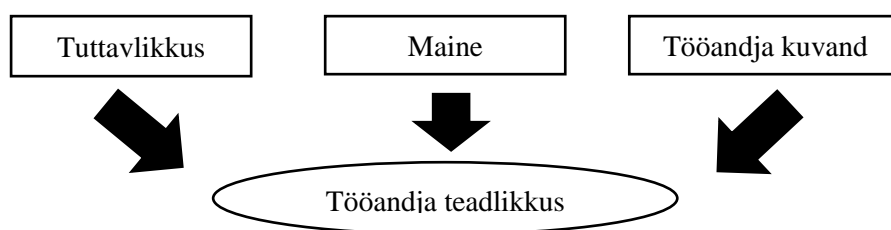
Joonis 3. Soovitatav tööandja brändimudel
Allikas: Barrow ja Mosley (2005)

Soovitatav tööandja brändimudel (vt Joonis 3) on kui visuaalne Biswase (2013) tegevuskava, mis peaks oluliselt lihtsutama tööandja brändi loomist. Lisaks kinnitab mudel, et organisatsiooni fundamentaalsed väärtused peavad ennem alustamist juba paigas olema ehk näiteks visioon ja missioon, mis suures osas määravad ühe organisatsiooni suuna.

Brändikuvand koosneb assotsiatsioonidest mälus (Bouzas & Iturriagoitia, 2011). Need seoseid võib metafoorilisest küljest vaadelda kui brändi isiksust, ehk võime seda nimetada brändi isiksuseks, et osutada brändi assotsiatsioonide terviklikkusele (Davies, 2008). Seosed on diferentseerituse alus, brändi peamine eesmärk. Brändi nimi on midagi enam kui lihtsalt silt, mida eristada, kuid eristamine on ikkagi brändingu põhiolemus (Aaker D. , 2003). Turundusstrateegiate eesmärk on brändi eristada, positsioneerides seda kõrgemaks ühes või mitmes kliendi jaoks olulises atribuudis (Bouzas & Iturriagoitia, 2011). Nii töötajatele kui ka klientidele meeldib olla seostatud omanäolise organisatsiooniga. Tööandja brändi roll peaks siis olema tööandja eristamine potentsiaalsete ja olemasolevate töötajate silmis ning sümbolse kasu edasiandmine väljaspool käegakatsutavat kasu (Davies, 2008).

Brändide eristamine on seotud ettevõtete ja tarbijabrändide üldise tervisega ning järjepideva eduga, seda peetakse brändi loomise protsessi võtmeetapiks (Kapferer, 2004).

Cable'i ja Turbani (2001) sõnul koosneb üksikisiku teadmine tööandjast kolmest elemendist: tööandja tuttavus, tööandja maine ja tööandja kuvand (vt Joonis 4). Eeldatakse, et sellised teadmised mõjutavad töötajate suhtumist ja käitumist. Cable ja Turban (2001, lk 124) määratlesid tööandja tuttavlikkust kui teadlikkust, mis töötajal on organisatsiooni suhtes. Nad märkisid, et viimasel ajal on hakatud tähelepanu pöörama rollile, mida organisatsiooni tundmine mängib töötajate meelitamisel. Mitmed uuringud on näidanud, et potentsiaalse töötaja teadlikkus tööandja kohta on positiivselt seotud ettevõtete sotsiaalse vastutuse, ettevõtte maine ja tööandja kuvandiga.



Joonis 4. Töötajate teadmiste elemendid

Allikas: Cable ja Turban (2001, lk 122; Walker, 2010)

Antud kontseptuaalses tööandja brändi omakapitali mudelis pakkusid Cable ja Turban (2001) välja positiivse seose tööandja tuttavuse, maine ja kuvandi vahel. Tööandja mainet määratletakse kui töötajate uskumusi üldsuse hinnangust organisatsiooni kohta (Cable & Turban, 2001, lk 125). Maine võib suurendada potentsiaalsete taotlejate hulka ja tööandja võimalusi meelitada rohkem kvalifitseeritud töötajaid (Turban & Cable, 2003). Üldise määratluse tööandja mainele on andnud Highhouse jt. (2008, lk 2), kes määratlesid mainet kui globaalset, ajaliselt stabiilset ja hinnangulist hinnangut ettevõtte kohta, mida jagavad mitmed valimiringkonnad.

Autor leiab, et tööandja maine sisaldab endas erinevate osapoolte, sealhulgas töötajad, kliendid, investorid ja üldsus, stabiilset muljet pigem ettevõtte kui terviku kohta, mitte ainult tööandjana.

Teise tööandja brändi omakapitali kontseptuaalse mudeli töötasid välja Collins ja Kanar (2013), kes määratlesid tööandja brändi omakapitali mõjuna potentsiaalsete ja olemasolevate töötajate otsuste tegemise ainuüksi tänu ettevõtte tööandja brändile. Lisaks bränditeadlikkuse (tuttavuse) mõõtmetele hõlmab mudel ka tööandja brändi seosed. Kui mõistet tööandja brändi seosed kasutatakse organisatsiooni muljete jäädvustamiseks, nimetasid Collins ja Stevens (2002) oma töös lisaks tööandja brändi kuvandi kaks aspekti, pinnapealsed ja keerukad tööandja brändi seosed. Pinnapealsed tööandja brändi seosed on tööandja hoiakud ja üldine hinnang. Autorid väitsid, et

pinnapealsed seosed töötavad koos tööandja atraktiivsuse nimel. Järelikult on tööandja atraktiivsus tööandja brändi omakapitali mõõde. Vastupidiselt tajutakse keerulisi tööandja brändi seoseid tööga seotud omadustena, näiteks edasijõudmise võimalus. Kui pinnapealsed seosed vajavad vähe kognitiivset töötlemist ja neid on kerge saavutada, siis keerulised seosed on kodifitseeritud uskumused tööhõivehüvede kohta teatud ettevõttes (Collins & Kanar, 2013).

Autor nõustub, et ettevõtte tuttavulikkus, maine ja kuvand on ühed võtmetegurid, mis mängivad rolli potentsiaalsete töötajate otsuste tegemisel, näiteks kas asuda tööle konkreetse ettevõttesse või mitte. Käesoleva töö fookuses oleva ettevõtte X üks suurimaid väljakutseid on üldsuse hoiak, mis seostub ettevõtte X brändiga ning on põhjustanud potentsiaalsete töötajate keeldumist tööpakkumisest. Üldsuse hoiaku parandamisele ei aita kaasa ka ettevõtte tegevusvaldkond, mida meediaruumis kajastada ei soovita ning kui, siis ainult negatiivselt. Ettevõtte X puhul võiks öelda, et pinnapealsete tööandja brändi seoste loomine ei ole lihtne ning vajab sügavat eeltööd, vastupidiselt Collinsi ja Kanari mudelile. Pigem tuleks kontsentreeruda keerulistele seostele, mis on seotud uskumustega tööhõivehüvedega konkreetsetes ettevõttes.

1.4. Tööandja mainekujundus värbamisel

Edukas tööandja mainekujundamine suurendab nii taotlejate arvu kui ka kvaliteeti, vähendab tiptöötajate käibe määra ja suurendab tööjõu üldist tootlikkust. Kuna tööandja mainekujundamine on sihipärane strateegia, ei saa seda edukalt hallata kõhutunde või kooskõlastamata jõupingutuste abil.

Sengupta, Bamel ja Singh (2015) tuvastasid, et väärtusepakkumised on tööandja brändingu alustalad, kuna need loovad selge nägemuse sellest, kuidas organisatsioonid end brändivad, et töötajaid säilitada. Turunduse ja organisatsiooni strateegiad mängivad olulist rolli tööandja brändi tugevdamisel, aidates säilitada töötajaid, ning arvatakse, et organisatsioonid peaksid analüüsima, kuidas töötaja suhtub tööandjasse, et genereerida sobivad väärtuspakkumised. Need analüüsi käigus tuvastatud tööandja väärtuspakkumised peavad sobima nii praegustele kui ka potentsiaalsetele töötajatele, ehk mida nad võiksid organisatsioonilt oodata emotsionaalse ja ratsionaalse eelise osas, tagades, et kõik esialgsed ettekujutused on õiged (Mosley, 2007). See annaks organisatsioonile konkurentsieelise, kuna võimaldab tööandja brändil rikastada kogu töökogemust (Gilani & Cunningham, 2007).

Backhaus ja Tikoo (2004) leiavad, et edukas tööandja bränd töötab kõigepealt välja väärtuspakkumised, mis kannavad keskset sõnumit, mis omakorda tuvastab organisatsiooni pakkumised, ja kasutab seejärel välisturundust potentsiaalsete talentide ligimeelitamiseks.

Berthon, Ewing ja Hah (2005) on defineerinud tööandja atraktiivsust kui loodetud kasu, mida potentsiaalne töötaja tajub konkreetses organisatsioonis töötamisel, ehk milline on tööandja väärtuspakkumine. Tööandja atraktiivsuse hindamiseks töötasid nad välja viis võimalikku tööandja poolt pakutavat väärtuste dimensiooni:

- 1) Huvitavus - hindab seda, mil määral on üksikisik huvitatud tööandjast, kes pakub põnevat töökeskkonda, uudseid töövõtteid ja kasutab ära oma töötaja loovust toota kvaliteetseid, uuenduslikke tooteid ja teenuseid;
- 2) Sotsiaalsus - hindab, mil määral on inimene huvitatud tööandjast, kes pakub lõbusat ja õnnelikku töökeskkonda, pakub häid kollegiaalseid suhteid ja meeskonna atmosfääri;
- 3) Majanduslik - hindab, mil määral üksikisik on huvitatud tööandjast, kes pakub keskmisest kõrgemat palka, hüvitiste paketti, töökohta turvalisust ja edutamisevõimalusi;
- 4) Arenguvõimalused - hindab, mil määral üksikisik on huvitatud tööandjast, kes pakub tunnustust, omaväärtust ja enesekindlust koos karjääri edendava kogemuse ja hüppelauaga tulevaste töökohtade leidmisel;
- 5) Teadmiste rakendamine - hindab seda, mil määral on üksikisik huvitatud tööandjast, kes annab töötajale võimaluse õpitu rakendamiseks ja õpetada teisi keskkonnas, mis on ühtlasi orienteeritud kliendile ja humanitaarsusele.

Autor leiab, et Berthon, Ewing ja Hah (2005, lk 159; 162) loodud viis dimensiooni annavad väga hea raamistiku, kuidas ülesehitada tööandja väärtuspakkumist või hoopiski mõõta, kas tööandja väärtuspakkumine leiab kinnitust olemasolevate töötajate hulgas. Lisaks on võimalik ettevõtte soovitud potentsiaalsete töötajate seas läbi viia uuring, kas ettevõtte väärtuspakkumine on valitud segmendile aktuaalne.

Käesolevas töös on kasutatud Berthon, Ewing ja Hah (2005) väljatöötatud viite dimensiooni, et jaotada ja tähistada küsimustikes (vt Lisa 1 ja Lisa 2) väljatoodud 28 tegurit, mis on seotud töösisu, -keskkonna, -kliima, -tasu, tööalase arengu, organisatsiooni juhtimise ja mainega. Küsimustikule vastamine on ülesehitatud võimalikult mugavalt, kasutades enamjaolt valikvastuste formaati. Tulemusi analüüsitakse peatükis 3. Lisaks on alapeatükis 3.1. ettevõtte X väärtuspakkumised jaotatud ja tähistatud sama viie dimensiooni alusel, et oleks võimalik üheselt võrrelda tööandja

väärtuspakkumisi nii olemasolevate töötajate hinnanguga, mida ettevõtte pakub kui ka ettevõtte sihtrühmas olevate potentsiaalsete töötajate ootustega tööandjale.

Sengupta, Bamel ja Singh (2015) töid välja, et organisatsiooni teadlased toetavad üksikisikute erinevaid eelistusi tööväärtuste osas vastavalt nende orientatsioonile - sisemistele ja välistele. Sisemiselt orienteeritud inimene eelistab selliseid väärtusi nagu eneseteostus, areng, kasv, harmoonilised suhted, väljakutsuvad ülesanded jne; ja väliselt orienteeritud isikud keskenduvad staatusele, palgale ja võimalustele, võimule, hierarhilisele positsioonile, hüvedele ja stiimulitele jne.

Uuringud näitavad, et isiklikel ja sotsiaalsetel omadustel, näiteks vanusel ja perioodil, võib olla mõju tööväärtustele ehk mida otsitakse tööandja väärtuspakkumistest (Parry & Urwin, 2011). Isegi uuringud kinnitavad, et vanematel inimestel on rohkem sisemised ja vähem välised orientatsioonid (Sheldon & Kasser, 2001). Lisaks on tõendeid selle kohta, et kultuuril on märkimisväärne mõju töö väärtustele ja hoiakutele (Hofstede, 1993).

Autor leiab, et just seetõttu on iga organisatsiooni jaoks oluline mõista oma praeguste ja potentsiaalsete töötajate väärtuseelistuste dünaamikat. Väärtuspakkumiste raamistik või tööpakkumised tuleks kujundada vastavalt nendele väärtuseelistustele, et hoida praeguseid ja meelitada ligi potentsiaalseid töötajaid.

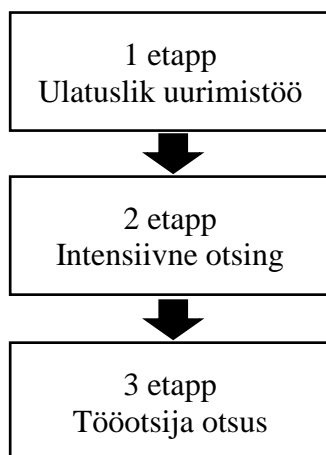
Turundusjuhtimise valdkonnast laenatud väärtusepakkumise mõiste määratletakse kui müüja lubadus, et vahetusväärtus seotakse kasutusväärtusega. Kui klient vahetab müüjaga raha, eeldab ta kaudselt, et vahetusväärtus annab vähemalt sellise kasutusväärtuse, mis vastab või ületab vahetusväärtuse (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007). Sarnane vahetussuhe eksisteerib töötaja ja tööandja vahel, nagu soovib psühholoogilise lepingu teooria (Sengupta, Bamel, & Singh, 2015). Töötajate organisatoorsete pakkumistega ühilduvad väärtused võivad viia tööga rahuloluni ja organisatsiooni pühendumuseni (Glazer, 2004).

Seega selleks, et ettevõtte saavutaks soovitud tulemuse uute töötajate värbamisel, tuleb esmalt leida sobiv sihtrühm ning, arvestades nende väärtuseelistuste dünaamikaga, luua väärtuspakkumised, mida organisatsioon suudab ka täita. Õige väärtuse pakkumine võib meelitada organisatsiooni õige ande.

1.4.1. Ettevõtte positsioneerimine tööandjana

Positiivse varajase mulje loomine organisatsioonist potentsiaalse töötaja silmis on kriitiline samm töösuhte loomisel (Gomes & Neves, 2011). Need muljed tähistavad suhte algust ning Barberi (1998, p. 5) sõnul hõlmab see organisatsiooni praktikaid ja tegevusi, mille peamine eesmärk on tuvastada personaliosakonna tegevuste kaudu ettevõttesse kvaliteetsemaid töötajaid (Collins & Han, 2004).

Üldise külgetõmbeprotsessi uurimiseks, organisatsiooni vaatepunktist, töötas Barber (1998) välja mudeli, millel on kolm peamist värbamise etappi (vt Joonis 5). Esimest etappi nimetatakse ulatuslikuks uurimistööks, mille käigus ettevõtte tuvastab ja genereerib kandidaate, edendades oma atraktiivsust vabade töökohtade täitmiseks. Selles etapis loovad tööotsijad ettekujutuse organisatsioonist kui potentsiaalsest tööandjast. Lisaks keskenduvad tehtavad uuringud varajastele muljetele, mis mõjutavad potentsiaalsete töötajate ettekujutust tööandjast ja kuidas see mõjutab seejärel töösuhet (Lievens & Highhouse, 2003). Teine etapp on intensiivne otsing, kus luuakse inimestevaheline kontakt tegeliku taotleja ja ettevõtte esindaja vahel. Selles etapis läbiviidavad uuringud järgivad külgetõmbefaasi ja uurivad värbamispraktika ja valiku, näiteks intervjuude ja värbajate omadusi, mõju taotleja tegelikule külgetõmbe tajumisele (Knox & Freeman, 2006). Selle etapi lõpus otsustab tööotsija, kas võtta tööandjalt vastu tööpakkumine (Carless, 2005).



Joonis 5. Värbamise etapid
Allikas: Barber (1998)

Esimene etapp on tööandja mainekujundamise protsessis kõige kriitilisem, kuna tööandja brändi mõju on suurem enne otsest kontakti. Arvestades, et tööandja mainekujundamine on seotud

tööandja teadlikkuse ja muljetega, algab selle roll meelitusprotsessi varases staadiumis, enne kui organisatsiooniga on kontakti loodud. Kui töötaja ja organisatsiooni vahel tekib kontakt, mõjutavad töötaja üldmuljet täiendavad tegurid (intervjueerijad) (Powell & Goulet, 1996). Sellel etapil on suur mõju ka värbamise viimastele etappidele (Slaughter & Greguras, 2009). Näiteks Turban, Forret ja Hendrickson (1998) leidsid oma uuringus, et tudengivalimi varase külgetõmbe tajumine ennustas ka intervjuu järgset külgetõmmet.

Autor toob välja, et antud kontekstis on oluline, et ettevõtte keskenduks varjase teadlikkuse ja võimaliku külgetõmbe arendamisele, näiteks läbi erinevate karjäärimeetodite. Ettevõttest teadlikkuse loomine on võti potentsiaalsete töötajateni, et oleks olemas esialgne teadmine, et ettevõtte eksisteerib ning võib osutada potentsiaalseks tööandjaks.

Esialgne meelitusetapp on etapp, kus organisatsioonid arendavad ja viivad läbi mitmesuguseid tegevusi, mis on suunatud tulevastele töötajatele. Need tegevused muudavad tööandja atraktiivseks ja aitavad meelitada ligi parimaid töötajaid ja saavutada valitud tööandja staatust (Barber, 1998). Tulevase töötaja hinnang töökohale hõlmab erinevat tüüpi hüvesid, mida potentsiaalne töötaja tajub konkreetse organisatsiooni liikmeks saamisel (Ambler & Barrow, 1996). See kajastub üksikisikute muljetes ja suhtumises, millele ei pruugi järgneda käitumuslikke toiminguid - näiteks organisatsiooni vabale töökohale kandideerimine (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003).

2. UURIMISMEETODID JA TAUSTAANDMED

Käesolevas peatükis esitatakse uuringu taustaandmed ja uurimismeetodid. Esmalt esitatakse ettevõtte X lühikirjeldus, kus tuuakse välja ettevõtte X põhiandmed. Seejärel kirjeldatakse täpsemalt uuringu meetodit ja antakse ülevaade valimist.

2.1. Ettevõtte X lühikirjeldus

Ettevõtte X Eesti filiaal asutati 1996. aastal Tallinnas. 1997 avati Klaipedas, Leedus, uus tootmishoone, mis oli esimene sedalaadi 'greenfield' projekt Baltimaades ja 2001 hakati Klaipeda tehases tootma ettevõtte enimmüüdud toodet. Ettevõtte annab tööd ligikaudu 550 inimesele Baltimaades.

Baltimaades ollakse keskendunud oma korporatiivpanusele ja kogukonna sotsiaalprogrammidele, mis tegelevad kõige pakilisemate inimlike ja sotsiaalsete vajadustega, sealhulgas nälg ja äärmuslik vaesus, haridus ning koduvägivalla ennetamine.

Misioon

Ettevõtte misioon: "Püüame olla keskkonna suhtes ja sotsiaalselt vastutustundlikud. Oleme pühendunud ebaseadusliku X kaubanduse vastu võitlemisele. Ja toetame uhkusega kogukondi, kust hangime X ja kus meie töötajad elavad ja töötavad."

Visioon

Ettevõtte visioon: "Me oleme palju enam kui juhtiv X ettevõtte. Ehitame ettevõtte X tuleviku X vabadele toodetele, mis on palju parem valik kui X"

Põhistrateegiad:

- X-Vaba – arendada, turustada ja müüa X alternatiivtooteid, ja viia üle täiskasvanud X just nendele X alternatiivtoodetele nii kiiresti kui võimalik üle kogu maailma;
- Üleminek/ ümberpaigutamine – Viia ressursid üle X alternatiivsetele toodetele;

- Regulatsioon – Teha regulatiivseid ettepanekuid, mis soodustaksid X asendamist X alternatiividega;
- Jätkusuutlikkus – Juhtida maailmatasemel jätkusuutlikkuse programme kogu meie väärtusahelas;
- Talent – olla globaalse tööjõu valik ja järjepidevalt ennast arendada, et ligi meelitada talente;
- Läbipaistvus – Jagada meie edusamme ja tekitada dialooge ja julgustada sõltumatut kontrolli.

Ettevõtte X sihtgrupiks töandjana on lõpetajad, generatsioon Y, naised, tehniliste teadmistega isikud, äriliste teadmistega isikud ning kogenud professionaalid.

Ettevõtte toodete portfooliosse, mida hetkel müüakse Eestis kuulub 31 toodet.

Ettevõtte tegeleb laiemalt aktsiisitoodete tootmise ning müügiga. Eesti filiaal, mis on käesoleva töö fookuses, teostab vaid aktsiisitoodete importi ja edasimüüki.

Eesti kontor kuulub Baltikumi üksusesse, mis koosneb veel Läti ja Leedu kontoritest. Baltikumi üksust juhib omakorda Poola ning Poolat juhib Šveits.

Eesti kontoris on 17 töötajat, mis jagunevad järgnevalt:

- Eesti filiaali juht
- Kommunikatsioonijuht
- Müügiesakond – 7 töötajat
- Turundusosakond – 4 töötajat
- Logistika – 2 töötajat
- Administratsioon – 2 töötajat

Kokkuvõtvalt on Eestis 1 tippjuht, 3 keskastmejuhti, 11 spetsialisti ja 2 administreerivat töötajat.

Ettevõtte omab Eestis juhtivat turupositsiooni. Lisaks Eestile võib öelda, et üle maailmselt on ettevõtte juhtival positsioonil ning omab tugevat mainet ja pikka ajalugu.

Siinkohal tasub mainida, et ettevõtte brändil on tugev maine, kuid töandjana üldiselt Eestis tuntust ei ole.

2.2. Metoodika ja valim

Käesoleva töö eesmärgiks on saada teada, kas ettevõtte X tööandja väärtuspakkumised ühtivad potentsiaalsete töötajate väärtuspakkumiste ootustega tööandjale, seejärel uurida kas ettevõtte X Eesti filiaali töötajad kinnitavad väärtuspakkumisi ning leida võimalusi värbamis probleemi lahendamiseks ettevõtte X näitel.

Käesoleva töö raames koguti nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid andmeid. Autor leidis, et antud uuringu jaoks on kõige sobilikum kvantitatiivse andmekogumismeetodina kasutada ankeetküsimustikku kuna soovitakse uurida valimi ja ettevõtte X töötajate hinnanguid ja hoiakuid. Küsimustikust kogutud andmed võivad sisaldada järgmist: küsitleva teadmiste ulatus, arvamused, suhtumine, käitumine ja demograafilised ja sotsioloogilised andmed.

Antud andmete kogumiseks on küsitleva parim allikas. Lisaks on eeliskes mitmekülgsus kuna küsitlust saab läbi viia erinevate sihtrühmade seas ja saab kohandada vastavalt uuringu eesmärkidele. (Aaker & Day, 1980, pp. 187-189)

Antud uuringus kasutas autor potentsiaalsete töötajate jaoks sotsiaalmeedias ning õppekeskkonnas moodle ja ettevõtte X töötajate seas ettevõtte siseses e-maili süsteemis edastatavat ankeetküsimustiku, milles tagati vastajate täielik anonüümsus. Töö uuringu eesmärk on koguda andmeid hetkeolukorra kohta ning personaalseid arvamusi uurimisobjekti suhtes.

Ankeetküsimustike eesmärk on välja selgitada, esiteks milliseid tegureid peavad potentsiaalsed töötajad oluliseks tööandja juures ning teiseks, kas ettevõtte X töötajad kinnitavad tööandja väärtuspakkumisi. Esimene küsimustik, mis edastati potentsiaalsetele töötajatele, koosneb kahest põhiosast: olulised tegurid tööandja juures ja küsimused vastaja kohta. Teine küsimustik, mis edastati ettevõtte X töötajatele, koosneb kolmest põhiosast: olulised tegurid tööandja juures, tegurid mida ettevõtte X enda töötajatele pakub ning küsimused vastaja kohta.

Küsimused ja tegurid pärinevad eelkõige Kelly Imme (2016, pp. 90-94) magistriltööst ning on kohaldatud vastavaks käesoleva töö vajadustele. Käesoleva töö mõlemad küsimustikud on välja toodud Lisa 1 ja Lisa 2.

Küsimustikes väljatoodud 28 olulist tegurit tööandja juures ja 28 tegurit, mida ettevõtte X enda töötajatele pakub, rühmitas autor Berthon, Ewing ja Hah (2005) loodud viie dimensiooni alusel (vt Tabel 1), milleks olid huvitavus, sotsiaalsus, majanduslik, arenguvõimalused ja teadmiste rakendamine, mis omakorda said autoripoolt tähistatud järgnevalt:

- D1 – Huvitavus
- D2 – Sotsiaalsus
- D3 – Majanduslik
- D4 – Arenguvõimalused
- D5 – Teadmiste rakendamine

Samaugust tähistust kasutab autor ka ettevõtte X tööandja väärtuspakkumiste jaotamisel dimensioonidesse alapeatükis 3.1., kus on analüüsitud ettevõtte X tööandja brändi raamatut. Ühtlane märgistus annab võimaluse teostada võrdlust potentsiaalsete töötajate hinnanguga olulistele teguritele tööandja juures ja ettevõtte X praeguste väärtuspakkumiste vahel ning leida kas ettevõtte X töötajad kinnitavad väärtuspakkumisi.

Tabel 1. Küsimustike 28 olulist tegurit tööandja juures ja 28 tegurit, mida ettevõtte X enda töötajatele pakub, dimensiooniline jaotus

Dimensioonid	Olulised tegurid
D1;D5	Huvitav ja innovatiivne töö ja töökeskkond (loovuse rakendamise võimalus)
D1	Vaheldusrikas ja uusi kogemusi pakkuv töö
D1; D4	Väljakutsete rikas töö
D1; D4	Võimalus kaasa lüüa rahvusvahelistes projektides
D1; D5	Suurem individuaalne vastutus
D1; D2	Organisatsiooni hea maine ja tuntus
D2	Head suhted kolleegidega (sõbralikud ja abivalmid)
D2; D4	Võimalus töötada koos eriala parimate spetsialistidega
D2	Hea sisekliima töökohal
D2	Rahulolu ja õnnetunnet pakkuv töökeskkond
D2	Töötajatega arvestav ja neist hooliv juht
D2; D4	Oma valdkonda tundev juht
D2	Paindlik tööaeg ja –koht (omada oma elustiiliga kokku sobivat paindlikku töökorraldust)
D2	Usaldus tööandja ja töötaja vahel
D2	Ootuste kooskõla tööandja ja töötaja vahel
D2	Läbipaistev juhtimine ja selge kommunikatsioon
D2	Enda ja organisatsiooni väärtuste sobivus
D2	Tasakaal töö, pere ja muude kohustuste vahel
D3	Võimalus omandada osalust organisatsioonis
D3	Valdkonna keskmisest kõrgem tasetas
D3	Erinevad soodustused (lisapuhkus, telefoni-, autokompensatsioon jmt)

D3	Kindel ja stabiilne töökoht
D3	Kaasaegsed töövahendid
D4	Organisatsiooni sisese karjääri võimalus
D4	Võimalus õppida ja areneda
D4; D5	Kaasatus organisatsiooni tegevustesse ja otsustamisesse
D5	Võimalus teha erialast tööd
D5	Võimalus õpetada teisi (jagada omandatud teadmisi)

Allikas: Autori koostatud

Küsitluste läbiviimine toimus ajavahemikul aprill - mai 2020. Kuna potentsiaalsete töötajateni jõudmine oli keeruline, peamiselt SARS-CoV-2 puhangust tingitud füüsilise kontakti piirangute tõttu, oli autor sunnitud pöörduma Tallinna Tehnikaülikooli dekaani poole abipalvega jagada küsimustikku tudengitele. Kahjuks ei olnud dekaanil võimalik jagada õppekorraldusega mitte seotud materjali ning autor suunati Majandusteaduskonna üliõpilasnõukogu ja üliõpilasesinduse juurde, kes samuti pidid abipalvest keelduma. Autor ei jõudnud esimese valimi küsitlusega esialgu plaanitud vastuste arvuni, milleks oli 200 vastajat. Seejärel toimus andmete töötlemine andmetöötlus programmis Microsoft Excel.

Esimene valim ehk potentsiaalsed töötajad, sai valitud ettevõtte X tööandja brändi sihtrühma alusel, mille kohta oli autoril varasem teadmine. Autor valis esimeseks valimiks Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna kõik bakalaureuse-, magistri- ja rakenduskõrgharidusõppe tudengid ning põhjendab valikut sellega, et esindatud on nii lõpetajad, generatsioon Y, naised, tehniliste teadmistega spetsialistid ja kogunud professionaalid, kes kõik on huvitatud enesearengust. Lisaks on sellisel juhul võimalik tuvastada, kas ettevõtte X tööandja väärtuspakkumised vastavad sihtgrupi ootustele tööandja juures ja et oleks võimalik leida lahendusi värbamise probleemile. Töö teise valimi moodustasid ettevõtte X Eesti filiaali kõik töötajad ehk 17 inimest, kelle hulgas on 1 tippjuht, 3 keskastmejuhti, 11 spetsialisti ning 2 administratiivset töötajat. Autor on teadlik, et teise valimi hulk on liiga väike, et olla statistiliselt olulise kaaluga, kuid kuna ettevõttes X töötab limiteeritud arv inimesi ning töötajate hinnang ettevõtte väärtuspakkumiste tõesusele on oluline, siis leiab autor, et teise valimi kaasamine on põhjendatud.

3. Uuringu tulemused ja analüüs

Kolmandas peatükis analüüsitakse töö autori poolt läbiviidud uuringu tulemusi, esitletakse tulemuste põhjal koostatud järeldused ning võimalikud lahendused. Esmalt analüüsitakse ettevõtte X tööandja brändi raamatut ning antakse ülevaade ettevõtte X varasematest tööandja mainekujundamise tegevustest. Seejärel kirjeldatakse esimese valimi ehk uuritud potentsiaalsete töötajate profiili, võrreldakse vastajate ootuseid tööandjale ettevõtte X väärtuspakkumistega ning esitatakse ettevõtte X töötajate hinnang ettevõtte väärtuspakkumistele. Viimaks esitletakse järeldused ja võimalikud lahendused.

3.1. Ettevõtte X tööandja brändi raamatu analüüs

Ettevõtte X tööandja mainekujundus strateegia ehk tööandja bränd sai loodud aastal 2015, kui ettevõtte teadvustas endale, et jätkusuutlikuks eduks on tarvis meelitada talente, neid motiveerida ja hoida. Toodi välja, et ettevõtte peab pakkuma parimat töökogemust nii praegustele kui ka potentsiaalsetele töötajatele. Õigete ja õigete oskustega inimeste leidmine õigel ajal mängib ettevõtte X jätkuvas edus olulist rolli kuna just inimesed aitavad kujundada edu ja antud tööstuse tulevikku. Lisaks rõhutab ettevõtte, et nende üks olulisemaid äristrateegiaid on parima ülemaailmse talendi ligimeelitamine, motiveerimine ja hoidmine. Ettevõtte väärtuspakkumine mängib selle saavutamisel suurt rolli, et viia neid teele, kus nad saavad ennast positsioneerida kui valitud tööandja.

Ettevõtte X põhjendab tööandja brändi loomise vajalikkust brändi raamatus (2015) järgnevalt: “Ettevõtte X töötajad on edukuse üks peamisi koostisosi. Sõltumata sellest, milline funktsioon, riik või tase on - ilma töötajate kaasamise ja panuseta poleks me sama edukad. Ettevõttel X on rikkalik pärand ja see on tuntud premium-brändide loojana üle kogu maailma.” Ettevõtte X on esindatud Eestis ning vastab tõele, et ettevõtte brändi tuntakse üldiselt kui premiumi nii teiste ettevõtete kui ka klientide seas.

Ettevõtte X tööandja brändi eesmärgid, inimeste olulisusele rõhumine ja tööandja mainekujundamise vajalikkuse põhjendused on kooskõlas Sullivani (2004) poolt välja tooduga, et tööandja mainekujundus on eesmärgistatud pikaajaline strateegia kujundamiseks teadlikkust ja tajuvust ettevõtte töötajate, potentsiaalsete töötajate ja seotud isikute hulgas. Lisaks viidates

ettevõtte X pärandile ja premium-brändi looja staatusele, toob ettevõtte X esile heade juhtimis- ja äritavade kuvandit, mis muudavad ettevõtte atraktiivsemaks ja loovad hea töökoha kuvandi.

Tööandja brändi loomise käigus märgiti tööandja väärtuspakkumise olulisust ning sooviti, et nende väärtuspakkumine saavutaks järgmist: “ Meie tööandja väärtuspakkumine tagab, et meil on üks ettevõtte X tööandja brändi lubadus; selline, mis on üldiselt tõene olenemata sellest, milline sidusettevõtte, mis kontor või riik. Pidev tööandja brändi lubadus peab olema usaldusväärne, atraktiivne ja asjakohane üksikisikute jaoks, keda me tahame meelitada; nii mehi kui naisi. Soovime, et see tööandja väärtuspakkumine muudaks ettevõtte X värbamise ja praeguste töötajate hoidmise viisi. Peaksime kõik vastutama selle eest, et see tööandja väärtuspakkumine saaks meie ettevõtte igapäevaseks osaks.” (Ettevõtte X, 2015)

Ettevõtte soov omada ühtset tööandja brändi lubadust on igati asjakohane, arvestades, et tegemist on üle maailmse korporatsiooniga ning kes peaks hoidma ühtset joont kõigis asukohtades, et tagada tuttavlikkus olenemata riigist, kus parasjagu asutakse. Samuti on see kooskõlas Davies (2008) välja tooduga, et brändi assotsiatsioonid on kui brändi isiksus, mis viitab brändi assotsiatsioonide terviklikkusele. Seosed on diferentseerituse alus ning brändi peamine eesmärk.

Ettevõtte X peamine tööandja väärtuspakkumine on: “ Õppige oskusi, mis avavad ukse igale karjäärile, mida soovite – piiramatud võimalused Sulle“ (Ettevõtte X, 2015).

Ettevõtte X lõi enda peamisele tööandja väärtuspakkumisele ka narratiivi: “ Uued vaatenurgad, teadmised, oskused ... Mida rohkem õpite, seda rohkem arenete - ja meie koos Teiega. Sellepärast investeerimegi Teisse ja Teie karjääri. Ettevõttes X laiendate oma silmaringi igasmõttes. Koostöö erinevate piirkondade, rollide ja erialade vahel. Edasi viivate oskuste omandamine. See on tööõppimine täiesti uuel tasemel. Toetame ja arendame Teid, samal ajal kui annate oma teadmisi edasi. Katsetate, õpite vigadest ja õnnestute. Teil on hääl, vaade – mida rohkem Te arenete seda rohkem Te õpite. Koos me mitte ei oota tuleviku saabumist, vaid me loome selle. Koos avaldame me mõju. Hoolimata sellest, kas töötate meiega aasta või kümme, saate uue oskuste pagasi, mis avavad Teile ukssed ükskõik millisele karjäärile.“ (Ettevõtte X, 2015)

SUURIM VAJADUS Mille poole meie sihtrühm püüdleb	Isiklik areng
KÜLGETÕMBE VÕTI Mida me adresseerime	Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
TÖÖANDJA VÄÄRTUSPAKKUMINE Mida me pakume	Õpi oskuseid, mis avavad ukSED kõigile karjääri võimalustele
BRÄNDI TUNNUSED Kuidas meid määratletakse/ tajutakse	Uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline
AKTSIOON Mille eest me seisame	Piiramatud võimalused

Joonis 6. Ettevõtte X tööandja brändi raamistik
Allikas: Ettevõtte X tööandja brändi raamat (2015, p. 11)

Tööandja brändile loodi raamistik (vt Joonis 6), mis illustreerib ettevõtte X brändi võtmetegureid. Raamistikus on määratletud, mis on sihtrühma suurim vajadus – isiklik areng; milliseid sihtrühma vajadusi adresseeritakse – tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju; mida ettevõtte tööandjana pakub – õpi oskuseid, mis avavad ukSED kõigile karjäärivõimalustele; kuidas brändi tajutakse – uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline; mille eest ettevõtte seisab - piiramatud võimalused.

Käesoleva töö autor on märgistanud ettevõtte X tööandja väärtuspakkumised Berthon, Ewing ja Hah (2005) loodud viie dimensiooni alusel (vt tabel 2), milleks olid huvitavus, sotsiaalsus, majanduslik, arenguvõimalused ja teadmiste rakendamine. Dimensioonid on autor tähistanud järgnevalt:

- D1 – Huvitavus
- D2 – Sotsiaalsus
- D3 – Majanduslik
- D4 – Arenguvõimalused
- D5 – Teadmiste rakendamine

Tabel 2. Ettevõtte X tööandja väärtuspakkumiste dimensiooniline jaotus

Dimensioonid	Ettevõtte X tööandja väärtuspakkumised
D4	Isiklik areng
D2;D3; D4; D5	Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
D4; D5	Õpi oskuseid, mis avavad ukSED kõigile karjääri võimalustele
D1; D2	Uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline
D1; D3; D4; D5	Piiramatud võimalused

Allikas: Autori koostatud

Võib väita, et ettevõtte X tööandja väärtuspakkumises on esindatud kõik viis dimensiooni, kuid on näha, et oluliseim dimensioon, nii väärtuspakkumiste sõnastuse kui ka väärtuse järgi, on arenguvõimalused ehk tööandja pakub tunnustust, omaväärtust ja enesekindlust koos karjääri edendava kogemuse ja hüppelauaga tulevaste töökohtade leidmisel. Seejärel teadmiste rakendamine, mille kohaselt ettevõtte annab töötajale võimaluse õpitu rakendamiseks ja õpetada teisi. Kolmandaks on majanduslik, mille kohaselt ettevõtte pakub keskmisest kõrgemat palka, hüvitiste paketti, töökoha turvalisust ja edutamise võimalusi. Antud dimensioon on pigem esindatud edutamise võimaluste võtmes ning mitte nii võrd rahalises mõistes. Kõige vähem on esindatud dimensioonid huvitavus ja sotsiaalsus, mis on küll esindatud, kuid on näha ja tunda, et antud dimensioonid ei ole niivõrd fookuses. Antud info põhjal saab väita, et ettevõtte loodab meelitada isikuid, kelle jaoks on oluliseimad arenguvõimalused, teadmiste rakendamise võimalus ning majanduslik faktor.

Ettevõtte X lõi tööandja brändi sõnumi edastamiseks neli järgnevat selgitust:

- 1) Edusammud õppimise kaudu - “Mida rohkem õpite seda rohkem arenete – ja nii tegutseme ka meie ettevõtetena. Sellepärast investeerimegi teisse ja teie karjääri. Te laiendate silmaringi, avastate, kogete uut ja tundmatut iga päev, pakkudes rohkem kogemusi lähema aja jooksul kui kuskil mujal. Ettevõtte X toetab uudishimu ja isiklike ambitsioone.”;
- 2) Õpi oskuseid, mis avavad kõik ukSED – “Koostöö erinevate piirkondade ja kultuuride, rollide ja erialade vahel võimaldab teil omandada uusi oskusi ja vaatenurki. Kogute ainulaadseid teadmisi, tehes koostööd ülemaailmse liidriga, kelle tooteid müüakse enam kui 180 riigis. Töökoha vahetamiseks ei pea te ettevõtteid vahetama – võite avastada uusi rolle, mis ei olnud teie arvates võimalik.”;
- 3) Kasva individuaalselt ja saa osa tiimitööst – “Toetame ja arendame teid isiklikult, samal ajal kui jagate oma teadmisi teistega. Olete osa tõeliselt globaalsest meeskonnast, segunedes erinevate rahvuste ja taustadega. Teema koostööd meeskonnana, õppides koos. Töötajad näitavad regulaarselt initsiatiivi oma kollegide abistamiseks kollektiivi hüvanguks. Ettevõttes X oleme suuremad kui ainult oma osade summa.”;
- 4) Te avaldate mõju – meie ettevõttele ja kõigile kes teid ümbritsevad – “Premeerime töötajaid muutuste eest, hindame inimesi, kes võtavad initsiatiivi ja ei oota, kuni teilt küsitakse – kes sukelduvad otse sisse, seavad standardid ja on teejuhiks. Eeldame, et te katsetate, teete

vigu, õpite neist ja arenete. Teie ideed loevad ja me kuulame. Väärtustame individuaalsust – teil on hääl, kogemused ja seisukohad, mida me tervitame.“ (Ettevõtte X, 2015)

Käesoleva töö autor leiab, et ettevõtte on tööandja brändi, kui kontseptsiooni, loomisel olnud väga põhjalik ning on üheselt mõistetav, mida ettevõtte soovib tööandja brändiga sihtrühmadele edastada. Nagu Sengupta, Bamel ja Singh (2015) tuvastasid, siis väärtusepakkumised on tööandja brändingu alustalad, kuna need loovad selge nägemuse sellest, kuidas organisatsioonid end brändivad, et töötajaid säilitada.

Ettevõtte X sihtgrupiks on lõpetajad, generatsioon Y, naised, tehniliste teadmistega isikud, äriliste teadmistega isikud ning kogenud professionaalid. Sihtgrupi vajadused on kaardistatud järgnevalt:

- Lõpetajad – otsivad kvaliteetseid, struktureeritud koolitus- ja võrgundusvõimalusi. Soovivad avaldada silmnähtavat mõju ümbritsevale ning arendada ennast edasisteks karjääri võimalusteks;
- Generatsioon Y – otsivad tulevasi karjääri võimalusi, ootavad väljakutsete rikast tööd, soovivad töö ja eraelu tasakaalu ning võimalust avaldada mõju ümbritsevale;
- Naised – otsivad tööandja paindlikkust, erinevaid karjääri võimalusi ja personaalseid õppimis- / koolitusvõimalusi;
- Tehniliste teadmistega isikud – otsivad ettevõtet, kes hindab ekspertiisi ja spetsialisti oskusi. Soovivad ligipääsu tipp tehnoloogiale, atmosfääri, mis toetab pidevat arengut ja innovatsiooni ning loodavad ümbritsevat muuta;
- Äriliste teadmistega isikud – otsivad võimalust uusi oskusi omandada õppides nii tööol kui ka läbi koolituste. Soovivad karjääri võimalusi ja ümbritsevat muuta;
- Kogenud professionaalid – otsivad vastutust, võimalust jätkata arenemist ja õppimist ning samal ajal jagada oma teadmisi. Nad soovivad võimalust leida uusi väljakutseid. (Ettevõtte X, 2015)

Autor tõdeb, et sihtrühma kaardistus annab kinnitust, et ettevõtte X eeltöö on olnud pikk ja analüüsiv. Ettevõtte tööandja väärtuspakkumised on kooskõlas nende soovitud sihtrühmaga, kes ettevõtte X sõnul otsivad arenguvõimalusi, teadmiste rakendamise võimalusi ning majanduslikku aspekti.

3.2. Ettevõtte X varasemate tööandja mainekujunduse tegevuste ülevaade

Vaatamata positiivsele asjaolule, et ettevõttel on olemas põhjalik tööandja brändi raamat, mis sisaldab nii väärtuspakkumisi, väärtuspakkumiste selgitusi ning sihtrühmade määratlust, ei ole Eesti filiaal varasemalt tähelepanuväärselt tööandja mainekujundamise tegevusi sooritanud.

Töötajate otsimisel kasutab ettevõtte tavapäraselt kas filiaali töötajaid, sotsiaalmeedias töökuulutuse jagamisel, värbamis agentuure või töökuulutuse portaale. Töökuulutuse on ülesehituselt väga standartne ehk ettevõtte töökeskkonna kirjeldus, keda otsitakse ning mida pakutakse. Tasub mainimist, et töökuulutuses ei tooda enamasti välja ettevõtte nime, et vältida kohest negatiivset seisukohta töökuulutuse osas. Ettevõtte X tegevusvaldkond on üldise hinnangu kohaselt negatiivselt tajutud, mis on põhjuseks, miks ettevõtte nime töökuulutusele ei lisata. Ettevõtte nimi mainitakse esmasel kontaktil, kui töötajaga võetakse ühendust. Antud lähenemine võib tunduda kui hea lahendus, kuid ajaloo kohaselt on töötajad koheselt peale ettevõtte nime kuulmist otsustanud kandideerimine katkestada või pakkumine üles öelda.

Ettevõtte kontoris on kasutusel tööandja brändi materjalid, mis jõuavad sihtrühmani tavapäraselt esmasel kontaktil ehk intervjuu faasis. Kandidaadil ei saa tekkida tuttavlikkuse tunnet seoses ettevõtte tööandja brändiga kuna avalikult antud materjale kasutatud Eestis ei ole. Teiste riikide praktika kohaselt on tööandja brändi materjalidega osaletud karjäärimeessidel. Antud lahendus on autori meelest kõige mõistlikum kuna karjäärimeessil osalemine toob tähelepanu pigem kui tööandjale, ehk millist teekonda ja hüvesid ettevõtte kui tööandja pakub, arvestades, et tegemist on töötajate poolt hinnatud rahvusvahelise suure korporatsiooniga, mitte ainult ettevõtte tegevusvaldkonnale.

Varasemalt on ettevõtte saanud Leedu organisatsioonidel tiitli "Parim tööandja", mis kehtib nii Eesti kui ka Läti filiaalidele. Antud tiitel on küll suure tähtsusega, kui kohalikul tasandil suurt rolli ei mängi. Lisaks sai ettevõtte 2020 kevadel lisatud „Perekonna sõbralik ettevõtte“ loendisse, mis väiksemas ringkonnas sai ka meediakajastust kuid ülduseni ei ole jõudnud.

Antud tiitlite omamine mängib rolli siis, kui ettevõtte neid ise konkreetsele sihtrühmale kommunikeerib. Siinkohal peab autor silmis näiteks meedias artiklite tellimist.

On osaletud ja osaletakse regulaarselt Maailma koristus päeval ning tegeletakse heategevusega. Antud tegevused on sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtte tunnused, kuid taaskord on kommunikatsioon üldsusele minimaalne, seda ka põhjusel, et ettevõtte nime ei soovi meediakanalid üldiselt kajastada, vaatamata sellele, et tegemist on auväärse tegevusega. Kui avalikkusele antud sõnum korralikult kommunikeerida, siis vastavalt Albingeri ja Freemani (2000) uuringule oleks ettevõttel võimalik saada konkurentsieelis.

Barberi (1998) sõnul on esialgne meelitusetapp see, kus organisatsioonid arendavad ja viivad läbi mitmesuguseid tegevusi, mis on suunatud tulevastele töötajatele. Need tegevused muudavad

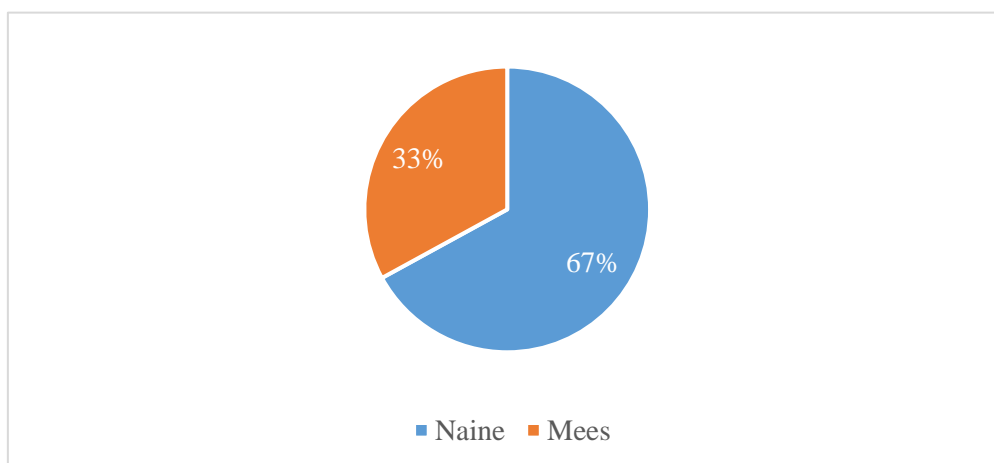
tööandja atraktiivseks ja aitavad meelitada ligi parimaid töötajaid ja saavutada valitud tööandja staatust. Käesoleva töö fookuses olev ettevõtte X ei ole aga antud tegevusi läbi viinud.

Alates ettevõtte X tööandja brändi loomisest 2015. aastal, ei ole Eesti filiaal kontrollinud, kas tööandja väärtuspakkumised, mis on üldises brändi raamatus ning mida võib vastavalt asukohale vajadusel modifitseerida, vastavad lokaalse sihtrühma oodatavatele väärtuspakkumistele tööandja juures.

3.3. Uuritud potentsiaalsete töötajate profiil

Esimese valimi küsimustikule, kelleks olid Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna kõik bakalaureuse-, magistri- ja rakenduskõrgharidusõppe tudengid, vastas kokku 91 inimest.

Joonisel 7 on näha, et enamiku vastajatest ehk 67% moodustasid naised ning 33% moodustasid mehed. Naissoost vastajate oluliselt suurem hulk on peamiselt tingitud sellest, et naised on innukamad haridust täiendama, kui seda on mehed. Kuna käesolevas uuringus on enamik naissoost vastajaid, siis ei pruugi väärtushinnangutes olla suuri erisusi. Ettevõtte X tööandja brändi sihtrühmas on eraldi rõhk suunatud naistele, mistõttu naiste suurem osakaal antud uuringus on kooskõlas ettevõtte X sihtrühmaga.



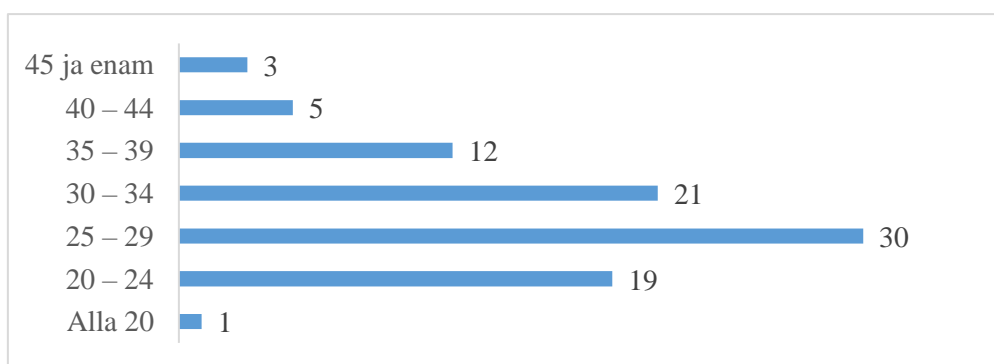
Joonis 7. Uuritud potentsiaalsete töötajate sooline jaotus

Allikas: Autori koostatud

Kõige enam vastajaid, 30 inimest, kuulub vanusegruppi 25-29 aastat. 21 inimest kuulub vanusegruppi 30-34 aastat ja 19 inimest kuulub vanusegruppi 20-24 aastat. Ülejäänud vastajad on

35-45 aastased ja vanemad ning lisaks on üks alla 20 aastane vastaja (vt jooni 8). Varasemad uuringud on näidanud, et isiklikel ja sotsiaalsetel omadustel, näiteks vanusel ja perioodil, võib olla mõju tööväärtustele ehk mida otsitakse tööandja väärtuspakkumistest (Parry & Urwin, 2011). Seega uuringu lihtsustamise mõistes on vastajate sarnasusse vanusegruppi kuulumine pigem positiivne kuna suuremal grupil inimestel on tõenäosus esindada sarnaseid tööväärtuseid. Ettevõtte X tööandja brändi sihtgrupi kuuluvad generatsioon Y esindajad, kes on praegu vanuses 26-40 aastat.

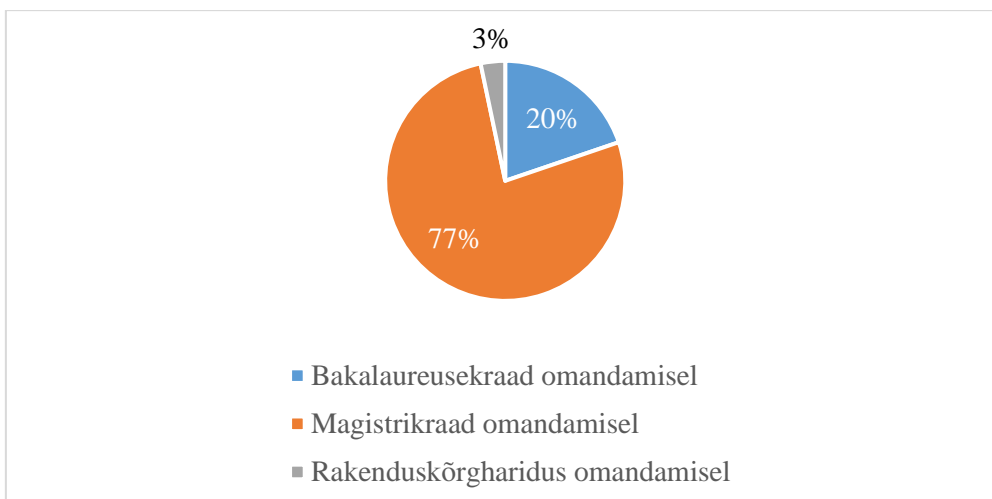
Siinkohal saab väita, et uuringu tulemusi mõjutavad kõige enam naised ning nooremapooldes vastajad vanuses 20-34.



Joonis 8. Uuritud potentsiaalsete töötajate vanuseline jaotus (n=91). Tulemused on esitatud absoluutarvudes.

Allikas: Autori koostatud

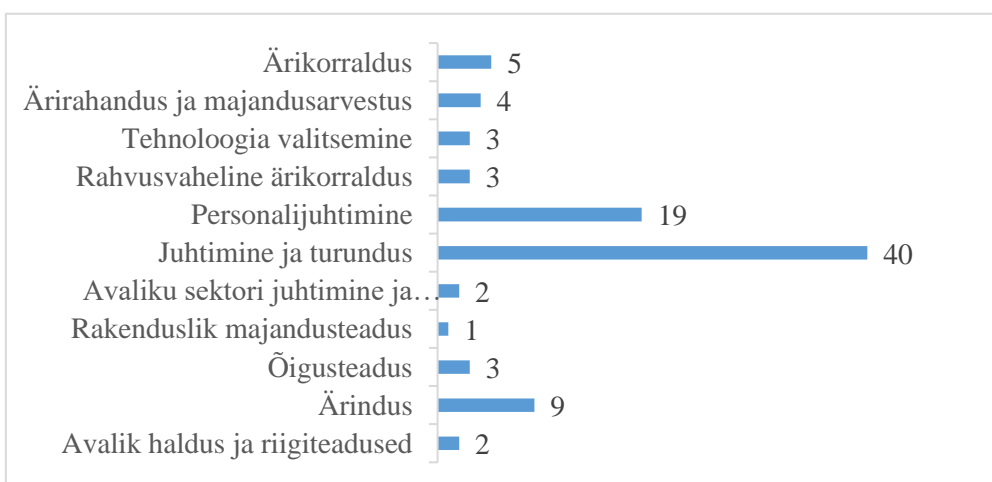
Järgnevalt uuris autor valimilt, millist kraadi käesoleval ajahetkel Tallinna Tehnikaülikoolis omandatakse. Selgus, et enam kui pooled vastajad ehk 77% omandavad magistrikraadi, 20% omandavad bakalaureusekraadi ning 3% rakenduskõrgharidust (vt joonis 9). Magistrikraadi omandamisel eeldatakse, et tegemist on juba kogemust omava isikuga, kellel on selgemad eesmärgid ning soovid. Kogemused ja juba eelnev töökogemus viitavad, et suurem osa vastajatest omab juba väljakujunenud tööväärtusi ning ootusi tööandjale. Lisaks on ettevõtte X tööandja brändi sihtgrupis mainitud kogenud professionaale, kes eelduste kohaselt magistrikraadi omandamas isik olema peaks.



Joonis 9. Uuritud potentsiaalsete töötajate hetkese kraadi omandamise jaotus
Allikas: Autori koostatud

Lisaks kraadi omandamise kohta, soovis autor teada, millist eriala õpitakse. Kõige enam vastajaid õpib juhtimise ja turunduse (n=40) ning personalijuhtimise (n=19) erialal (vt joonis 10). Ettevõtte X perspektiivis on kõige olulisemad erialad, millele on otsene rakendus Eesti filiaalis olemas, juhtimine ja turundus, ärikorraldus, ärirahandus ja majandusarvestus, rahvusvaheline ärikorraldus, rakenduslik majandusteadus, õigusteadus ja ärimine. Nagu jooniselt 9 on näha, siis kõik ettevõtte X jaoks olulised erialad on esindatud (n=65).

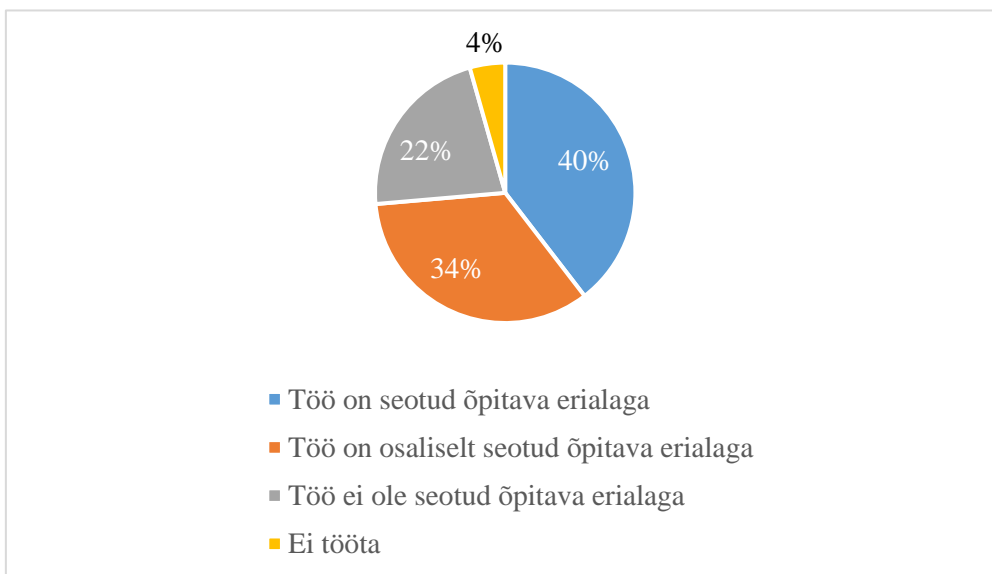
Saab väita, et uuringu tulemusi mõjutavad kõige enam magistrikraadi omandavad ning juhtimise ja turunduse ja personalijuhtimise erialal õppivad vastajad.



Joonis 10. Uuritud potentsiaalsete töötajate erialane jaotus (n=91). Tulemused on esitatud absoluutarvudes.

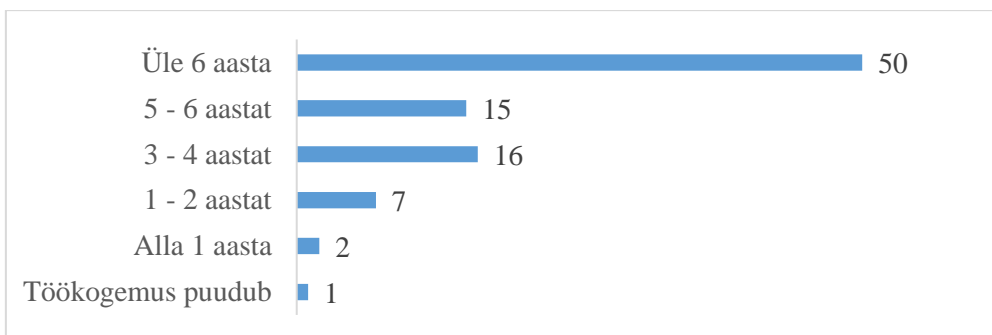
Allikas: Autori koostatud

Järgneval uuris autor vastajate tööga seotud andmeid, kus esmalt uuriti praeguse töö seotust õpitava erialaga. 40% vastajatest (n=36) töötab positsioonil, mis on seotud õpitava erialaga ning 34% positsioonil (n=31), mis on osaliselt seotud õpitava erialga (vt joonis 11). 74% vastajatest (n=67) omavad positsiooni, kus neil on võimalik, kas täielikult või osaliselt realses elus rakendada õpitud, mis lisab neile lisaväärtust tööandjate silmis. Õpitu rakendamine kinnitab teadmisi ning loob töötajaid, keda on võimalik nimetada oma ala spetsialistideks.



Joonis 11. Uuritud potentsiaalsete töötajate hetkese töö seotus õpitava erialaga
Allikas: Autori koostatud

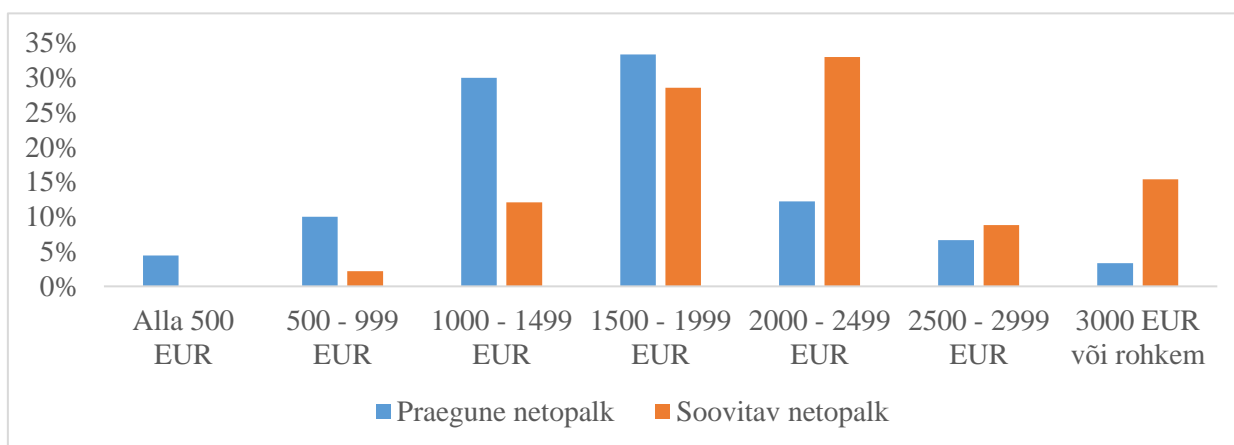
Lisaks selgus töös, et üle poolte vastajate ehk 50 inimest omab üle 6 aastast töökogemust (vt joonis 12). Pikaajalise töökogemuse esindatus valmisi annab kinnitust väitele, et enamus vastajatest on kogemustega isikud, kellel on suuretenäosusega juba väljakujunenud tööväärtused. Vastajate hulgas leidis veel 15 inimest, kellel on 5-6 aastane töökogemus, 16 inimest, kellel on 1-2 aastane töökogemus ning 3 inimest, kellel on alla 1 aastane või puudub üldse töökogemus.



Joonis 12. Uuritud potentsiaalsete töötajate töökogemus (n=91). Tulemused on esitatud absoluutarvudes.

Allikas: Autori koostatud

Joonisel 13 on näha vastajate praegust netopalka ning netopalka, mida soovitakse praeguste teadmiste ja kogemuste põhjal saada. Kõige enam teenitakse vastajate hulgas 1000 – 1499 euro ja 1500 – 1999 euro vahemikus netopalka (n=57). Kõige enam soovitud palk vastajate hulgas on 1500 – 1999 euro ja 2000 – 2499 euro vahemikus netopalk (n=56). Teenitava ja soovitava netopalka juures leidub kattuv ala 1500 – 1999 eurot, mis võiks antud valimi jaoks olla kõige optimaalsem netopalk, mida näiteks üks ettevõtte võiks värbamisel arvestada. Teenitava ja soovitud netopalka juures tasub lisaks märkida, et 3000 euro või rohkem suurune netopalk on realselt teenitud vaid 3% (n=3) ehk kolme isiku poolt, kuid soovitud 15% (n=14) vastajate poolt. Vastajate hulgas on kõige enam esindatud pika töökogemusega ning magistrikraadi omandavad isikud, mis ajendas autorit kontrollima, kas töökogemus ning soovitud palga suurus on omavahel seotud. Korreleatsioon analüüsi käigus selgus, et seos töökogemuse ja soovitava netopalka vahel oli tugev ($r=0,575$).



Joonis 13. Uuritud potentsiaalsete töötajate praegune netopalk ja soovitav netopalk

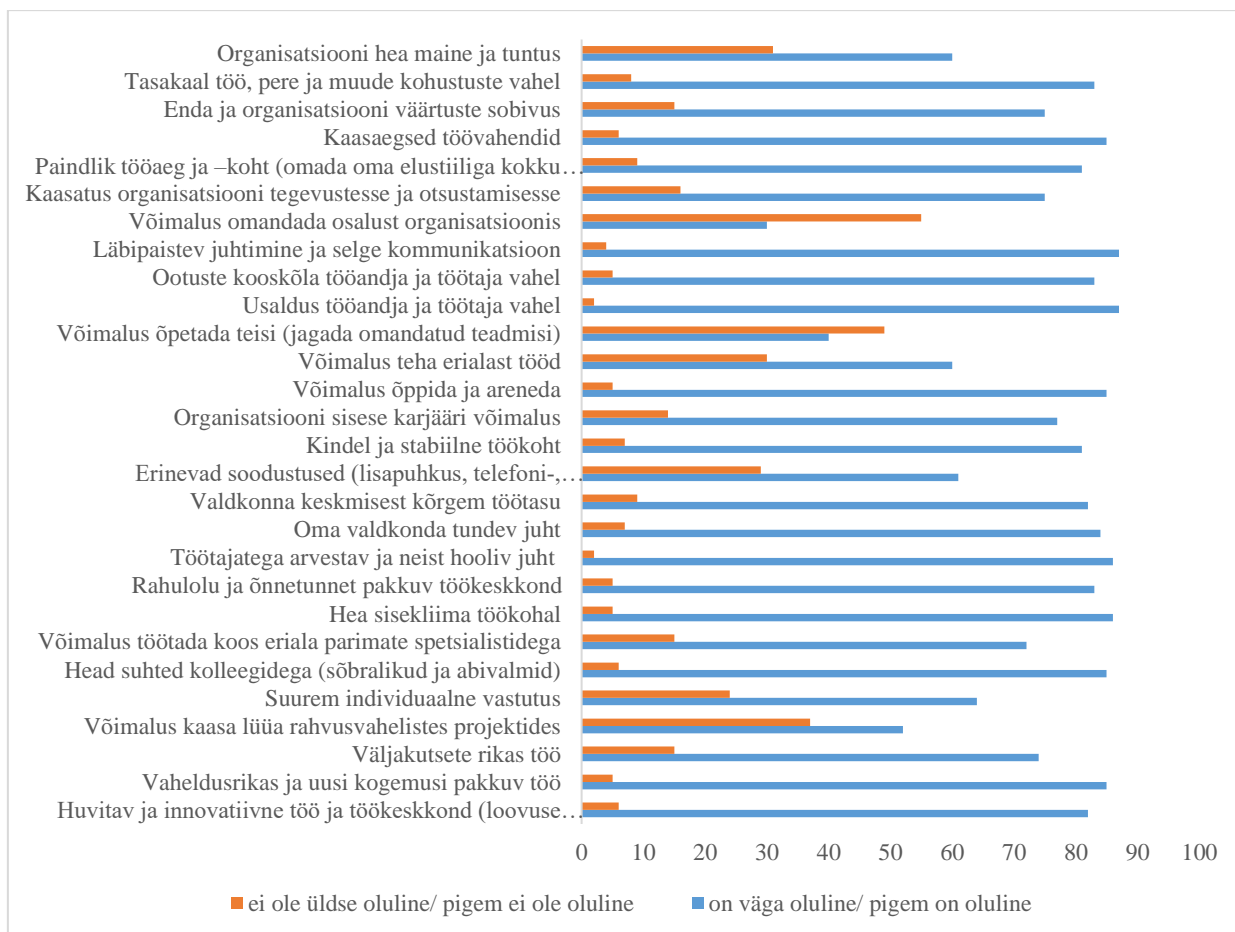
Allikas: Autori koostatud

Käesoleva alapeatüki tulemuste põhjal võib väita, et uuritud keskmine potentsiaalne töötaja on naine vanuse vahemikus 20-34 aastat, kes omandab magistrikraadi erialal juhtimine ja turundus, kelle praegune töö on, kas täielikult või osaliselt seotud õpitava erialaga, omab üle 6 aastast töökogemust, teenib praegusel hetkel 1000 – 1999 euro vahemikus netopalka, kuid sooviks saada netopalka vahemikus 1500 – 2499 eurot.

3.4. Uuritud potentsiaalsete töötajate ootused ja ettevõtte X väärtuspakkumised

Käesolevas alapeatükis on analüüsitud esmalt uuritud potentsiaalsete töötajate hinnanguid olulistele teguritele tööandja juures ning seejärel võrreldakse tulemusi ettevõtte X poolt pakutavate väärtuspakkumistega.

Analüüsi käigus, selgus, et andmete esitamise lihtsustamiseks on mõistlik grupeerida vastajate hinnanguid iga teguri kohta. Küsimustikus oli tööandja juures oluliste tegurite hindamiseks võimalik valida vastuste variatide “1 - ei oska öelda“, “2 - ei ole üldse oluline“, “3 - pigem ei ole oluline“, “4 - pigem on oluline“ ja “5 - on väga oluline“ vahel. Tulemuste paremaks esitamiseks arvati välja iga teguri juures olevad vastused “1 - ei oska öelda“ kuna antud vastuse puhul ei ole vastajal hinnangu olulisuse kohta arvestatavat vastust. Vastused “2 - ei ole üldse oluline“ ja “3 - pigem ei ole oluline“ grupeeriti üheks vastuseks ehk “ei ole üldse oluline/ pigem ei ole oluline“. Samasugust loogikat kasutati vastuste “5 - on väga oluline“ ja “4 - pigem on oluline“ puhul, kus vastused grupeeriti samuti üheks vastuseks ehk “on väga oluline/pigem on oluline“, mida on võimalik näha jooniselt 14.



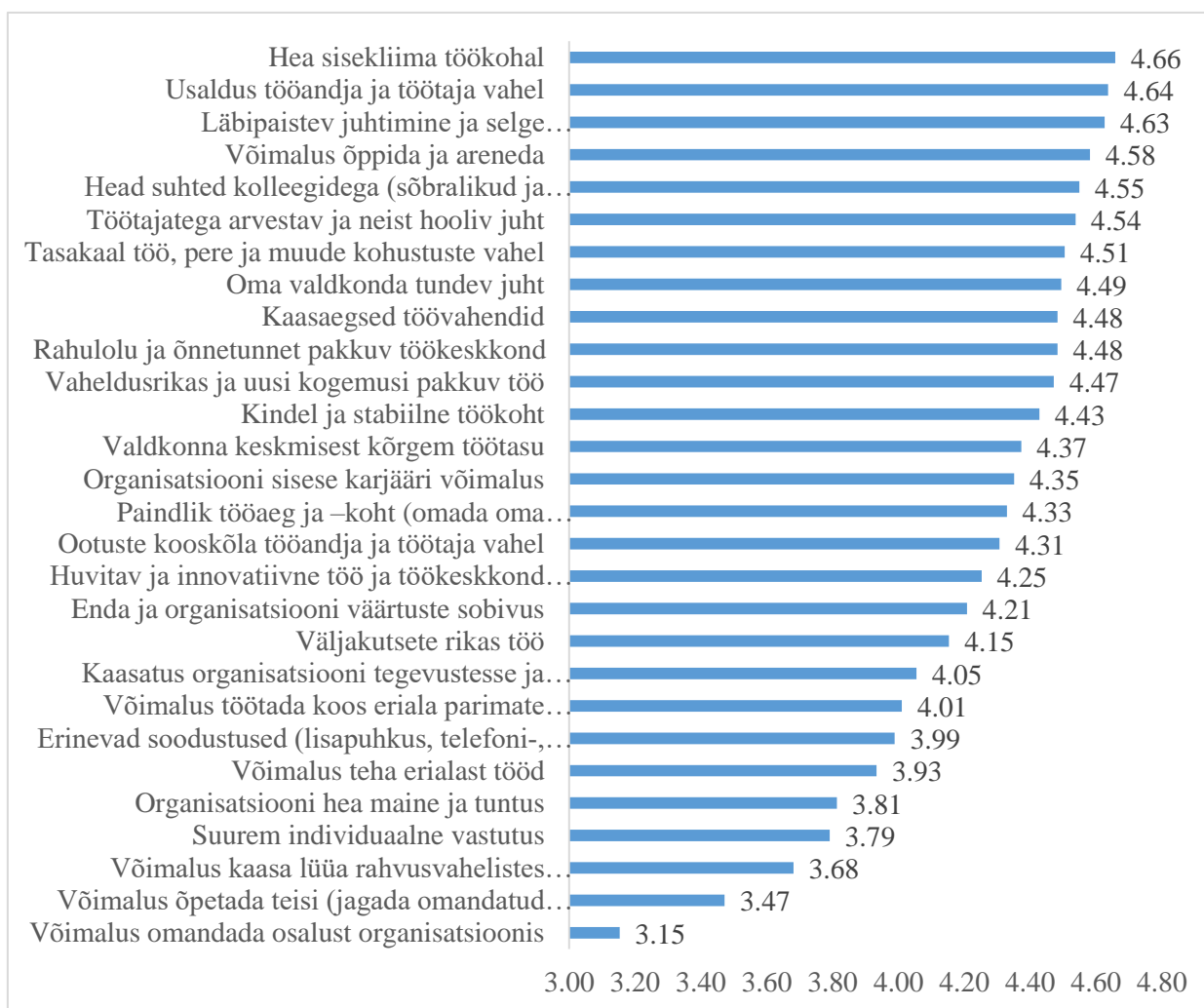
Joonis 14. Uuritud potentsiaalsete töötajate tööandja juures oluliste tegurite grupeeritud hinnangud. Tulemused on esitatud absoluutarvudes.

Allikas: Autori koostatud

Esmase andmetöötluse järgselt on võimalik kindlalt väita vaid joonisel 14 selgelt näha olevaid kindlaid tulemusi. Kindlateks tulemusteks võib pidada, et tegurid “Võimalus omandada osalust organisatsioonis“ ja “Võimalus õpetada teisi (jagada omandatud teadmisi)“ osutusid uuritud potentsiaalsete töötajate hinnangul ülekaalukalt, kas üldse mitte oluliseks või pigem mitte oluliseks. Lisaks võib väita, et kõige olulisemateks teguriteks tööandja juures hindasid vastajad “Usaldus tööandja ja töötaja vahel“ ja “Töötajatega arvestav ja neist hooliv juht“.

Uuritud potentsiaalsete töötajate jaoks oluliste tegurite järjestamiseks kasutas autor keskväärtusi. Kui esmasel vaatlusel võis pidada kõige olulisemateks teguriteks “Usaldus tööandja ja töötaja vahel“ ja “Töötajatega arvestav ja neist hooliv juht“, siis keskväärtuste põhjal, joonisel 15, tuleb välja, et kolm kõige kõrgemalt hinnatud tegurit on “Hea sisekliima töökohal“, “Usaldus tööandja ja töötaja vahel“ ja “Läbipaistev juhtimine ja selge kommunikatsioon“. Esmase andmetöötluse tulemustega, et kaks kõige vähem olulist tegurit tööandja juures on “Võimalus omandada osalust

organisatsioonis“ ja “Võimalus õpetada teisi (jagada omandatud teadmisi)“ korrespondeeruvad keskväärtuste tulemustega. Keskväärtuste järjestuses esindavad esimesed kolm kõige olulisemat tegurit, alapeatükis 2.2. autori koostatud tabel 1 kohaselt, dimensiooni sotsiaalsus. Sotsiaalse dimensiooni kohaselt hindavad käesoleva töö raames uuritud potentsiaalsed töötajad kõige enam lõbusat ja õnnelikku töökeskkonda, häid kollegiaalseid suhteid ja meeskonna atmosfääri (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). Viimased kolm, mida hinnati kõige vähem olulisemateks teguriteks, esindasid kõiki teisi dimensioone ehk huvitavust, majandusliku huvi, arenguvõimalusi ning teadmiste rakendamise võimalust.



Joonis 15. Uuritud potentsiaalsete töötajate jaoks olulised väärtused tööandja juures. Joonisel on toodud tegurite keskväärtused.

Allikas: Autori koostatud

Lõpliku vastajate jaoks oluliste tegurite järjestamiseks tööandja juures, kasutas autor usaldusvahemikku, kus usaldusnivooks võeti 95%. Järjestuse loomise aluseks võttis autor alumise usalduspiiri kuna antud töös on alumine usalduspiir olulisem.

Nagu jooniselt 16 selgub, siis suures pildis jäi järjestus samaks, kuid toimusid mõningad korrektuurid, näiteks tõsisis järjestuses ette poole tegur “Läbipaistev juhtimine ja selge kommunikatsioon“, mis nüüd asub tähtsuselt teisel kohal võrreldes keskväärtuste põhjal järjestusega, kus asus kolmandal kohal.



Joonis 16. Uuritud potentsiaalsete töötajate jaoks olulised väärtused tööandja juures. Joonisel on toodud tegurite alumised usalduspiirid.

Allikas: Autori koostatud

Analüüsima, millised dimensioonid omavad käesoleva töö uuritud potentsiaalsete töötajate jaoks suurimat väärtust loodi tabel 3, kus on esitatud alumise usalduspiiri alusel tegurite olulisuse järjestus ning iga teguri juurde toodud esindatava dimensiooni tähis. Dimensioonide tähised on

vastavalt D1 - huvitavus; D2 – sotsiaalsus; D3 – majanduslik; D4 – arenguvõimalused ja D5 – teadmiste rakendamine.

Tabelist 3 on näha, et kõige olulisemate tegurite seas on esindatud Berthon, Ewing ja Hah (2005) dimensioon sotsiaalsus, millest võib järeldada, et käesolevas töös uuritud potentsiaalsete töötajatena käsitletav valim, hindab kõige enam lõbusat ja õnnelikku töökeskkonda, häid kollegiaalseid suhteid ja meeskonna atmosfääri. Seejärel järgnevad majanduslik ja arenguvõimaluste dimensioonid, mille kohaselt hindavad vastajad keskmisest kõrgemat palka, hüvitiste paketti, töökohta turvalisust ja edutamisevõimalusi ning tunnustust, omaväärtust ja enesekindlust koos karjääri edendava kogemuse ja hüppelauaga tulevaste töökohtade leidmisel. Kõige vähem olulisteks on hinnatud dimensioone huvitavus ja teadmiste rakendamine. Seega võib väita, et vastajad ei pea oluliseks põnevat töökeskkonda, uudseid töövõtteid ja tööandjat, kes kasutab ära oma töötaja loovust toota kvaliteetseid, uuenduslikke tooteid ja teenuseid ning võimalust õpitu rakendamiseks ja õpetada teisi keskkonnas, mis on ühtlasi orienteeritud kliendile ja humanitaarsusele. Lisaks võib väita, et alumise usalduspiiri alusel kuuluvad oluliste tegurite hulka vaid esimesed 18 tegurit, mille alumine usalduspiir jääb nelja raamidesse, mis oli ka esimene positiivsuse tase ehk “4 – pigem on oluline“.

Tabel 3. Uuritud potentsiaalsete töötajate tööandja juures oluliste tegurite olulisuse järjestus alumise usalduspiiri alusel

Nr.	Olulised tegurid tööandja juures	Ülemine usalduspiir	Alumine usalduspiir	Dimensioonid
1	Hea sisekliima töökohal	4.795	4.523	D2
2	Läbipaistev juhtimine ja selge kommunikatsioon	4.753	4.500	D2
3	Usaldus tööandja ja töötaja vahel	4.797	4.477	D2
4	Võimalus õppida ja areneda	4.735	4.430	D4
5	Head suhted kolleegidega (sõbralikud ja abivalmid)	4.699	4.400	D2
6	Tasakaal töö, pere ja muude kohustuste vahel	4.649	4.362	D2
7	Töötajatega arvestav ja neist hooliv juht	4.718	4.359	D2
8	Kaasaegsed töövahendid	4.627	4.340	D3
9	Oma valdkonda tundev juht	4.660	4.329	D2; D4
10	Vaheldusrikas ja uusi kogemusi pakkuv töö	4.626	4.319	D1
11	Rahulolu ja õnnetunnet pakkuv töökeskkond	4.676	4.291	D2
12	Kindel ja stabiilne töökoht	4.615	4.242	D3
13	Valdkonna keskmisest kõrgem töötasu	4.525	4.223	D3
14	Organisatsiooni sisese karjääri võimalus	4.523	4.181	D4
15	Paindlik tööaeg ja -koht (omada oma elustiiliga kokku sobivat paindlikku töökorraldust)	4.491	4.168	D2
16	Ootuste kooskõla tööandja ja töötaja vahel	4.496	4.120	D2
17	Huvitav ja innovatiivne töö ja töökeskkond (loovuse rakendamise võimalus)	4.435	4.070	D1; D5
18	Enda ja organisatsiooni väärtuste sobivus	4.396	4.021	D2

19	Väljakutsete rikas töö	4.352	3.955	D1; D4
20	Kaasatus organisatsiooni tegevustesse ja otsustamisesse	4.226	3.884	D4; D5
21	Erinevad soodustused (lisapuhkus, telefoni-, autokompensatsioon jmt)	4.171	3.807	D3
22	Võimalus töötada koos eriala parimate spetsialistidega	4.234	3.788	D2; D4
23	Võimalus teha erialast tööd	4.142	3.726	D5
24	Organisatsiooni hea maine ja tuntus	4.012	3.615	D1; D2
25	Suurem individuaalne vastutus	3.994	3.589	D1; D5
26	Võimalus kaasa lüüa rahvusvahelistes projektides	3.887	3.476	D1; D4
27	Võimalus õpetada teisi (jagada omandatud teadmisi)	3.679	3.266	D5
28	Võimalus omandada osalust organisatsioonis	3.394	2.914	D3

Allikas: Autori koostatud

Ettevõtte X tööandja väärtuspakkumised on tabelis 4 viidud vastavusse vastajate oluliste tegurite tähtsuse järjestusega, et saada ülevaade, kus asub ettevõtte X oma praeguste tööandja väärtuspakkumistega. Tabelis on välja toodud vaid need tegurid, millele on olemas vastav ettevõtte X poolt pakutav väärtuspakkumine ning oluliste tegurite ette on numbriliselt märgitud nende tähtsuse järjekorra positsioon.

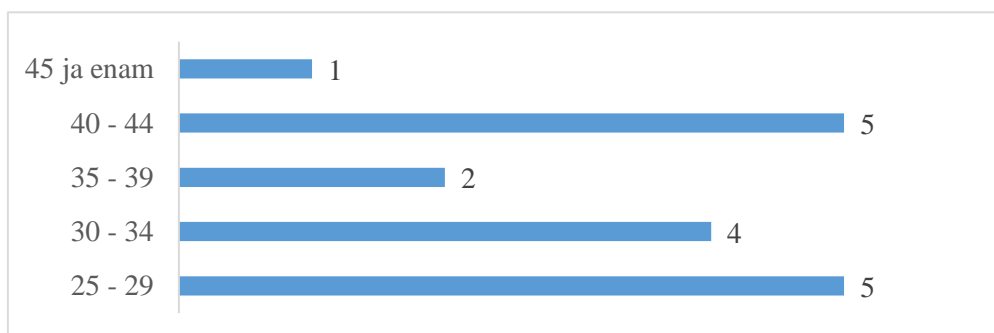
Tabelis 4 (vt Lisa 3) on näha, et ettevõtte X väärtuspakkumised on vastavuses 17 teguriga 28-st. Dimensiooni sotsiaalsus esindab ettevõtte X väärtuspakkumises “Tulevaste karjäärade ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju“ ja “ Uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline“, mis on käesolevas töös käsitletud uuritud potentsiaalsete töötajate hinnangul kõige olulisem dimensioon. Ettevõtte X fookuses aga antud dimensioon ei ole, mistõttu on ka väärtuspakkumise sõnastusest üsnagi keeruline välja lugeda sotsiaalse dimensiooni aspekti. Olulisuselt teisel kohal on vastajate hinnangul majanduslik dimensioon ning seda pigem rahalises mõistes nagu valdkonna keskmisest kõrgem töötasu ja erinevad soodustused. Antud dimensioon on ettevõtte X poolt esindatud väärtuspakkumisega “Tulevaste karjäärade ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju“ ja “Piiramatud võimalused“, mis on juba sõnastuse poolest pigem esindatud edutamise võimaluste võtmes ning mitte nii võrd rahalises mõistes. Seega on keeruline viia ettevõtte X poolt pakutavat majandusliku dimensiooni esindavat väärtuspakkumist ühele tasemele majandusliku olulise väärtuspakkumisega, mis on rahaline. Vastajate jaoks kolmas oluline dimensioon on arenguvõimalused, mis on vastavuses ettevõtte X pakutavate väärtustega “Isiklik areng“, “Tulevaste karjäärade ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju“, “Õpi oskuseid, mis avavad ukseid kõigile karjääri võimalustele“ ja “Piiramatud võimalused“. Dimensioon arenguvõimalused on tugevalt ettevõtte X tööandja

väärtuspakkumise fookuses ning seda kajastab ka väärtuspakkumiste sõnastus. Kõige vähem olulised olid vastajate sõnul dimensioonid huvitavus ja teadmiste rakendamine. Huvitavus on ettevõtte X väärtuspakkumises esindatud “Uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline“ ja “Piiramatud võimalused“ poolt ning ei ole ettevõtte X fookuses, mis antud juhul on kooskõlas uuritud potentsiaalsete töötajate hinnanguga. Teadmiste rakendamine, mis on esindatud väärtuspakkumistega “Tulevaste karjäärade ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju“, “Õpi oskuseid, mis avavad ukseid kõigile karjääri võimalustele“ ja “Piiramatud võimalused“, on ettevõtte X fookuses ning ei ole antud juhul samuti kooskõlas uuritud potentsiaalsete töötajate hinnanguga.

3.5. Ettevõtte X töötajate hinnang ettevõtte väärtuspakkumistele

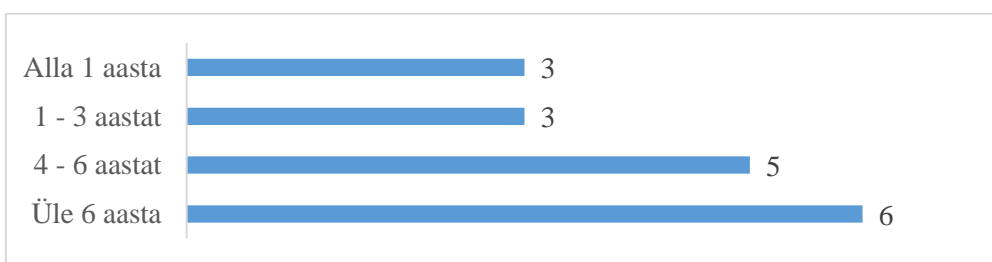
Teise valimi küsimustikule, kelleks olid ettevõtte X olemasolevad kõik töötajad, vastas kokku 17 inimest, mis on ka Eesti filiaali töötajate koguarv.

Ettevõttes X töötab 12 naist ning 5 meest. Läbi aastate on naiste osakaal näidanud tõusvat trendi ning meeste osakaal vastavalt langevat trendi. Ideaal olukorras võiks ühes kontoris meeste ja naiste osakaalud jaguneda pooleks. Ettevõtte X määratles aastal 2015 tööandja brändi eraldi sihtgrupiks naised ning seetõttu on ka naiste osakaal pidevalt tõusnud. Töötajate vanuselist jaotus on võimalik näha jooniselt 17. Kõige enam on ettevõttes 25 – 29 (n=5) ja 40 – 44 (n=5) aastaseid inimesi. Jooniselt kajastub, et ettevõttes töötab piisaval määral erineva vanusegrupi esindajaid ning erinevaid generatsioone, mis võimaldaks ettevõtte pideva arengu.



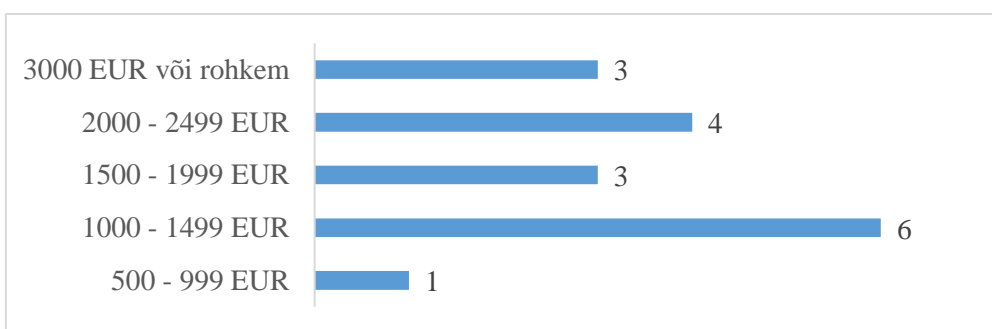
Joonis 17. Ettevõtte X töötajate vanuseline jaotus
Allikas: Autori koostatud

Joonisel 18 on välja toodud ettevõtte X töötajate tööstaaž ettevõttes. Ettevõttes X on 6 töötajat, kes on ettevõttes töötanud kauem kui 6 aastat ning 5 töötajat, kes on ettevõttega olnud 4 – 6 aastat. Antud näitajate põhjal võiks eeldada, et tegemist on ilmselt hea tööandjaga kuna suurem osa töötajates on jäänud püsima. Küll aga kuna tegemist on üsna väikse kollektiiviga, siis negatiivne on asjaolu, et on 3 töötajat, kes on ettevõttega koostööd teinud alla aasta, mis tähendab, et mingil aja hetkel on, ettevõtte X töötajate värbamise probleemi arvestades, lojaalsete töötajate töökoormus olnud olulisel määral suurem, kui tavapärane.



Joonis 18. Ettevõtte X töötajate tööstaaž ettevõttes
Allikas: Autori koostatud

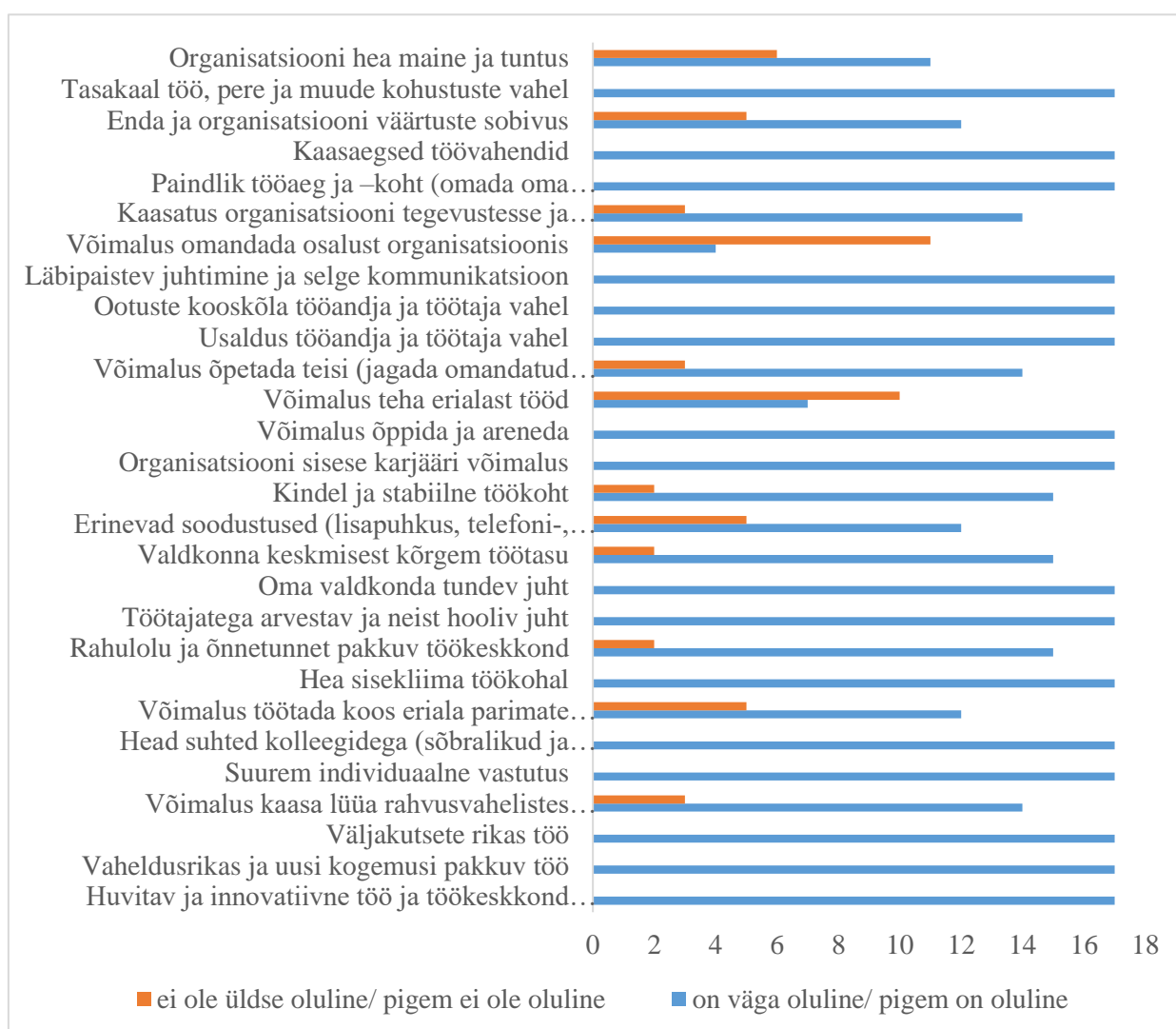
Joonisel 19 on välja toodud ettevõtte X poolt pakutav palga tase. Kui uuritud potentsiaalsete töötajate kõige enam soovitud netopalgas soov oli vahemikus 1500 – 2499 eurot ning enim realselt teenitav netopalk oli 1000 – 1999 eurot, siis nagu jooniselt 19 on näha, pakub ka ettevõtte X pigem keskmist valdkonna palgataset ehk 1000 – 1999 eurot. Seega ettevõtte X ei ole võimeline uuritud potentsiaalsete töötajate majandusliku dimensiooni väärtuspakkumiste ootust täitma.



Joonis 19. Ettevõtte X töötajate palga tase
Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt uuriti nii nagu potentsiaalsetelt töötajatelt, ka olemasolevate töötajate hinnagut 28 tegurile tööandja juures, et saada ülevaade, milliseid tegureid hindavad juba olemasolevad töötajad oluliseks. Kuna olemasolevate töötajate valim on väike, siis eeldab autor, et peaks selgelt eristuma olulised ning vähe olulised tegurid.

Esmase andmetöötluse järgselt on näha joonisel 20, et kõige vähem olulisteks peavad töötajad tegureid “Võimalus omandada osalust organisatsioonis“ ja “Võimalus teha erialast tööt“. Teguri “Võimalus omandada osalust organisatsioonis“ mitte oluliseks pidamise tulemus ühtib uuritud potentsiaalsete töötajate esmase andmete analüüsi tulemustega. Lisaks on näha, et mitmed tegurid on üheselt kogu kollektiivi poolt hinnatud kas pigem oluliseks või väga oluliseks.



Joonis 20. Ettevõtte X töötajate tööandja juures oluliste tegurite grupeeritud hinnangud. Tulemused on esitatud absoluutarvudes. Allikas: Autori koostatud

Kui uuritud potentsiaalsete töötajate juures vaadeldi nii keskväärtustega tekkinud olulisuse järjestust kui ka alumise usalduspiiri alusel tekkinud järjestust, siis olemasolevate töötajate valimi suuruse ning vastuste ühetaolisuse tõttu vaadeldakse vaid keskväärtustega tekkinud olulisuse järjestust.

Ettevõtte X töötajate hinnangul on kolm kõige olulisemat tegurit “Usaldus tööandja ja töötaja vahel“, “Võimalus õppida ja areneda“ ja “Organisatsiooni sisese karjääri võimalus“ (vt joonis 21). Kolm kõige olulisemat tegurit esindavad sotsiaalset ja arengu võimaluste dimensiooni, mis viitab, et töötajad peavad oluliseks lõbusat ja õnnelikku töökeskkonda, häid kollegiaalseid suhteid ja meeskonna atmosfääri ning tunnustust, omaväärtust ja enesekindlust koos karjääri edendava kogemuse ja hüppelauaga tulevaste töökohtade leidmisel. Uuritud potentsiaalsete töötajate hinnanguga ühtib vaid üks tegur, milleks on “Usaldus tööandja ja töötaja vahel“, mis jõudis kolme kõige olulisema teguri hulka ning esindab sotsiaalset dimensiooni. Tasub märkida, et tegur “Võimalus õppida ja areneda“ oli ka uuritud potentsiaalsete töötajate sõnul siiski väga oluline tegur ning omas olulisuselt neljandat kohta. Ettevõtte X töötajad hindasid kõige vähem olulisteks teguriteks “Võimalus omandada osalust organisatsioonis“, “Organisatsiooni hea maine ja tuntus“ ja “Võimalus teha erialast tööd“. Nii uuritud potentsiaalsed töötajad kui ka ettevõtte X töötajad pidasid üheselt kõige vähem oluliseks tegurit “Võimalus omandada osalust organisatsioonis“, mis esindab majandusliku dimensiooni. Suures pildis hindavad ettevõtte X töötajad kõige enam sotsiaalset, arenguvõimaluste ja huvitavuse dimensioone. Mõnel määral on oluline ka teadmiste rakendamine, mida uuritud potentsiaalsete töötajate hinnangus niivõrd esile ei tulnud. Kõige vähem oluliseks peetakse majandusliku dimensiooni esindavaid tegureid. Lisaks võib väita, et ettevõtte X töötajate jaoks on olulised vaid esimesed 23 tegurit, mille keskväärtus jääb nelja raamidesse, mis oli ka ettevõtte X töötajate küsimustikus esimene positiivsuse tase ehk “4 – pigem on oluline“.

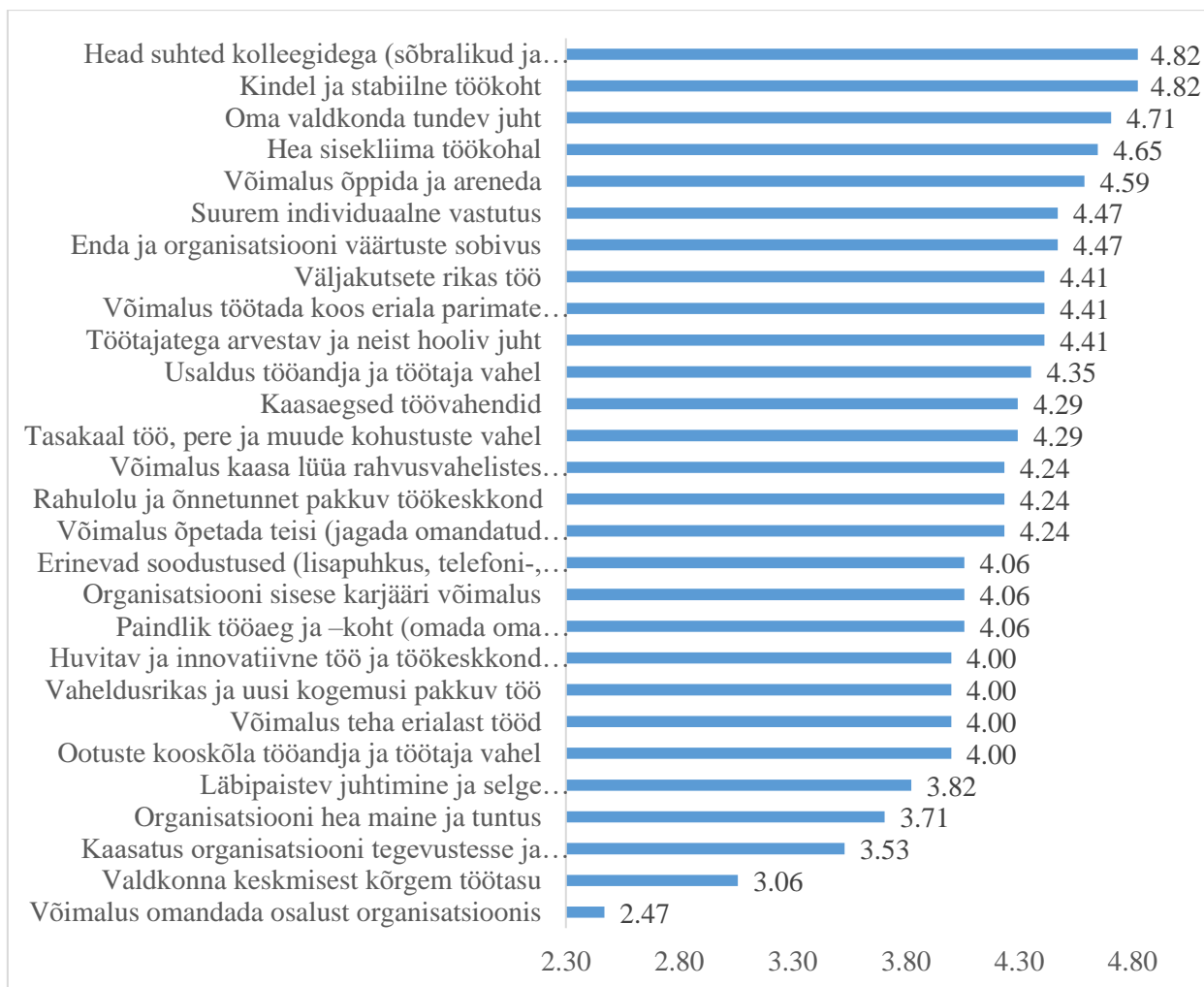


Joonis 21. Ettevõtte X töötajate tööandja juures oluliste tegurite olulisuse järjestus. Tulemused on esitatud keskväärtes.

Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt uuriti, kas ettevõtte X töötajad kinnitavad ettevõtte X poolt pakutavaid väärtuspakkumisi, mis keskenduvad dimensioonidele arenguvõimalused, teadmiste rakendamine ja majanduslik aspekt, mitte rahalises mõistes.

Joonisel 22 on välja toodud ettevõtte X töötajate hinnangud ettevõtte poolt pakutavatele teguritele ning on järjestatud keskväärte alusel. Tegurite hulgast jäi viis tegurit keskmiseväärtusega alla nelja ning seetõttu arvestatakse, et neid tegureid ettevõtte töötajatele pakkuda ei suuda ning tegurid ei leidnud töötajate poolt ühest kinnitust. Keskväärte järjestuse alusel on näha, et kõige tugevamalt nõustuvad töötajad, et ettevõtte X pakub tegureid “Head suhted kolleegidega (sõbralikud ja abivalmid)“, “Kindel ja stabiilne töökoht“ ja “Oma valdkonda tundev juht“. Antud tegurid esindavad sotsiaalset, majandusliku ja arengu võimaluste dimensioone. Siinkohal on oluline märkida, et sotsiaalne dimensioon ei ole ettevõtte fookuses.



Joonis 22. Ettevõtte X töötajate hinnang ettevõtte poolt pakutavatele teguritele. Tulemused on esitatud keskväärtustes.

Allikas: Autori koostatud

Autori poolt koostati kokkuvõtlik tabel 5 (vt Lisa 3), et oleks võimalik võrrelda, milliseid tegureid kinnitasid ettevõtte X töötajad ning kas ettevõtte X väärtuspakkumised leidsid kinnitust. Selgus, et ettevõtte X töötajad kinnitasid kõiki ettevõtte poolt pakutavaid tööandja väärtuspakkumisi, milleks olid: isiklik areng; tulevaste karjäärade ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju; õpi oskuseid, mis avavad ukseid kõigile karjääri võimalustele; uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline; piiramatud võimalused. Ettevõtte X poolt olid väärtuspakkumistega fookuses dimensioonid arenguvõimalused, teadmiste rakendamine ja majanduslik, mitte rahalises mõistes. Tulemustes selgus aga, et töötajad kinnitasid esmalt tegurid, mis esindasid sotsiaalset dimensiooni. Seejärel kinnitati arenguvõimaluste dimensioon ja majanduslik dimensioon, pigem mitte rahalises mõistes. Viimaks leidsid kinnitust ka teadmiste rakendamise ja huvitavuse dimensioon.

Ettevõtte X perspektiivist on positiivne, et töötajad kinnitasid esmalt sotsiaalse dimensiooni, mis oli ka uuritud potentsiaalsete töötajate hinnangul kõige olulisem dimensioon. Järgnevalt töötajate poolt kinnitust leidnud arenguvõimalused ja majanduslik dimensioon omasid samuti potentsiaalsete töötajate hulgas olulisust.

3.6. Järeldused ning ettepanekud

Järgnevalt analüüsib autor uurimisküsimuste tulemusi. Kõigepealt soovis autor teada, milline on ettevõtte X mainekujunduse strateegia ning selle seos tööandja mainekujunduse teooriaga.

Töös selgus, et ettevõtte X tööandja brändi loomise eesmärgid, inimeste olulisusele rõhumine ja tööandja mainekujundamise vajalikkuse põhjendused on vastavuses Sullivani (2004) poolt välja tooduga, et tööandja mainekujundus on eesmärgistatud pikaajaline strateegia kujundamiseks teadlikkust ja tajuvust ettevõtte töötajate, potentsiaalsete töötajate ja seotud isikute hulgas. Lisaks viidates ettevõtte X pärandile ja premium-brändi looja staatusele, toob ettevõtte X esile heade juhtimis- ja äritavade kuvandit, mis muudavad ettevõtte atraktiivsemaks ja loovad hea töökoha kuvandi.

Vastavalt Davies (2008) välja tooduga, et brändi assotsiatsioonid on kui brändi isiksus, mis viitab brändi assotsiatsioonide terviklikkusele, on ka ettevõtte X soov omada ühtset tööandja brändi lubadust. Seosed on diferentseerituse alus ning brändi peamine eesmärk.

Analüüsi käigus viidi ettevõtte X tööandja väärtuspakkumised vastavusse Berthon, Ewing ja Hah (2005) loodud viie dimensiooniga (vt tabel 2) milleks olid huvitavus, sotsiaalsus, majanduslik, arenguvõimalused ja teadmiste rakendamine. Töös tuli välja, et ettevõtte X tööandja väärtuspakkumises on esindatud kõik viis dimensiooni, kuid on näha, et oluliseim dimensioon, nii väärtuspakkumiste sõnastuse kui ka väärtuse järgi, on arenguvõimalused ehk tööandja pakub tunnustust, omaväärtust ja enesekindlust koos karjääri edendava kogemuse ja hüppelauaga tulevaste töökohtade leidmisel. Seejärel teadmiste rakendamine, mille kohaselt ettevõtte annab töötajale võimaluse õpitu rakendamiseks ja õpetada teisi. Kolmandaks on majanduslik, mille kohaselt ettevõtte pakub keskmisest kõrgemat palka, hüvitiste paketti, töökoha turvalisust ja edutamisevõimalusi. Antud dimensioon on pigem esindatud edutamise võimaluste võtmes ning mitte nii võrd rahalises mõistes. Kõige vähem on esindatud dimensioonid huvitavus ja sotsiaalsus mis

ei ole ettevõtte X fookuses. Võib järeldada, et ettevõtte X loodab meelitada isikuid, kelle jaoks on oluliseimad arenguvõimalused, teadmiste rakendamise võimalus ning majanduslik dimensioon.

Käesoleva töö autor leiab, et ettevõtte X on tööandja brändi, kui kontseptsiooni, loomisel olnud väga põhjalik ning on üheselt mõistetav, mida ettevõtte soovib tööandja brändiga sihtrühmadele edastada. Nagu Sengupta, Bamel ja Singh (2015) tuvastasid, siis väärtusepakkumised on tööandja brändingu alustalad.

Vastavalt Barberile (1998) on esialgne meelitusetapp see, kus organisatsioonid arendavad ja viivad läbi mitmesuguseid tegevusi, mis on suunatud tulevastele töötajatele. Need tegevused muudavad tööandja atraktiivseks ja aitavad meelitada ligi parimaid töötajaid ja saavutada valitud tööandja staatust. Käesoleva töö raames selgus, et ettevõtte X ei ole aga antud tegevusi varasemalt läbi viinud ning tööandja mainekujundus tegevustega on olnud pigem pinnapealsed, mitte kasutades täielikult kõiki võimalusi.

Teise uurimisküsimusega soovis autor teada, millised on valimi väärtuspakkumiste ootused tööandjale ning nende seos ettevõtte X väärtuspakkumisega mainekujunduse strateegias.

Tulemustest selgus uuritud potentsiaalsete töötajate jaoks 18 olulist tegurit tööandja juures (vt tabel 3). Esialgselt pakuti välja 28 tegurit, kuid vastajad leidsid, et neist 10 ei ole olulised. Lisaks leiti, et ettevõtte X väärtuspakkumised on vastavuses 17 teguriga 28-st. Selgus, et käesolevas töös uuritud potentsiaalsete töötajatena käsitletav valim, hindab kõige enam sotsiaalset dimensiooni ehk lõbusat ja õnneliku töökeskkonda, häid kollegiaalseid suhteid ja meeskonna atmosfääri. Seejärel järgnevad majanduslik, rahalises mõistes ja arengu võimaluste dimensioonid. Ettevõtte X väärtuspakkumiste fookusesse ei kuulu uuritud potentsiaalsete töötajate jaoks kõige olulisem dimensioon sotsiaalsus, mistõttu on ka väärtuspakkumise sõnastusest üsnagi keeruline välja lugeda sotsiaalset dimensiooni. Ettevõtte X väärtuspakkumiste fookuses on esindatud majanduslik dimensioon, kuid pigem mitte rahalises mõistes nagu uuritud potentsiaalsed töötajad ootavad. Viimaseks, uuritud potentsiaalsete töötajate jaoks oluline dimensioon arenguvõimalused, on tugevalt ettevõtte X tööandja väärtuspakkumise fookuses ning seda kajastab ka väärtuspakkumiste sõnastus. Seega ettevõtte X väärtuspakkumised kattuvad uuritud potentsiaalsete töötajate ootustega vaid ühe dimensiooni lõikes, milleks on arenguvõimalused.

Viimasena soovis autor teada, milliselt hindavad ettevõtte X töötajad ettevõtte poolt pakutavaid väärtusi.

Ettevõtte X töötajad kinnitasid kõiki ettevõtte poolt pakutavaid tööandja väärtuspakkumisi, milleks olid: isiklik areng; tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju; õpi oskuseid, mis avavad ukseid kõigile karjääri võimalustele; uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline; piiramatud võimalused. Ettevõtte X poolt olid väärtuspakkumistega fookuses dimensioonid arenguvõimalused, teadmiste rakendamine ja majanduslik, mitte rahalises mõistes. Tulemustes selgus aga, et töötajad kinnitasid esmalt tegurid, mis esindasid hoopis sotsiaalset dimensiooni. Seejärel kinnitati arenguvõimaluste dimensioon ja majanduslik dimensioon, pigem mitte rahalises mõistes. Viimaks leidsid kinnitust ka teadmiste rakendamise ja huvitavuse dimensioon. Seega saab järeldada, et ettevõtte X väärtuspakkumised ei ole kooskõlas reaalsusega, mida töötajatele pakutakse.

Uuringu tulemuste põhjal saab väita, et ettevõtte peaks kaaluma tööandja väärtuspakkumiste fookuse ning esitamise muutmist vastavaks nii olemasolevate töötajate kogemusega kui ka uuritud potentsiaalsete töötajate ootustega tööandjale. Kui klient vahetab müüjaga raha, eeldab ta kaudselt, et vahetusväärtus annab vähemalt sellise kasutusväärtuse, mis vastab või ületab vahetusväärtuse (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007). Sarnane vahetussuhe eksisteerib töötaja ja tööandja vahel, nagu soovitab psühholoogilise lepingu teooria (Sengupta, Bamel, & Singh, 2015). Seega praeguses olukorras rikub ettevõtte X olemasolevate töötajatega psühholoogilist lepingut ning potentsiaalsetele töötajatele pakutakse välja väärtusi, mida ei suudeta ettevõtte X poolt täies mahus täita. Kuna ettevõttel X on probleeme töötajate värbamise ja leidmisega, siis olemasolevate töötajate säilitamine peaks olema esmatähtis. Autor teeb ettevõttele X ettepaneku tööandja väärtuspakkumise edendamiseks ning töötajate tõhusamaks leidmiseks võtta antud uuringus selgunud olulised tegurid ja olulised dimensioonid enda väärtuspakkumise arendamise aluseks ning lähtuda teguritest, mida praegused töötajad on võimelised kinnitama. Ettevõtte X peaks enda väärtuspakkumise parendamisel keskenduma väärtustele järgnevas dimensioonilises järjekorras: sotsiaalne, majanduslik, arenguvõimalused, teadmiste rakendamine ja huvitavus. Eriline fookus peaks olema suunatud sotsiaalsele dimensioonile ning neid esindavatele teguritele. Selline lähenemine aitab ettevõttel X edukamalt meelitada ligi soovitud sihtgruppi ning hoida olemasolevaid töötajaid.

Autor toob ettepanekuna välja ka tööandja kommunikatsiooni strateegilisemaks muutmise ehk looma brändi sõnumid, mis aitavad saavutada tööandja brändi eesmärged ning aitaksid ettevõtet positsioneerida ning seostada kui tööandja. Kuna ettevõtte X puhul ei ole pinnapealsete tööandja brändi seoste loomine lihtne, vastupidiselt Collinsi ja Kanari (2013) mudelile, siis soovib autor sõnumite edastamisel ja konstrueerimisel keskenduda keerulistele seostele, mis on seotud uskumustega tööhõivehüvedega konkreetses ettevõttes.

Lisaks on antud kontekstis oluline, et ettevõtte keskenduks varjase teadlikkuse ja võimaliku külgetõmbe arendamisele, näiteks läbi erinevate karjäärirahvaste. Ettevõtte teadlikkuse loomine on võti potentsiaalsete töötajateni, et oleks olemas esialgne teadmine, et ettevõtte eksisteerib ning võib osutada potentsiaalseks tööandjaks. Esialgne meelitusetapp on etapp, kus organisatsioonid arendavad ja viivad läbi mitmesuguseid tegevusi, mis on suunatud tulevastele töötajatele. Need tegevused muudavad tööandja atraktiivseks ja aitavad meelitada ligi parimaid töötajaid ja saavutada valitud tööandja staatust (Barber, 1998).

Kokkuvõtvalt saab uuringu tulemuste põhjal öelda, et ettevõtte X tööandja bränd ei ole vastavusse viidud lokaalsete vajadustega, mistõttu ei ole tööandja bränd kuigi tugev. Võttes aluseks üldises ettevõtte X tööandja brändi raamatus välja toodud väärtuspakkumised ning mida kasutatakse ka lokaalselt töötajate värbamiseks, siis on reaalsusega üsna suur erinevus. Küll aga nõustub autor, et on loodud põhjalik ja läbimõeldud baas, millelt lokaalselt edasi areneda. Autor on kindel, et strateegilisema lokaalse juhtimise teel on võimalik saavutada soovitud tulemusi.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli hinnata ettevõtte X tööandja väärtuspakkumist lähtuvalt selle sihtgrupist ja värbamise probleemidest.

Uuringu raames koguti nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid andmeid. Analüüsi ettevõtte X tööandja brändi raamatut ning anti ülevaade ettevõtte X varasematest tööandja mainekujundamise tegevustest. Uuringul oli kaks valimit. Esimese valimi moodustasid ettevõtte X tööandja brändi sihtgrupi alusel Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna kõik bakalaureuse-, magistri- ja rakenduskõrgharidusõppe tudengid ning teise valimi moodustasid ettevõtte X kõik töötajad. Esimese ankeetküsimustiku kaudu, mis edastati potentsiaalsetele töötajatele, paluti hinnata 28 erinevat tegurit, mis puudutasid töötajate võimalikke ootusi tööle ja tööandjatele. Teise ankeetküsimustiku kaudu, mis edastati ettevõtte X kõigile töötajatele, paluti hinnata samu tegureid nagu potentsiaalsetel töötajatel ning lisaks hinnata milliseid tegureid pakub ettevõtte X kui tööandja.

Töös selgus, et ettevõtte X tööandja brändi loomise eesmärgid, inimeste olulisusele rõhumine ja tööandja mainekujundamise vajalikkuse põhjendused on vastavuses Sullivani (2004) poolt välja tooduga, et tööandja mainekujundus on eesmärgistatud pikaajaline strateegia kujundamiseks teadlikkust ja tajuvust ettevõtte töötajate, potentsiaalsete töötajate ja seotud isikute hulgas.

Järeldustena toodi välja järgnev:

- Ettevõtte X tööandja mainekujunduse strateegia, kui kontseptsiooni, loomisel olnud väga põhjalik ning on üheselt mõistetav, mida ettevõtte soovib tööandja brändiga sihtrühmadele edastada;
- Ettevõtte X loodab meelitada isikuid, kelle jaoks on oluliseimad arenguvõimalused, teadmiste rakendamise võimalus ning majanduslik dimensioon;
- Ettevõtte X ei ole meelitusetapi tegevusi varasemalt läbi viinud.

Uuringu piiranguna tuleb välja tuua oluliste üldistuste tegemise kõigi potentsiaalsete töötajate hinnangu kohta 28-le tegurile tööandja juures, kuna vastanute arv jäi töö autori arvates liiga väikeseks.

Uuringus osales 91 potentsiaalset töötajat. Uuritud potentsiaalsete töötajate profiili käsitlevas alapeatükis 3.3, selgus, et keskmine uuritud potentsiaalne töötaja on naine vanuse vahemikus 20-34 aastat, kes omandab magistrikraadi erialal juhtimine ja turundus, kelle praegune töö on, kas täielikult või osaliselt seotud õpitava erialaga, omab üle 6 aastast töökogemust, teenib praegusel hetkel 1000 – 1999 euro vahemikus netopalka, kuid sooviks saada netopalka vahemikus 1500 – 2499 eurot. Lisaks tuvastati korreleatsioon analüüsi käigus tugev seos töökogemuse ja soovitava netopalka vahel ($r=0,575$). Uuritud potentsiaalsete töötajate jaoks osutusid 28-st tegurist oluliseks vaid 18 tegurit tööandja juures (vt tabel 3), mille alumine usalduspiir jäi nelja raamidesse, mis oli ka esimene positiivsuse tase ehk “4 – pigem on oluline“. Käesoleva töö raames hindab, uuritud potentsiaalse töötajana käsitletavat, vastaja kõige enam sotsiaalselt dimensiooni, seejärel majandusliku ja arenguvõimalusi. Ettevõtte X väärtuspakkumised kattuvad uuritud potentsiaalsete töötajate ootustega vaid ühe dimensiooni lõikes, milleks on arenguvõimalused.

Järeldustena toodi välja järgnev:

- Uuritud potentsiaalsete töötajate jaoks on olulised dimensioonid tööandja väärtuspakkumiste juures sotsiaalsus, majanduslik ja arenguvõimalused;
- Ettevõtte X väärtuspakkumistega fookuses olevad dimensioonid ei ühti uuritud potentsiaalsete töötajate ootustega oluliste dimensioonide osas tööandja väärtuspakkumiste juures.

Ettevõtte X töötajate sooline jaotus ei ole ühtlane ning suurema osa töötajatest moodustavad naised, mis on kooskõlas ettevõtte X tööandja brändi sihtgrupiga, kus on eraldi rõhk asetatud naistele. Vanuselise jaotuse juures on ettevõttes esindatud erinevad vanusegrupid, kus kõige suuremat osakaalu omavad vanusegrupid 25 – 29 ($n=5$) ja 40 – 44 ($n=5$) aastased. Uuringus selgus, et ettevõtte X pakub pigem keskmist valdkonna palgataset ehk 1000 – 1999 eurot. Seetõttu ei ole ettevõtte X võimeline uuritud potentsiaalsete töötajate majandusliku dimensiooni väärtuspakkumiste ootust täitma. Ettevõtte X 17 töötajat, kes uuringul osalesid, kinnitasid kõiki ettevõtte X poolt pakutavaid tööandja väärtuspakkumisi. Kõige enam leidsid kinnitust sotsiaalne, majanduslik ja arenguvõimaluste dimensioon. Ettevõtte X poolt olid aga väärtuspakkumistega fookuses dimensioonid arenguvõimalused, teadmiste rakendamine ja majanduslik.

Järeldustena toodi välja järgnev:

- Ettevõtte X väärtuspakkumised ja nende fookuses olevad dimensioonid, ei ole kooskõlas reaalsusega, mida töötajatele pakutakse.

Töö autor tõi välja järgnevad ettepanekud:

- Tööandja väärtuspakkumise edendamiseks ning töötajate tõhusamaks leidmiseks võtta antud uuringus selgunud olulised tegurid ja olulised dimensioonid enda väärtuspakkumise arendamise aluseks ning lähtuda teguritest, mida praegused töötajad on võimelised kinnitama. Ettevõtte X peaks enda väärtuspakkumise parendamisel keskenduma väärtustele järgnevas dimensioonilises järjekorras: sotsiaalne, majanduslik, arenguvõimalused, teadmiste rakendamine ja huvitavus. Eriline fookus peaks olema suunatud sotsiaalsele dimensioonile ning neid esindavatele teguritele;
- Tööandja kommunikatsiooni strateegilisemaks muutmise ehk looma brändi sõnumid, mis aitavad saavutada tööandja brändi eesmärgi ning aitaksid ettevõtet positsioneerida ning seostada kui tööandja. Autor soovib sõnumite edastamisel ja konstrueerimisel keskenduda keerulistele seostele, mis on seotud uskumustega tööhõivehüvedega konkreetses ettevõttes.
- Ettevõtte keskendumine varjase teadlikkuse ja võimaliku külgetõmbe arendamisele, näiteks läbi erinevate karjäärimeetmete, et teadvustada potentsiaalsetele töötajatele ettevõtte X eksisteerimist ning et tegemist võib olla potentsiaalse tööandjaga.

SUMMARY

THE ROLE OF AN EMPLOYER'S BRANDING STRATEGY IN RECRUITMENT - THE EXAMPLE OF COMPANY X

Laura Võrk

The aim of this master's thesis was to evaluate the company X's employer value proposition based on its target group and recruitment problems.

The study collected both qualitative and quantitative data. The employer brand book of company X was analyzed and an overview of the previous employer reputation building activities was given. The study had two samples. The first sample consisted of potential employees based on the target group of Company X's employer brand, ie all bachelor's, master's and applied higher education students of Tallinn University of Technology's Faculty of Economics, and the second sample consisted of all employees of Company X. The first questionnaire, which was sent to potential employees, asked to assess 28 different factors regarding employees' potential expectations of work and employers. The second questionnaire, which was sent to all employees of company X, asked to assess the same factors as potential employees and, in addition, to assess what factors company X offers as an employer.

The study revealed that the goals of creating the employer brand for company X, emphasizing the importance of people and the reasons for the need for employer image building, are in line with what Sullivan (2004) points out, that employer image building is a targeted long-term strategy to create awareness and perception among the company's employees, potential employees and related parties.

The conclusions were as follows:

- Company X's employer branding strategy, as a concept, has been very thorough in its creation and it is clear what the company wants to convey to the target groups with the employer's brand;
- Company X hopes to attract people for whom the most important are opportunities for development, the possibility of applying knowledge and the economic dimension;
- Company X has not previously carried out the activities of the employee attraction phase.

As a limitation of the study, while it is necessary to make important generalizations about the assessment of all potential employees for the 28 factors, which represent different value propositions, the author notes that the number of respondents was too small.

The study involved 91 surveyed potential employees. In section 3.3 profile of surveyed potential employees, it was found, that the average surveyed potential employee is a woman between the ages of 20 and 34, who is acquiring a master's degree in management and marketing, whose current job is, in whole or in part related with currently studied field, more than 6 years of work experience, currently receives net salary in the range of 1000-1999 euros, but would like to receive a net salary in the range of 1500-2499 euros. In addition, a strong correlation was found between work experience and the desired net salary during the correlation analysis ($r = 0.575$). Of the 28 factors, only 18 of the 28 factors turned out to be important for surveyed potential employees (see table 3). For the 18 important factors the lower confidence limit remained within the range of four, which was also the first level of positivity, ie "4 - rather important". In the framework of this work, the respondent, considered as a surveyed potential employee, evaluates the social dimension as the most important, then the economic and development opportunities dimensions. Company X's value propositions coincide with the expectations of surveyed potential employees in only one dimension, which is development opportunities.

The conclusions were as follows:

- Social, economic and development opportunities are important dimensions for surveyed potential employees in an employer's value proposition;
- The dimensions focused on Company X's value propositions do not match the expectations of surveyed potential employees regarding significant dimensions in the employer's value propositions.

The gender distribution of Company X's employees is not equal and the majority of employees are women, which is in line with the target group of Company X's employer brand, with a special emphasis on women. In terms of age distribution, different age groups are represented in the company, with the largest share being in the age groups 25 - 29 ($n = 5$) and 40 - 44 ($n = 5$). The survey revealed that company X rather offers the average salary level in the field, ie 1000 - 1999 euros. Therefore, Company X is not able to meet the expectations of surveyed potential employees in the economic dimension of the value proposition. The 17 employees of company X, who participated in the survey, confirmed all the employer's value offers offered by company X. The social, economic and developmental dimensions were most confirmed by the employees. For Company X, however, the value propositions are focused on the dimensions of development opportunities, knowledge application and economic.

The conclusions were as follows:

- Company X's value propositions, and the dimensions they focus on, are not in line with the reality offered to employees.

The author of the master thesis made the following suggestions:

- In order to promote the value proposition of the employer and to find employees more efficiently, take the important factors and important dimensions revealed in this study as the basis for developing and bettering value proposition and take into account the factors that current employees are able to confirm. Company X should focus on improving values in the following dimensional order: social, economic, development opportunities, knowledge application and attractiveness. Particular attention should be paid to the social dimension and the factors that represent them;
- Making employer communication more strategic, ie creating brand messages that help to achieve the goals of the employer's brand and help to position and link the company as an employer. The author suggests focusing on the complex relationships associated with beliefs about employment benefits in a particular company, when conveying and constructing messages;
- Focus on developing covert awareness and potential attraction, for example through various career fairs, to make potential employees aware of the existence of Company X and that it may be a potential employer.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Aaker, D. (15. 10 2003. a.). The power of the branded differentiator. Allikas: MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-power-of-the-branded-differentiator/>
- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D., & Day, G. S. (1980). *Marketing research* (4th tr.). Toronto: John Wiley & Sons, Ltd.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (12 2000. a.). Corporate social performance and attractiveness as an Employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28(3), lk 243-253. doi:10.1023/A:1006289817941
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (05 2010. a.). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With. *Academy of Management Perspectives*, 48-64. Kasutamise kuupäev: 14. 04 2020. a., allikas <http://misweb.cbi.msstate.edu/~COBI/faculty/users/jvardaman/files/files/AllenAMP.pdf>
- Ambler, T., & Barrow, S. (08 1996. a.). *THE EMPLOYER BRAND*. Allikas: <http://facultyresearch.london.edu/docs/96-902.pdf>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. Tsiteeritud 10. 04 2020. a.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage Publications.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons. Kasutamise kuupäev: 15. 04 2020. a., allikas [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BRAND%20NAME%20PRODUCTS%20The%](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BRAND%20NAME%20PRODUCTS%20The%20)

20employer%20brand%20%20bringing%20the%20best%20of%20brand%20managemen
t%20to%20people%20at%20work.pdf

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. Allikas: https://ukznextendedlearning.com/wp-content/uploads/2017/05/Captivating-company_dimensions.pdf

Biswas, M. K. (2013). *EMPLOYER BRANDING: A HUMAN RESOURCE STRATEGY*.

Bouzas, D. G., & Iturriagoitia, M. A. (2011). LIVING THE EMPLOYER BRAND. A FRAMEWORK PROPOSITION. *AEMARK 2011*, (1-6). Castellon.

Cable, D., & Turban, D. (2001). "Establishing the dimensions, sources and value of job seekers" employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 115-164. doi:[https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)

Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 411-429. doi:10.1348/096317905X25995

Collins, C. J., & Han, J. (09 2004. a.). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 1-49. Kasutamise kuupäev: 12. 04 2020. a., allikas https://www.researchgate.net/publication/37153927_Exploring_Applicant_Pool_Quantity_and_Quality_The_Effects_of_Early_Recruitment_Practice_Strategies_Corporate_Advertising_and_Firm_Reputation

Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133. Kasutamise kuupäev: 10. 04 2020. a., allikas https://www.researchgate.net/publication/10925796_The_Relationship_between_Early_Recruitment-Related_Activities_and_the_Application_Decisions_of_New_Labor-Market_Entrants

- Collins, C., & Kanar, A. (2013). Employer brand equity and recruitment research. rmt: *The Oxford Handbook of Recruitment* (284-297).
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681. doi:<https://doi.org/10.1108/03090560810862570>
- Ettevõtte X. (2015). *Tööandja brändi raamat*.
- Fernon, D. (2008). Maximising the power of the employer brand. *Admap*, 49-53. Kasutamise kuupäev: 10. 03 2020. a., allikas https://www.warc.com/content/paywall/article/admap/maximising_the_power_of_the_employer_brand/88231
- Frook, J. E. (04 2001. a.). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86(8). Kasutamise kuupäev: 10. 04 2020. a., allikas <https://adage.com/article/btob/burnish-brand-inside/251793>
- Gaddam, S. (2008). Modelling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 45-55. Kasutamise kuupäev: 15. 03 2020. a., allikas <https://www.scribd.com/document/334886088/Modeling-Employer-Branding-Communication-the-Softer-Aspect-of-HR-Marketing-Management>
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (04 1993. a.). CORPORATE IMAGE, RECRUITMENT IMAGE, AND INITIAL JOB CHOICE DECISIONS. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2007). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *the marketing review*, 17(2), 239-256. Tsiteeritud 28. 03 2020. a.
- Glazer, S. (03 2004. a.). A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Human Relations*, 57(3), 323-345. doi:10.1177/0018726704043271
- Gomes, D. R., & Neves, J. G. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684-699. doi:10.1108/00483481111169634

- Hellerma, K. (29. 10 2007. a.). *Tööandja maine teadlik kujundamine loob edu*. Allikas: Äripäev:
<https://www.aripaev.ee/uudised/2007/10/28/tooandja-maine-teadlik-kujundamine-loob-edu>
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E., & Devendorf, S. A. (2008). Examining Corporate Reputation Judgments With Generalizability Theory. *Journal of Applied Psychology*, 1-8.
 Kasutamise kuupäev: 10. 04 2020. a., allikas
https://www.researchgate.net/publication/24434871_Examining_Corporate_Reputation_Judgments_With_Generalizability_Theory
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986.
 doi:<https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *The Executive*, 7(1), 81-94.
 Allikas:
https://static1.squarespace.com/static/51be6891e4b020693fe23d0d/t/52e068f3e4b019b549453250/1390438643772/Cultural_Constraints_management_theories.pdf
- Imme, K. (2016). INFOTEHNOLOGIA ÜLIÕPILASTE OOTUSED TÖÖLE JA TÖÖANDJATELE. Tallinn.
- Jenner, S., & Taylor, S. (2007). Employer branding - fad or the future for HR? rmt: CIPD, *Employer branding - fad or the future for HR? (7)*. CIPD.
- Kapferer, J.-N. (2004). The New Strategic Brand Management. Kasutamise kuupäev: 10. 04 2020. a., allikas
https://www.researchgate.net/publication/281803401_The_New_Strategic_Brand_Management
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7), 695-716.
 doi:10.1362/026725706778612103
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102.
 Kasutamise kuupäev: 12. 04 2020. a., allikas

https://www.researchgate.net/publication/227505502_The_Relation_of_Instrumental_and_Symbolic_Attributes_to_a_Company's_Attractiveness_as_an_Employer

- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through ‘‘Best Employer’’ Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 175-181. doi:10.1007/s10869-011-9226-5
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83, 5-18. doi:10.1016/j.jretai.2006.10.002
- Matuska, I. F.-E. (02 2013. a.). EMPLOYER BRANDING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Human Resources Management & Ergonomics - Volume VII*, 35.
- Moroko, L., & Uncles, M. (03 2008. a.). Characteristics of Successful Employer Brands . *Journal of Brand Management* , 1687-1696.
- Mosley, R. W. (11 2007. a.). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *BRAND MANAGEMENT*, 15(2), 123-134. Kasutamise kuupäev: 15. 04 2020. a., allikas <https://jungkirbalik.files.wordpress.com/2008/05/customer-experience-organisation-culture-and-the-employer-brand1.pdf>
- Parry, E., & Urwin, P. (03 2011. a.). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Review*, 13(1), 79-96. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Powell, G. N., & Goulet, L. R. (1996). Recruiters' and applicants' reactions to campus interviews and employment decisions. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1619-1640. doi:<https://doi.org/10.2307/257071>
- Rokade, V., & Singh, M. (01 2015. a.). Conceptualizing and Researching the Models of Employer Branding. *Australian Journal of Business and Management Research*, 4(9), 14-21. Tsiteeritud 01. 04 2020. a.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Official Journal of Indian Institute of Management Calcutta*, 42(3), 307-323. doi:DOI 10.1007/s40622-015-0097-x

- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (2001). Goals, congruence, and positive well-being: new empirical support for humanistic theories. *Journal of Humanistic Psychology, 41*(1), 30-50.
 Kasutamise kuupäev: 15. 04 2020. a., allikas
http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2001_SheldonKasser_JHS.pdf
- Slaughter, J. E., & Greguras, G. J. (03 2009. a.). Initial Attraction to Organizations: The influence of trait inferences. *International Journal of Selection and Assessment, 17*(1), 1-18. Kasutamise kuupäev: 12. 04 2020. a., allikas
https://www.academia.edu/31596956/Initial_Attraction_to_Organizations_The_influence_of_trait_inferences
- Sullivan, J. (25. 11 2002. a.). Crafting a Lofty Employment Brand: A Costly Proposition. ERE Recruiting Intelligence. Kasutamise kuupäev: 05. 04 2020. a., allikas
<https://www.ere.net/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/>
- Sullivan, J. (23. 02 2004. a.). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Allikas: ERE Recruiting Intelligence: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors. *Journal of Vocational Behavior, 52*(1), 24-44. Kasutamise kuupäev: 12. 04 2020. a., allikas
https://www.researchgate.net/publication/247332873_Applicant_Attraction_to_Firms_Influences_of_Organization_Reputation_Job_and_Organizational_Attributes_and_Recruiter_Behaviors
- Turban, D., & Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior, 24*(6), 733-751.
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement and theory. *Corporate Reputation Review, 12*(4), 357-387.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2012). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management, 26*(1-2), 56-73.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik TTÜ majandusteaduskonna bakalaureuse-, magistri- ja rakenduskõrgharidusõppe tudengitele ootuste välja selgitamiseks tööandjale

Hea majandusteaduskonna tudeng!

Käesoleva uuringu eesmärgiks on saada teada majandusteaduskonnas õppivate tudengite olulisemad ootused oma tulevasele tööle ja tööandjale.

Küsimustikule palun vastata kõigil majandusteaduskonna bakalaureuse-, magistri- ja rakenduskõrgharidusõppe tudengitel.

Uuringu viib läbi Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna juhtimine ja turundus eriala magistrant.

Uuringule vastamiseks kulub aega orienteeruvalt 5-7 min.

Uuringu läbiviija tagab vastaja anonüümsuse ja kasutab tulemusi vaid üldistatud kujul.

Laura Vörk

vorklaura@gmail.com

1. Alljärgnevalt on loetletud 28 erinevat tegurit, mis on seotud töösisu, -keskkonna, -kliima, -tasu, töölase arengu, organisatsiooni juhtimise ja mainega. Palun hinda nende tegurite olulisust oma tulevase töökoha valikul 5 - palli skaalal.

Lisa 1 järg

	1 – ei oska öelda	2 - ei ole üldse oluline	3 - pigem ei ole oluline	4 - pigem on oluline	5 - on väga oluline
Huvitav ja innovatiivne töö ja töökeskkond (loovuse rakendamise võimalus)					
Vaheldusrikas ja uusi kogemusi pakkuv töö					
Väljakutsete rikas töö					
Võimalus kaasa lüüa rahvusvahelistes projektides					
Suurem individuaalne vastutus					
Organisatsiooni hea maine ja tuntus					
Head suhted kolleegidega (sõbralikud ja abivalmid)					
Võimalus töötada koos eriala parimate spetsialistidega					
Hea sisekliima töökohal					
Rahulolu ja õnnetunnet pakkuv töökeskkond					
Töötajatega arvestav ja neist hooliv juht					
Oma valdkonda tundev juht					
Paindlik tööaeg ja –koht (omada oma elustiiliga kokku sobivat paindlikku töökorraldust)					
Usaldus tööandja ja töötaja vahel					
Ootuste kooskõla tööandja ja töötaja vahel					
Läbipaistev juhtimine ja selge kommunikatsioon					
Enda ja organisatsiooni väärtuste sobivus					
Tasakaal töö, pere ja muude kohustuste vahel					
Võimalus omandada osalust organisatsioonis					
Valdkonna keskmisest kõrgem töötasu					
Erinevad soodustused (lisapuhkus, telefoni-, autokompensatsioon jmt)					
Kindel ja stabiilne töökoht					
Kaasaegsed töövahendid					
Organisatsiooni sisese karjääri võimalus					
Võimalus õppida ja areneda					
Kaasatus organisatsiooni tegevustesse ja otsustamisesse					
Võimalus teha erialast tööd					
Võimalus õpetada teisi (jagada omandatud teadmisi)					

Lisa 1 järg

2. Kui Sa soovid nr 1 küsimusele lisada veel puuduolevaid tegureid, siis lisa need siia ning anna ka oma hinnang 5 - palli skaalal (1 - ei oska öelda; 2 - ei ole üldse oluline; 3 - pigem ei ole oluline; 4 - pigem on oluline; 5 - on väga oluline)

.....

3. Kuidas oleksid Sina valmis panustama oma tulevasel töökohal lisaks tavapärasele? Vali antud loetelust Sinule sobivad variandid (märgi linnuke vastavasse kasti) (mitmed võimalikud vastused)

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Olen valmis võtma suuremat vastutust |
| <input type="checkbox"/> | Olen valmis paindlikuks töökorralduseks (nädalavahetus, õhtune aeg vmt) |
| <input type="checkbox"/> | Olen valmis ületunnitööks |
| <input type="checkbox"/> | Olen valmis keskmisest stressirohkemaks (või pingetaluvust nõudvaks) tööks |
| <input type="checkbox"/> | Olen valmis pidevateks muutusteks organisatsioonis |
| <input type="checkbox"/> | Muu ... |

4. Mõned küsimused Sinu kohta

Mees
Naine

5. Sinu Vanus

Alla 20
20 – 24
25 – 29
30 – 34
35 – 39
40 – 44
45 ja enam

6. Sinu omandatav haridustase: (mitmed võimalikud vastused)

Bakalaureusekraad omandamisel
Magistrikraad omandamisel
Rakenduskõrgharidus omandamisel
Muu ...

7. Millisel majandusteaduskonna erialal Sa õpid? (Vali üks põhisuund)

Avalik haldus ja riigiteadused
Ärindus
Õigusteadus
Rakenduslik majandusteadus
Avaliku sektori juhtimine ja innovatsioon

Lisa 1 järg

Avaliku sektori innovatsioon ja e-valitsemine
Juhtimine ja turundus
Personalijuhtimine
Rahvusvaheline ärikorraldus
Tehnoloogia valitsemine
Ärerahandus ja majandusarvestus
Ärikorraldus
Muu ...

8. Sinu Töökogemus

Töökogemus puudub
Alla 1 aasta
1 - 2 aastat
3 - 4 aastat
5 - 6 aastat
Üle 6 aasta

9. Millist tööd teed praegu?

Töö on seotud õpitava erialaga
Töö on osaliselt seotud õpitava erialaga
Töö ei ole seotud õpitava erialaga
Ei tööta

10. Kui Sa töötad, siis milline on Sinu töökoormus?

Täiskoormus
Osakoormus

11. Missugusesse vahemikku jääb Sinu netopalk ühes kalendrikuus (palk, mille saad kätte)?

(Jäta tühjaks, kui Sa ei tööta)

Alla 500 EUR
500 - 999 EUR
1000 - 1499 EUR
1500 - 1999 EUR
2000 - 2499 EUR
2500 - 2999 EUR
3000 EUR või rohkem

12. Kui suur võiks olla Sinu netopalk ühes kalendrikuus, arvestades Sinu omandatavat haridust ja töökogemust?

Alla 500 EUR
500 - 999 EUR
1000 - 1499 EUR
1500 - 1999 EUR
2000 - 2499 EUR

Lisa 1 järg

2500 - 2999 EUR

3000 EUR või rohkem

13. Nimeta palun kolm Eestis tegutsevat ettevõtet või organisatsiooni, kuhu lähetsid võimaluse korral tööle? (Eelistatuse järjekorras)

.....

Lisa 2. Küsimustik ettevõtte X töötajatele tööandja väärtuspakkumise hinnanguks

Lugupeetud vastaja

Antud uuring on koostatud TTÜ magistrandi lõputöö raames ning on suunatud Teie ettevõtte töötajatele.

Uuringu eesmärk on välja selgitada, milliseid tegureid töötajad tööandja juures kõige enam hindavad ning uurida, milline on Teie ettevõtte kui tööandja maine töötajate seas.

Uuringu laiem eesmärk on suurendada Teie ettevõtte kui tööandja atraktiivsust, mille tulemusel suudetakse pikas perspektiivis leida edukamalt sobivamaid töötajaid ning hoida ettevõttes olemasolevaid häid töötajaid.

Uuring on anonüümne ning saadud tulemusi analüüsitakse magistritöös ja kasutatakse magistritöös toetava materjalina Teie ettevõttele ettepanekute tegemisel, et parendada tööandja mainekujundus strateegiat.

Küsimustiku täitmiseks kulub kuni 5-7 minutit.

Täname, et leiate aega anda tagasisidet ning aidata seeläbi koostada ettepanekuid Teie ettevõtte tööandja mainekujundus strateegia parendamiseks!

Laura Võrk

vorklaura@gmail.com

1. Alljärgnevalt on loetletud 28 erinevat tegurit, mis on seotud töösisu, -keskkonna, -kliima, -tasu, tööalase arengu, organisatsiooni juhtimise ja mainega. Palun hinda 5 - palli skaalal, kui tähtsaks pead sina järgmiseid tegureid tööandja juures.

Lisa 2 järg

	1 – ei oska öelda	2 - ei ole üldse oluline	3 - pigem ei ole oluline	4 - pigem on oluline	5 - on väga oluline
Huvitav ja innovatiivne töö ja töökeskkond (loovuse rakendamise võimalus)					
Vaheldusrikas ja uusi kogemusi pakkuv töö					
Väljakutsete rikas töö					
Võimalus kaasa lüüa rahvusvahelistes projektides					
Suurem individuaalne vastutus					
Organisatsiooni hea maine ja tuntus					
Head suhted kolleegidega (sõbralikud ja abivalmid)					
Võimalus töötada koos eriala parimate spetsialistidega					
Hea sisekliima töökohal					
Rahulolu ja õnnetunnet pakkuv töökeskkond					
Töötajatega arvestav ja neist hooliv juht					
Oma valdkonda tundev juht					
Paindlik tööaeg ja –koht (omada oma elustiiliga kokku sobivat paindlikku töökorraldust)					
Usaldus tööandja ja töötaja vahel					
Ootuste kooskõla tööandja ja töötaja vahel					
Läbipaistev juhtimine ja selge kommunikatsioon					
Enda ja organisatsiooni väärtuste sobivus					
Tasakaal töö, pere ja muude kohustuste vahel					
Võimalus omandada osalust organisatsioonis					
Valdkonna keskmisest kõrgem töötasu					
Erinevad soodustused (lisapuhkus, telefoni-, autokompensatsioon jmt)					
Kindel ja stabiilne töökoht					
Kaasaegsed töövahendid					
Organisatsiooni sisese karjääri võimalus					
Võimalus õppida ja areneda					
Kaasatus organisatsiooni tegevustesse ja otsustamisesse					
Võimalus teha erialast tööd					
Võimalus õpetada teisi (jagada omandatud teadmisi)					

Lisa 2 järg

2. Alljärgnevalt on loetletud 28 erinevat tegurit, mis on seotud töösisu, -keskkonna, -kliima, -tasu, töölase arengu, organisatsiooni juhtimise ja mainega. Palun hinda 5 - palli skaalal, milliseid väärtusi pakub Teie tööandja .

	1 – ei oska öelda	2 – ei nõustu kohe üldse	3 – pigem ei nõustu	4 – pigem nõustun	5 – nõustun täielikult
Huvitav ja innovatiivne töö ja töökeskkond (loovuse rakendamise võimalus)					
Vaheldusrikas ja uusi kogemusi pakkuv töö					
Väljakutsete rikas töö					
Võimalus kaasa lüüa rahvusvahelistes projektides					
Suurem individuaalne vastutus					
Organisatsiooni hea maine ja tuntus					
Head suhted kolleegidega (sõbralikud ja abivalmid)					
Võimalus töötada koos eriala parimate spetsialistidega					
Hea sisekliima töökohal					
Rahulolu ja õnnetunnet pakkuv töökeskkond					
Töötajatega arvestav ja neist hooliv juht					
Oma valdkonda tundev juht					
Paindlik tööaeg ja –koht (omada oma elustiiliga kokku sobivat paindlikku töökorraldust)					
Usaldus tööandja ja töötaja vahel					
Ootuste koosõla tööandja ja töötaja vahel					
Läbipaistev juhtimine ja selge kommunikatsioon					
Enda ja organisatsiooni väärtuste sobivus					
Tasakaal töö, pere ja muude kohustuste vahel					
Võimalus omandada osalust organisatsioonis					
Valdkonna keskmisest kõrgem töötasu					
Erinevad soodustused (lisapuhkus, telefoni-, autokompensatsioon jmt)					
Kindel ja stabiilne töökoht					
Kaasaegsed töövahendid					
Organisatsiooni sisese karjääri võimalus					
Võimalus õppida ja areneda					
Kaasatus organisatsiooni tegevustesse ja otsustamisesse					
Võimalus teha erialast tööd					
Võimalus õpetada teisi (jagada omandatud teadmisi)					

Lisa 2 järg

3. Teie ettevõtte on hea tööandja.

Nõustun täielikult
Pigem nõustun
Pigem ei nõustu
Ei nõustu üldse
Ei oska öelda

4. Kuidas oled Sina valmis panustama oma töökohal lisaks tavapärasele? Vali antud loetelust Sinule sobivad variandid (märgi linnuke vastavasse kasti) (mitmed võimalikud vastused)

Olen valmis võtma suuremat vastutust
Olen valmis paindlikuks töökorralduseks (nädalavahetus, õhtune aeg vmt)
Olen valmis ületunnitööks
Olen valmis keskmisest stressirohkemaks (või pingetaluvust nõudvaks) tööks
Olen valmis pidevateks muutusteks organisatsioonis
Muu ...

5. Palun vali vastuse variandid, mida oled varasemalt ettevõttesse lisaks tavapärasele panustanud. Vali antud loetelust Sinule sobivad variandid (märgi linnuke vastavasse kasti) (mitmed võimalikud vastused)

Olen võtnud suuremat vastutust
Paindliku töökorraldusega töö (nädalavahetus, õhtune aeg vmt)
Ületunnitöö
Keskmisest stressirohkem (või pingetaluvust nõudvam) töö
Pidevad muutused organisatsioonis
Muu ...

6. Tööstaaž ettevõttes:

Alla 1 aasta
1 - 3 aastat
4 - 6 aastat
Üle 6 aasta

7. Positsioon ettevõttes:

Spetsialist
Keskastmejuht
Juht
Muu ...

8. Sugu

Mees
Naine

Lisa 2 järg

9. Vanus:

- Alla 20
- 20 – 24
- 25 – 29
- 30 – 34
- 35 – 39
- 40 – 44
- 45 ja enam

10. Missugusesse vahemikku jääb Sinu netopalk ühes kalendrikuus (palk, mille saad kätte)?

- Alla 500 EUR
- 500 - 999 EUR
- 1000 - 1499 EUR
- 1500 - 1999 EUR
- 2000 - 2499 EUR
- 2500 - 2999 EUR
- 3000 EUR või rohkem

11. Sinu omandatud haridustase:

- Bakalaureusekraad
- Magistrikraad
- Rakenduskõrgharidus
- Muu ...

12. Millist tööd teed praegu?

- Töö on seotud õpitava/õpitud erialaga
- Töö on osaliselt seotud õpitava/õpitud erialaga
- Töö ei ole seotud õpitava/õpitud erialaga

Lisa 3. Töös kasutatud tabelid

Tabel 4. Potentsiaalsete töötajate jaoks tööandja juures oluliste tegurite vastavus ettevõtte X väärtuspakkumistega

Nr.	Olulised tegurid tööandja juures	Dimensioonid	Ettevõtte X väärtuspakkumised
1	Hea sisekliima töökohal	D2	Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
3	Usaldus tööandja ja töötaja vahel	D2	Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
4	Võimalus õppida ja arened	D4	Isiklik areng/ Piiramatud võimalused
7	Töötajatega arvestav ja neist hooliv juht	D2	Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
10	Vaheldusrikas ja uusi kogemusi pakkuv töö	D1	Uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline/ Piiramatud võimalused
13	Valdkonna keskmisest kõrgem töötasu	D3	Piiramatud võimalused/ Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
14	Organisatsiooni sisese karjääri võimalus	D4	Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju/ Piiramatud võimalused
15	Paindlik tööaeg ja –koht (omada oma elustiiliga kokku sobivat paindlikku töökorraldust)	D2	Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
16	Ootuste kooskõla tööandja ja töötaja vahel	D2	Uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline
17	Huvitav ja innovatiivne töö ja töökeskkond (loovuse rakendamise võimalus)	D1; D5	Uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline/ Piiramatud võimalused/ Õpi oskuseid, mis avavad ukseid kõigile karjääri võimalustele
19	Väljakutsete rikas töö	D1; D4	Piiramatud võimalused/ Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
20	Kaasatus organisatsiooni tegevustesse ja otsustamisesse	D4; D5	Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju/ Õpi oskuseid, mis avavad ukseid kõigile karjääri võimalustele
21	Erinevad soodustused (lisapuhkus, telefoni-, autokompensatsioon jmt)	D3	Piiramatud võimalused
22	Võimalus töötada koos eriala parimate spetsialistidega	D2; D4	Õpi oskuseid, mis avavad ukseid kõigile karjääri võimalustele

Lisa 3 järg

23	Võimalus teha erialast tööd	D5	Õpi oskuseid, mis avavad ukсед kõigile karjääri võimalustele/ Piiramatud võimalused/ Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
25	Suurem individuaalne vastutus	D1; D5	Piiramatud võimalused/ Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
27	Võimalus õpetada teisi (jagada omandatud teadmisi)	D5	Õpi oskuseid, mis avavad ukсед kõigile karjääri võimalustele

Allikas: Autori koostatud

Tabel 5. Potentsiaalsete töötajate jaoks tööandja juures oluliste tegurite vastavus ettevõtte X väärtuspakkumistega

Nr.	Ettevõtte X täatajate poolt kinnitatud tegurid	Dimensioonid	Ettevõtte X väärtuspakkumine
1	Head suhted kolleegidega (sõbralikud ja abivalmid)	D2	-
	Kindel ja stabiilne töökoht	D3	-
2	Oma valdkonda tundev juht	D2; D4	-
3	Hea sisekliima töökohal	D2	Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
4	Võimalus õppida ja areneda	D4	Isiklik areng/ Piiramatud võimalused
5	Suurem individuaalne vastutus	D1; D5	Piiramatud võimalused/ Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
	Enda ja organisatsiooni väärtuste sobivus	D2	-
6	Väljakutsete rikas töö	D1; D4	Piiramatud võimalused/ Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
	Võimalus töötada koos eriala parimate spetsialistidega	D2; D4	Õpi oskuseid, mis avavad ukсед kõigile karjääri võimalustele
	Töötajatega arvestav ja neist hooliv juht	D2	Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
7	Usaldus tööandja ja töötaja vahel	D2	Tulevaste karjääride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
8	Kaasaegsed töövahendid	D3	-
	Tasakaal töö, pere ja muude kohustuste vahel	D2	-

Lisa 3 järg

9	Võimalus kaasa lüüa rahvusvahelistes projektides	D1; D4	-
	Rahulolu ja õnnetunnet pakkuv töökeskkond	D2	-
	Võimalus õpetada teisi (jagada omandatud teadmisi)	D5	Õpi oskuseid, mis avavad ukseid kõigile karjääri võimalustele
10	Erinevad soodustused (lisapuhkus, telefoni-, autokompensatsioon jmt)	D3	Piiramatud võimalused
	Organisatsiooni sisese karjääri võimalus	D4	Tulevaste karjääriride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju/ Piiramatud võimalused
	Paindlik tööaeg ja –koht (omada oma elustiiliga kokku sobivat paindlikku töökorraldust)	D2	Tulevaste karjääriride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
11	Huvitav ja innovatiivne töö ja töökeskkond (loovuse rakendamise võimalus)	D1	Uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline/ Piiramatud võimalused/ Õpi oskuseid, mis avavad ukseid kõigile karjääri võimalustele
	Vaheldusrikas ja uusi kogemusi pakkuv töö	D1	Uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline/ Piiramatud võimalused
	Võimalus teha erialast tööd	D5	Õpi oskuseid, mis avavad ukseid kõigile karjääri võimalustele/ Piiramatud võimalused/ Tulevaste karjääriride ja arengu võimaluste tunnustamine, paindlikkus, austus ja mõju
	Ootuste kooskõla tööandja ja töötaja vahel	D2	Uudishimulik, koostööaldis, dünaamiline

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Laura Vörk

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
TÖÖANDJA MAINEKUJUNDUS KUI POTENTSIAALNE KONKURENTSIEELIS
TÖÖJÕUTURUL ETTEVÖTTE X NÄITEL,

mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson, PhD,

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

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

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

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

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*