

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Meelis Mütt

**VIKING SECURITY TÖÖANDJA BRÄNDI KUVAND  
TURVATÖÖTAJATE SEAS**

Magistritöö

Õppekava Juhtimine ja turundus, peeriala turundus

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11651 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Meelis Mütt.....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 163617TATM

Üliõpilase e-posti aadress: meelis515@gmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TÖÖANDJA BRÄND .....	7
1.1. Tööandja brändi mõiste ja olemus .....	7
1.2. Tööandja brändi loomise protsess .....	10
1.3. Tööandja brändi kuvand ja väärtuspakkumine .....	14
1.4. Tööandja bränd turunduses .....	17
2. UURIMISE METOODIKA .....	21
2.1. Metoodika .....	21
2.2. Valim .....	22
2.3. Viking Security kirjeldus .....	25
3. TULEMUSED .....	27
3.1. Uuringu tulemused ja analüüs .....	27
3.1.1. Tööandja kuvandi üldised näitajad .....	28
3.1.2. Sisemised töökeskkonna tegurid .....	31
3.1.3. Välimise töökeskkonna tegurid .....	34
3.1.4. Ettevõttega seonduvad märksõnad .....	37
3.2. Arutelu ja järeldused .....	40
KOKKUVÕTE .....	48
SUMMARY .....	50
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	53
LISAD .....	56
Lisa 1. Ankeetküsimustik: Viking Security tööandja brändi kuvand turvatöötajate seas .....	56
Lisa 2. Uute ja vanade töötajate üldiste omaduste keskväärtuste võrdlus .....	63
Lisa 3. Uute ja vanade töötajate sisemise töökeskkonna keskväärtuste võrdlus .....	64
Lisa 4. Uute ja vanade töötajate välimise töökeskkonna keskväärtuste võrdlus .....	65
Lisa 5. Viking Security (VS) tööandja kuvand üldiste näitajate keskväärtuste võrdlus vanade ja uute töötajate vahel .....	66
Lisa 6. Viking Security sisemise töökeskkonna kuvandi näitajate keskväärtuste võrdlus vanade ja uute töötajate vahel .....	67
Lisa 7. Viking Security välimise töökeskkonna kuvandi näitajate keskväärtuste võrdlus vanade ja uute töötajate vahel .....	68
Lisa 8. Tööandja üldiste omaduste vastanute jaotus .....	69

Lisa 9. Tööandja sisemise töökeskkonna omaduste vastanute jaotus .....	70
Lisa 10. Tööandja välimise töökeskkonna omaduste vastanute jaotus .....	71
Lisa 11. Viking Security (VS) tööandja kuvand üldiste näitajate vastanute jaotus.....	72
Lisa 12. Viking Security (VS) tööandja kuvandi sisemise töökeskkonna omaduste vastanute jaotus.....	73
Lisa 13. Viking Security (VS) tööandja kuvandi välimise töökeskkonna omaduste vastanute jaotus.....	74

## LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö põhiprobleemiks on puuduv teave turvatöötajate ootustest tööandjale ja kuivõrd töötajad tunnevad, et antud ootused peegelduvad Viking Security tööandja brändi kuvandis. Magistritöö eesmärk on välja selgitada töötajate ootused tööandja suhtes ja nende ootuste vastavus Viking Securitys ning uuringu tulemustest lähtuvalt anda konkreetset soovitusi ettevõttele tööandja brändi kuvandi tõhustamiseks. Andmete kogumiseks kasutati kvantitatiivset meetodi ankeetküsimustiku näol. Uuringus osales 106 turvatöötaja ametipositsiooni esindajat.

Tööst tulenevad peamised tulemused väljenduvad töötajate hinnangutes, kus töötajad üleüldiselt hindavad tööandja juures kõige kõrgemalt välimise ja sisemise töökeskkonna omadusi. Viking Security tööandja kuvandi omadustest hinnati kõige madalamalt seisemise töökeskkonna omadusi. Vastanud hindavad Viking Security tööandja kuvandile omaseid omadusi märgatavalt madalamalt, kui seda üleüldiselt tööandja juures hinnatakse. Uued töötajad hindavad tööandja üldiseid omadusi, sisemise töökeskkonna omadusi ning välimise töökeskkonna omadusi kõrgemalt kui vanad töötajad. Töötajatel seostuvad Viking Security-ga eelkõige positiivsed märksõnadega.

Efektiivsema tööandja brändi arendamiseks tuleks organisatsioonil enda töötajaid paremini tunda ja panustada eelkõige ettevõttele oluliste omaduste tugevdamisele, mis tõstaksid tööandja brändi kuvandit. Tööandja brändi arendamine peab olema jätkusuutlik ja regulaarne tegevus, millele organisatsioon peaks tulevikus rohkem tähelepanu pöörama.

Võtmesõnad: tööandja bränd, tööandja brändi kuvand, tööandja atraktiivsus, turvatöötaja

## SISSEJUHATUS

Organisatsioonid, kes suudavad uudsete mõtteviisidega kaasas käia ja olla potentsiaalsetele uutele tööotsijatele atraktiivne tööandja, omavad suurt eelist uute töötajate värbamisel ja mõistagi ka nende hoidmisel. Toimub tööandjate omavaheline konkureerimine kvaliteetse tööjõu pärast, kuna inimressurss on üheks peamiseks konkurentsieelise tekitajaks. Mitte ainuüksi tööjõu rohkus ei taga organisatsioonidele edu, vaid pigem tööjõu kvaliteet. Olukord Eesti tööjõuturul ei ole kiita, kuna vabade töökohtade arv on pidevalt tõusnud, kuid sobivaid inimesi antud tööde tegemiseks on raske leida. Täna noored ei otsi enam taolist püsivust ja kindlustunnet nagu see oli kümneid aastaid tagasi. Noorte väärtushinnangud on muutunud ja seotus organisatsiooniga ei ole niivõrd tähtis, kuid seevastu rõhutakse mitmetele teistele aspektidele nagu näiteks kogemused, arenemine, eneseteostus ja vabadus.

Eriti suurt mõju avaldub tööjõu puudus valdkondades, kus töötasud ei ole suured näiteks teenindus, kaubandus, logistika ja turvasektor. Viimane neist on eriti tugevalt haavatav, kuna antud valdkonnas valitsevad mitmed piirangud, mis võivad pidurdada töötajate sisenemist turvatöövaldkonda. Vastavalt turvaseadusele peab antud valdkonnas töötav isik olema vähemalt 19-aastane, kohtulikult karistamata ja oskama eesti keelt. Taolised piirangud avaldavad tugevasti mõju tööjõuturul konkureerimisel, kuid seevastu annavad tõuke pingutamaks teistes näitajates, mis võiksid olla eeliseks tööjõuturul. Üheks taoliseks eeliseks on kindlasti organisatsiooni tööandjana kuvand ja tööandja brändi oskuslik juhtimine ning presenteerimine ühiskonnas.

Käesoleva töö kirjutamist toetas asjaolu, et töö autor töötab ettevõttes Viking Security turundusspetsialisti ametikohal ja puutub igapäevaselt kokku valdkonnaspetsiifilise probleemiga, milleks on sobiva tööjõu puudus. Suur tööjõupuudus turvasektoris mõjutab ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamist, suurendab ületundide mahtu ja tööjõukulusid. Ettevõtte töötajate voolavus on suur ja turvavaldkonna erisusest tulenevalt peavad ettevõtted nägema suurt vaeva uute potentsiaalsete töötajate leidmisel ning nende hoidmisel ettevõttes. Töö uurimisprobleemiks on asjaolu, et nii personali- kui ka turundusosakonnal puudub teave, millised on turvatöötajate ootused tööandjale ja kuivõrd töötajad tunnevad, et antud ootused peegelduvad Viking Security tööandja brändi kuvandis. Magistr töö eesmärk on välja selgitada töötajate ootused tööandja suhtes ja nende ootuste vastavus Viking Securitys ning uuringu tulemustest lähtuvalt anda

konkreetsed soovitusel ettevõttele tööandja brändi kuvandi tõhustamiseks. See omakorda aitaks vähendada tööjõu voolavust ja tõsta töötajate rahulolu ning sidusust ettevõttega. Magistritöö eesmärgist tulenevalt on autor püstitanud järgmised uurimusküsimused:

1. Millised on Viking Security turvatöötajate ootused tööandja suhtes?
2. Mil määral on turvatöötajate üldised ootused kooskõlas Viking Security tööandja brändi kuvandiga?
3. Millised on peamised lähtekohad, mida organisatsioon peaks tööandja brändi arendamisel silmas pidama?
4. Kuidas erineb uute ja vanade töötajate tajutud hinnang Viking Security kui tööandja suhtes?
5. Millised märksõnad seostuvad ettevõtte töötajatele Viking Security kui tööandjaga?

Magistritöö koosneb kolmest peatükist, millest esimene keskendub tööandja brändi teoreetilisele osale, milleks on tööandja brändi olemuse, protsess, kuvand, väärtuspakkumine ning ühilduvus turundusega. Teises osas on välja toodud töö metoodika, valimi kirjeldus ja ettevõtte hetkeolukorda. Kolmandas osas on uuringu tulemuste analüüs ja järeldused, mille põhjal pakkuda välja soovitusi Viking Security-le, kuidas paremini arendada/kuvada ettevõtte tööandja brändi ning seeläbi saavutada edu strateegiliste eesmärkide elluviimisel. Lähtudes magistritöö temast on uurimisobjektiks ettevõtte turvatöötajad, kellest valimi moodustas 106 antud ametikoha esindajat. Uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivset ankeetküsimustiku, mis põhineb varasematel uuringutel ja Pierre Berthoni tööandja atraktiivsuse skaalal (*Employer Attractiveness (EmpAt) Scale*). Töö teoreetiline raamistik tugineb olulisel määral Backhause, Tikoo, Jain, Barrow ja Mosley poolt avaldatud uurimustele. Juhtimisteooriatest on tuginetud ressursipõhisele teooriale, kus otsitakse seoseid ressursside ja püsiva konkurentsieelise vahel. Ressursipõhineteooria kandvaks osaks füüsiliste ja organisatsioonilaste ressursside kõrval on kolmandaks osaks just inimressurss (Barney 1991). Autor soovib tänada kõiki Viking Security töötajaid, kes andisid oma panuse küsimustiku täitmisel. Kindlasti soovib autor tänada oma juhendajat Merle Ojasood ning kõiki kolleege toetava ja mõistva suhtumise eest töö kirjutamise perioodil.

# 1. TÖÖANDJA BRÄND

Järgnevas peatükis annab töö autor ülevaate tööandja brändi teoreetilisest raamistikust. Lisaks kirjeldatakse tööandja brändi loomise protsessi, kuvandit ning väärtuspakkumist. Peatüki viimases osas on välja toodud tööandja brändi kasutamisest tulenevad tegurid turunduses.

## 1.1. Tööandja brändi mõiste ja olemus

Organisatsiooni brändi olemus ja selle juhtimine on kõrgelt väärtustatud tegevus äritegevuses. Lisaks ettevõtete üldisele tuntusele ja brändi olemasolule saab brändi juhtimist kasutada ja personalijuhtimise valdkonnas. Brändi juhtimise kasutamist personalijuhtimise valdkonnas nimetatakse tööandja brändiks (Backhaus, Tikoo 2004, 501). Tööandja brändi mõistet kasutasid esimest korda Tim Ambler ja Simon Barrow endi artiklis „The employer brand“, mis ilmus 1996.aastal. Antud definitsiooni sisu oli järgmine: „Tööandja brändi saame vaadelda, kui organisatsiooni poolt pakutavat hüvede paketti, mis tuleneb funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest hüvedest“. Funktsionaalseteks hüvedeks loetakse arendavaid ning kasulikke tegevusi tööandja poolt, mis on suunatud endi töötajaskonnale. Majanduslikud hüved on kooskõlas materiaalse või rahaliste hüvedega. Psühholoogilisteks hüveks on kuuluvustunne, ühised eesmärgid jne (Ambler, Barrow 1996, 187). Alates 1990.aastast on tööandja brändi mõiste üha rohkem kasutatav ja sellele keskenduvad aina rohkem ettevõtteid. Tööandja bränd on suunatud pikemaajalisele strateegiale, mille sisuks on tõsta teadlikust ja arusaama töötajate, potentsiaalsete töötajate ja kolmandate isikute hulgas, kes on ettevõttega seotud. Antud strateegia eesmärgiks on värbamistegevuse parandamine, töötajate hoidmine organisatsioonis ja tootlikkuse kasv. Oodatav lõpptulemus on tööandja atraktiivne kuvand (Sullivan 2004).

Töötasu, hüvede, töötajaskonna kõrval on üha tähtsamaks saanud tööandja brändi olemus ja selle tähtsustamine ühiskonnas. Kõigil organisatsioonidel on olemas tööandja bränd, kuid sellest ei pruugita alati teadlikud olla. Tööandja brändiks saame nimetada kandidaadi esimest kokkupuudet ettevõttega, kuni töösuhte lõpetamis protsessile. Kujunenud organisatsiooni maine paneb aluse töötajate leidmisele, värbamisele ja hoidmisele. Tööandja bränd on midagi rohkemat, kui



ühepoolne kirjeldus sellele, kuidas antud ettevõttes töötada oleks. Tööandja bränd koosneb (Jain 2011):

- organisatsiooni kultuuri kirjeldusest;
- negatiivsest ja positiivsest tagasisidest;
- suusõnalistest väljaütlemistest antud organisatsiooni kohta;
- ettevõtte tulevikuvisionist ja selle kirjeldamisest;
- organisatsiooni tööandja brändi kuvandist võrreldes konkurentidega.

Lisaks on oluline roll tööandja brändi kujunemisel uue potentsiaalse töötaja kandideerimisprotsessi kogemus, mis on mõjutatud:

- kandideerimiseks kasutatav kanal valikust (koduleht, e-post, üleostmine);
- intervjuerimise läbiviimise kord;
- töötajatega igapäevane suhtlemine;
- varasem toote-, teenuse- ja klienditoe olemasolu;
- organisatsiooni varasem panus ühiskonda, mis on avaldanud mõju uuele potentsiaalsele töötajale.

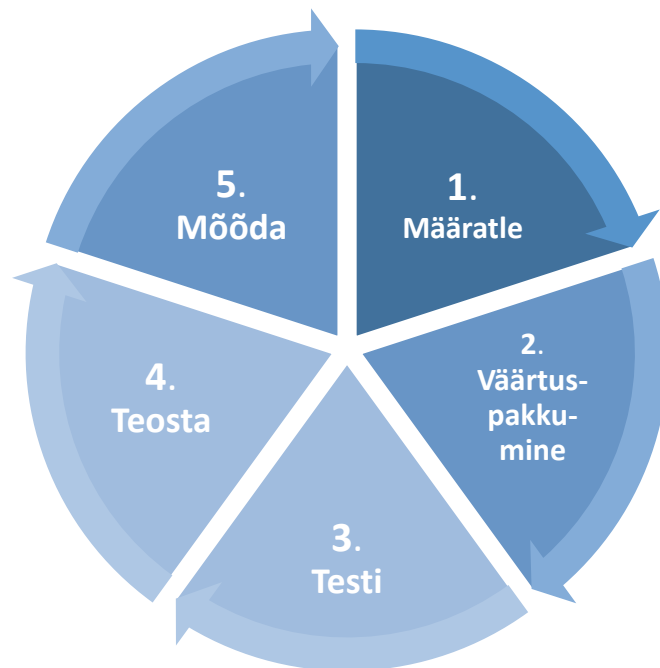
Uute töötajate kujutlusvõime on märgatavalt suurem, kui ükskõik milline lööklause, mis värbamises kasutatakse. Kandidaadid pööravad tähelepanu organisatsiooni mainele ja võrdlevad seda antud valdkonnas tegutsevate teiste organisatsioonide mainega. Potentsiaalses uues töötajas peab tekkima soov saada teada, mis tunne on antud ettevõttes töötada. Tööandja bränd on õigete inimeste leidmise aluseks, kes liitudes organisatsiooniga saavad osaks tööandja brändist ning seda omakorda edasi kannavad. Tööandja bränd on mõeldud eelkõige potentsiaalsetele uutele töötajatele, kelle tööle tulemise otsust saavad organisatsioonid positiivses suunas mõjutada. Mõistagi on tööandja bränd suunatud ka organisatsiooni praegustele töötajatele, mille sisuks on volavuse vähendamine, töötajate motivatsiooni suurendamine, kuuluvustunde tekitamine ning organisatsiooni vajadustele vastav käitumine. Tähtis on lubadusi täita sarnaselt praeguste töötajate, kui ka uute kandidaatide ees. Lubadused peaksid olema realistlikud ja nende sisu tuleks hoolikalt läbi mõelda. Ebarealistlikud lubadused võivad parandada ettevõtte kuvandit, kuid samas tekitada pingeid ettevõtte siseselt (Jain 2011). Tööandja brändi arendamine käib käsikäes ülemaailmse globaliseerumisega, kus tänu arenenud teabe- ja kommunikatsioonivahendite kasutamisele on globaalne ka tööandja brändi kuvand, mida pole võimalik luua ainult ühe turu või piirkonna põhisedelt (Figurska, Matuska 2013).

Inimesed planeerivad varasemalt teadlikumalt enda karjääri, kus rõhutakse oskustele ja arengule. Töötajad teevad töökoha valikult kaalutletuid otsuseid, mis muudab ka värbamise organisatsiooni jaoks raskemaks, kuna tuleb rohkem pingutada, et uusi talente endaga siduda. Töötajate vabadus ja kontroll enda töö üle omab olulist rolli töötajate tööviljakuses ning rahulolus. Varasematest uuringutest lähtudes selgub, et 43% vastanutest peavad peamiseks motivatsiooniallikaks töö sisu. Vastukaaluks ainult 14% pidasid selleks töötasu. Paljud noored talendikad inimesed soovivad küll alustada oma karjääri suures ettevõttes, kuid kindlasti ei soovita enda karjääri seal lõpetada. Nõnda toimub liikumine suuremate ettevõtetest väiksemate suunas, kus tihtipeale alustatakse ettevõtlusega. Töötajaid tuleb osata tunnustada üldisel kui ka personaalsel tasandil. Üldisel tasandil tähendab see juhtimist, suhtlemist ja mõjutamist kui ühtset meeskonda. Personaalsel tasandil taandub see isiku ja juhi omavahelisele tasandile, kus tuleb mõista isiku personaalset motivatsiooniallikat. Lisaks oskust lahendada isiku probleeme ja juhtida teda temale sobival moel. Siinkohal on olulised isiku pehmed oskused, mille tulemuslikul juhtimisel saavutame paremaid tulemusi ja kliendirahulolu (Barrow, Mosley 2005).

Tööandja bränd on üheks osaks organisatsiooni maine kujundamisel. Organisatsiooni maine definitsiooni saame sõnastada järgmiselt - organisatsiooni sotsiaalne kogum omadustest, mis on määratletud vastavalt varasematele tegevustele ning tulevikku suunatud väljavaadetele. Selleks, et tõsta organisatsiooni mainet ja atraktiivsust, tuleb panustada ettevõtte brändi arendamisse, mis omakorda on mõjutatud tööandja brändi poolt (Sivertzen *et al.* 2013). Kõik organisatsioonid proovivad saavutada konkurentsieelist konkurentide ees ja seeläbi suurendada majandusliku kasu. Inimressurss on üheks kriitiliseks elemendiks konkurentsieelise tekitamisel. Konkurentsieelise saavutamise eelduseks peab töötajaskond olema kõrgelt koolitatud ning näitama igakülgset tahtet olla veelgi produktiivsem (Wright *et al.* 1994). Tööandja bränd on midagi enam, kui lihtsalt vahend uute töötajate värbamisel. Tööandja brändi sisuks on organisatsiooni ja töötajaskonna vahelised suhted ja lubadused, millest tulenevalt saavutatakse ärilised eesmärgid läbi oskusliku tööjõu (Parmar 2014). Kõigil organisatsioonidel on tähtis mõista enda töötajaid ning arendada tööandja brändi seisukohalt neid omadusi, mis on olulised ettevõtte eesmärkide saavutamisel terviklikult.

## 1.2. Tööandja brändi loomise protsess

Hästi töötav tööandja bränd sisaldab uuringuid, suhtlust, täpseid eesmärke, strateegilist arengut ja selle kõige rakendamist ning mõõtmist. Tööandja brändi loomise protsess kujutab endas mitmeid etappe, mille täitmist tuleks hoolikalt jälgida. Kogu tööandja brändi kogemus saab alguse siis, kui potentsiaalne uus töötaja puutub kokku esmakordselt organisatsiooniga. Protsess kestab kogu värbamistegevuse ja hilisema ametiaja ning ei lõppe ka peale töötaja lahkumist organisatsioonist (Barrow, Mosley 2005, 42). Joonisel 1 on välja toodud viis peamist punkti, mida tuleks tööandja brändi arendamiseks jälgida:



Joonis 1. Tööandja brändi juhtimise protsess

Allikas: van Mosseveld (2014)

Eesmärkide seadmise ja määratlemise osas tuleb tähelepanu pöörata tööandja brändi eesmärgid organisatsioonis hetkel ja tulevikus. Oluline on teada peamisi probleeme, millega tuleks tegeleda. Organisatsioonil peab olema kindel visioon, kuidas soovitakse end tööandjana kuvada. Tähtsad on ettevõttesisesed protsessid, kes on tööandja brändi loomisprotsessi kaasatud. Tööandja väärtuspakkumise arendamise osas tuleks mõista, milline on ettevõtte poolt pakutav väärtuspakkumine, käitumismuster ja lubadused, mida oma tööandja brändi sõnumis soovitakse kuvada. Tuleb määratleda kõige olulisemad faktorid talentide püüdmiseks. Väärtuspakkumise arendamine eeldab rohkete andmete olemasolu. Kui organisatsioonil antud andmeid vajalikus mahus ei ole, siis on neid võimalik koguda järgmiselt (van Mossevelde, 2014, James 2016):

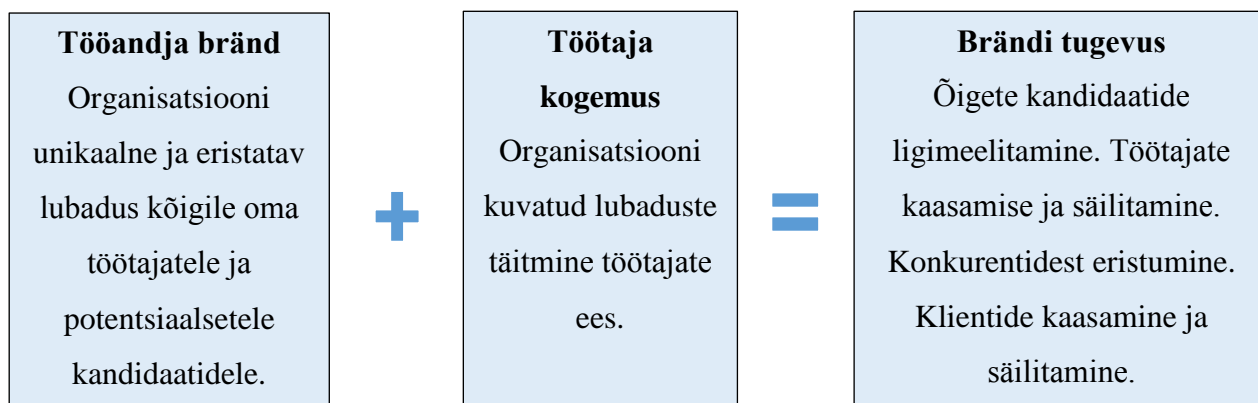
1. Olemasolevat informatsiooni kogumine, mille sisuks on äristrateegia pidepunktid, töötajaskonna uuringud ning arvamused. Ettevõtte sisesed protsessid ning tegevused, mis võivad mõjutada ettevõtet praegu või tulevikus.
2. Kvalitatiivne andmete analüüs, mille sisuks on suhtlemine enda töötajaskonnaga ja mõistmine, mis on neile oluline.
3. Väärtuspakkumise kavandi tegemine lähtudes varasematest andmetest ja kogemustest, mis võiksid töötajaid eelkõige köita.
4. Väärtuspakkumise kavandi testimine väljendub antud kavandi rakendamisel värbamisprotsessis.
5. Lõplik versiooni loomise ja selle rakendamine töötajate seas. Vajadusel tuleks seda kohandada vastavalt segmendile.

Testimise käigus toimub mitmete võimalike lahenduste väljatöötamine, mille sisuks on erinevate lahenduste proovimine ning katsetamine erinevate sihtrühmade peal ettevõtte siseselt kui ka väliselt. Tööandja brändi avaldamine väljendub valminud tööandja brändi kuvamisest praegustele ja potentsiaalsetele uutele töötajatele ning kõigile partnerite. Mõõtmise ja analüüsi osas toimub kriteeriumide koostamine, olukorra analüüs, muudatuste sõnastamine ja uute eesmärkide sõnastamine, mida soovitatakse saavutada (van Mossevelde, 2014, James 2016).

Backhaus ja Tikoo (2004) tulid välja kolmeastmelise tööandjabrändi kirjeldusega. Esimeseks aspektiks on väärtuspakkumine organisatsioonilt kui tööpakkujalt. Antud väärtuspakkumine sisaldab endas ühtset sõnumit ja spetsiifilised väärtusi, mida pakutakse endi töötajatele. Sisaldab see näiteks organisatsioonikultuuri, juhtimisstiili, hetkelist tööandja kuvandit, praeguste töötajate poolt pakutavat töö kvaliteeti toodetele või teenustele. Teise aspekti kirjeldamiseks on meil vaja tööandja brändi protsess kuvada potentsiaalsetele uutele töötajatele ja värbamisagentuuridele. Väljapoole suunatud turundus tööandja brändi näol aitab suuresti tugevdada ka üleüldiste organisatsiooni brändi. Kolmandaks aspektiks on tööandja brändi kuvamine ettevõtte siseselt, mille eesmärgiks on ühendada kõik töötajad ettevõtte poolt pakutavate väärtuste ja eesmärkidega.

Värbamisturul on organisatsioonidel tähtis eristuda konkurentidest läbi märgatavuse ja eristatavuse. Oskus eristuda loob tööandja identiteedi. Tööandja brändi kuvand on muutunud üha tähtsamaks, kuna nõudlus tööjõu järele on aina suurem ning sobiv inimressurss loob ettevõtetele märgatavalt lisandväärtust. Arvestada tuleb töötajate väärtushinnangutega, mis on väga erinevad. Oluline on töötajatesse suhtuda personaalselt ja lähtuda just nende vajadustest. Efektiivne tööandja bränd ei väljendu ainult tugevas värbamisprotsessis, vaid ka organisatsiooni juhtumuslikus pooles.

Oma töötajate paremaks mõistmiseks on vaja teha organisatsioonisiseseid uuringuid töötajatele hoiakutest ja käitumuslikust eripärast. Taolised uuringud annavad meile informatsiooni töötajate motivatsioonist ja tahtest panustada ettevõtte tegevusse. Töötajate ja organisatsiooni suutlikkus omavahel võrdeliselt seotud (Jain 2011). Joonisel 2 on välja toodud brändi tugevust mõjutavad tegurid:



Joonis 2. Brändi tugevus  
Allikas: Jain (2011)

Tööandja brändi arendamise protsessi on kaasatud peamiselt personaliosakond, kuid oluline osa on ka turundusosakonnal ning ettevõtte tegevjuhtidel. 75,5% maailma edukamatest brändidest on kaasanud enda tööandja brändi arendamisse ning edendamisse tippjuhid (HudsonRPO...2014). Organisatsiooni tegevjuhid omavad olulist rolli tööandja brändi arendamisel, kus tegevjuhid on kaasatud nii selle arengusse kui ka edasiandmisele. Teinekord vahetuvad juhid ning uued juhid peavad võtma üle juba varasemad kujunenud omadused. Järgnevalt oli välja toodud kuus juhtimisprintsipi, kuidas tegevjuhid saavad tõhusalt brändi juhtida (Barrow, Mosley 2005):

- 1. Ülevaade** – Edukal brändil on kindel arusaam suhtest enda ja vaatajaskonna vahel. Oluline on mõista, kuidas töötajad tajuvad meie brändi ja selle poolt pakutavaid väärtusi. Vajalik informatsioon peab jõudma sarnaselt kõigile töötajatele. Tähtsad on faktorid, mis panevad inimesi omavahel rohke suhtlema või hoopis vastupidi kinnistavad inimesi. Millest tulenevalt liitutakse organisatsiooniga ning omakorda ka minnakse lahku? Tähtis on ka see, kuidas töötajad organisatsiooni iseloomustavad.
- 2. Keskendumine** - Rääkides tarbijate ning toote/teenuse vahelistest suhetest on oluline teada, millele tuleb enim keskenduda. Sama printsip kehtib ka töötajate ja tööandja vahelises suhtes. Efektive tööandja brändi puhul on tähtis keskenduda nendele pidepunktidele, mida ettevõtte tõeliselt teeb või plaanib teha (eesmärgid, visioon, väärtuspakkumine jne). Teisalt on oluline

tegemise viis (stiil, väärtused, kultuur, personaalsus jne). Seega peab tegevjuhil olema kindel siht ja suund, mida kindlakäeliselt järgida.

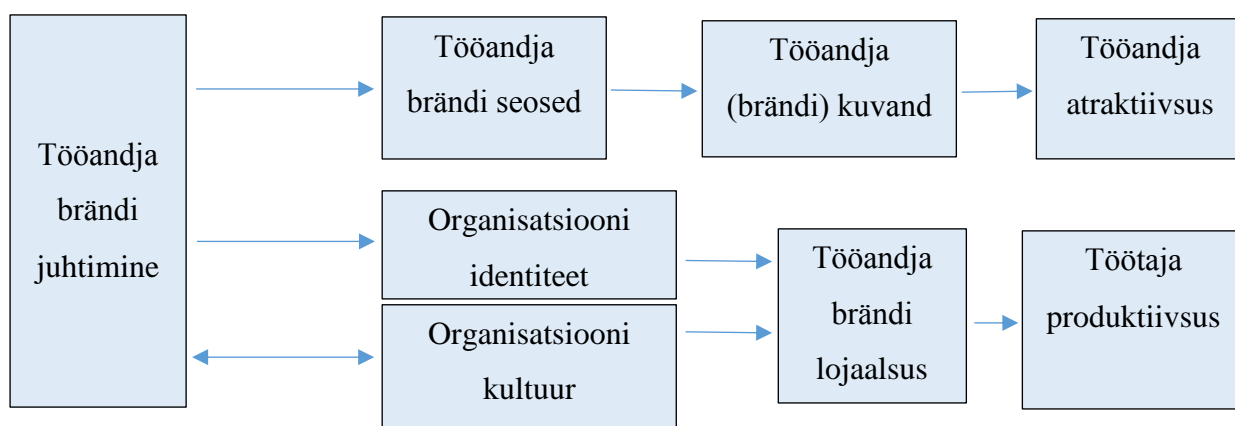
3. **Eristatavus** – Edukad brändid peavad suutma end konkurentidest eristada. Tööandja brändi kohaselt tuleb olla milleski parem ja erilisem, et köita potentsiaalseid uusi töötajaid. Tehes muudatusi, tuleks kindlasti analüüsida, miks just uus suund on parem ning edukam? Uued mõtted peavad jõudma kaugemale tegevjuhi peast, ning olema üheselt mõistetavad kõigile.
4. **Hüved/kasud** – Efektiivne bränd keskendub kasudele, mitte omadustele. Oluline on mõista muudatuste tähendust organisatsiooni töötajatele. Tihtipeale ei soovita rohkem raha ega kindlustunnet, kuid seevastu võivad olulised olla hoopis edu, konkurentsivõimelisus või edasine karjäärivõimalus. Kindlasti ei tohiks eeldada, et töötajad teavad pakutavatest võimalustest iseenesest, vaid see tuleb nendeni viia läbi suhtluse.
5. **Järjepidevus** – Inimesed kaotavad usaldusväarsuse, kuid tihtipeale võib see pöörduda positiivsel noodil. Uus tegevjuht peab mõistma, et iga töötaja jaoks oled sa osake vanast loost, mitte algus uuele loole. Kindlasti tuleb meeles pidada varasemate tegevuste tugevusi ja ilmingimata mitte neid muutma. Inimesed on muutustele palju vastuvõtlikumad, kui teavad millest antud muutused on tingitud.
6. **Jätkusuutlikkus** – Usalduse tekitamise kriitilisim tegur on stabiilsuse loomine läbi jätkusuutlikuste juhtimiskäitumise. Tuleks järgida brändile omaseid läbipaistvaid tunnuseid ja lubadusi, mis on piisavalt selged ja usutavad.

Organisatsiooni juhi entusiasm ja igakülgne toetus on olulised näitajad tööandja brändi loomisel. Tõelist püsivat brändi ei saa luua ilma selleta igakülgse juhi toetuseta (Barrow, Mosley 2005). Turunduses on tähtsal kohal võime eristuda, mis tööandja brändi kontekstis tähendab seda, et organisatsioonid loovad eeldused värbamiseks paremat tööjõudu. Tööandja bränd jaguneb peaaegjalikult kaheks, milleks on sisemine ja välimine brändi juhtimine. Ettevõtte väline bränd aitab kaasa ettevõtte kui tööandja eristusvõimele ja sisemine bränd soodustab tööjõu unikaalsust ettevõttes. Tugev sisemine brändi juhtimine loob ettevõtetele tugevad eeldused selleks, et töötajad seovad end ettevõttega rohkem ja nende töösuhte kestab kauem (Backhaus, Tikoo 2004, 505). Tööandja brändiks saame seega lugeda sisemist ja välist kommunikatsiooni, mis viiakse praegustele ja potentsiaalsetele tulevastele töötajatele millegi rohkemaga, kui lihtsalt töölepingu või töökuulutusega (Global employer...2006). Tööandja bränd on suunatud väljapoole ja väljendub organisatsiooni kuvandi avaldumises ja selles, kuidas teised hindavad organisatsiooni kui tööandjat (Foster *et al.* 2010). Tööandja brändi arendamise seisukohalt on tähtis keskenduda kõigile protsessi etappidele ning läbimõeldult kaasata erinevate tasemete töötajaid.

### 1.3. Tööandja brändi kuvand ja väärtuspakkumine

Tööandja brändi juhtimise tähtsus on ajas kasvav ning üheks edufaktoriks potentsiaalsete uute töötajate leidmisel. Tööandja bränd põhineb ressursipõhisel vaatel ja inimressursiteoorial, mille sisuks on arendada organisatsiooni kuvandid kui potentsiaalne tööandja (Backhaus, Tikoo 2004). Tööjõuturu olukord muutuv, kuid tööandja bränd ning organisatsiooni kuvand tööandjana on jätkusuutlik protsess. Organisatsioonid võitlevad pidevalt paremate töötajate nimel ja proovivad neid kaasata ning motiveerida. Otsused töötajate värbamisel avaldavad suurt mõju mõlemast küljest, kus ühtpidi on kõik uued töötajad üheks ettevõtte kuvandi edasivijjaks, kuid teisipidi tuleb arvestada, kuidas avaldavad võimalikud töösuhete lõpetamised mõju tööandja mainele (Jain 2011).

Joonisel 3 on näidatud, kuidas tööandja atraktiivsus on mõjutatud tööandja kuvandi poolt, mis omakorda on mõjutatud ettevõtte tööandja brändi pidepunktidest. Tööandja brändi juhtimine mõjutab omakorda organisatsiooni kultuuri ja identiteeti, mille tulemusel tekib tööandja brändi lojaalsus. Töötajad, kes on tööandja brändile lojaalsed, on märgatavalt produktiivsemad ning tänu pikemajalistele töösuhetele võimaldavad ettevõttel saavutada ärilisi eesmärke ja hoida kokku värbamiskulusid (Backhaus, Tikoo 2004, 504-505).



Joonis 3. Tööandja brändi raamistik

Allikas: Backhaus, Tikoo (2004)

Tööandja tuntus on üheks olulisemaks faktoriks tööandja brändi kuvandi kontseptsioonis. Atraktiivsem tööandja kuvand potentsiaalsete töötajate seas loob tugevama organisatsiooni tööandja brändi (Berthon *et al.* 2005, 156). Potentsiaalset tööotsijat on märgatavalt lihtsam värvata, kui antud organisatsioon omab kindlat mainet värvatava silmis. Kõrgem tööandja maine suurendab tõenäosust, et antud isik ühineb ettevõttega (Edwards 2010, 8).

Uuringud näitavad, et tööandja positiivne kuvand aitab olulisel määral tööle kandideerivate inimeste arvu tõsta. Tööandja bränd suurendab huvi kandideerijate silmis ning samuti aitab säilitada pikaajalise töösuhte oluliste töötajatega (Khalid, Tariq 2015). Samuti tekitab organisatsiooni kasumlikkus organisatsiooni positiivset kuvandit. Olulist rolli omavad ka ettevõtte sotsiaalne vastutus, toodete/teenust kõrge kvaliteet ja tööandja siduvus töötajatega (Backhaus, Tikoo 2004, 501). Loomaks konkurentsieelist läbi inimressurssi, peaks organisatsioon keskenduma järgmisele (Sawa, Swift 2013):

- pakkuma individuaalset vastutust ja vabadust otsuste langetamisel ning rõhuma meeskonnatöö tähtsusele;
- looma organisatsioonikultuuri, mis sisaldab jätkusuutliku koolitus- ja juhendamisprotsesse;
- võimaldama töökeskkonda, kus kõik saavad maksimaalselt pühenduda parima tulemuse saavutamisele;
- olema avatud suhtlemisele ja koostööle;
- pakkuma tugevat juhtivusliku tuge kõigile oma töötajatele, et aidata neil jõuda veelgi kõrgemalte tasemele.

Töötajad on märgatavalt rohkem motiveeritud ja õnnelikud, kui pakkuda neile tööülesannete täitmisel vabadust, kaasata neid ettevõtte tegemistesse ning pakkuda vastutust otsuste vastuvõtmisel. Sellised töötajad pakuvad probleemidele paremaid lahendusi ning on tõhusamad endi tööülesannete täitmisel. Lõpptulemuse tõstab see organisatsiooni produktiivsust ja viib ettevõtte uuele tasemele (Sawa, Swift 2013).

Tööandja väärtuspakkumine on kogum materiaaletest ja mittemateriaalsetest hüvedest ning organisatsioonikultuuri omadustest, mis eristavad konkreetset tööandjat oma konkurentidest, aitavad motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalne ning mõjuvad potentsiaalsetele töötajatele tööandja valikul ihaldusväärseks (Stubender-Lõugas 2011). Tööandja väärtuspakkumine ehk tööandja brändi lubadus peab väljendama tööandja unikaalset eripära, põhinema tegelikel eelistel ja tugevustel ning ei tohiks minna vastuollu ettevõtte sisemise identiteediga (Pedras *et al.* 2007). Tööandja väärtuspakkumise kujundamisel tuleks lähtuda sellest, et see oleks meeldejääv, tõene, kõikehõlmav, inspireeriv, konkurentidest eristuv ja olulisust kinnitav. Väärtuspakkumine peab olema sõnastatud lihtsalt ja arusaadavalt ning samastama klienditeenijaid kui ka tippjuhte. Brändi lubadus peaks innustama töötajaid paremuse suunas edasi püüdma ja olema eristatav konkurentide omast (Stubender-Lõugas 2011).



Ettevõtte poolt pakutavad arenemisvõimalused ja sotsiaalsed väärtused on potentsiaalsetele uutele töötajatele kõige tähtsamad. Töötajatele on tähtis lõbus ja vaba töökeskkond, kus tuntakse end hästi. Taoliseid omadusi peetakse tähtsamaks isegi innovaativsusest ja karjäärivõimalusest organisatsioonis (Saini *et al.* 2013). 85% töökohtade vahetustest on tingitud mittesobivusest organisatsiooniga. Kiiresti tuntav ning oskuslikult juhitud bränd on kriitilise tähtsusega ja muudab värbamise märgatavalt efektiivsemaks. Küll aga peab brändi juhtimisest tulenev sõnum olema vastavuses ettevõtte tegutsemismustriga (Jain 2011). 2014.aastal läbi viidud uuringu tulemustest lähtudes tasustavad tugeva brändiga organisatsioonid endi juhte madalamalt, kui seda teevad nõrgema brändiga organisatsioonid. Märgatavalt esines antud tendents tegevjuhtide ja nooremate juhtide seas. Tugevama brändiga organisatsioonid omavad kindlat eelist palgaläbirääkimistel (Chandy *et al.* 2014, 32).

Tööjõu paremaks planeerimiseks on organisatsioonidel vaja teada täpselt, millised on töötajate ootused tööandja ning tööiseloomu suhtes. Hästi formuleeritud ja kuvatud tööandja bränd annab töötajatele usaldusväärse pildi sellest, mida tööandja oma töötajatele lubab. Tööandja brändi mõju avaldub mitmel erineval tasemel, kuid üldiselt saab need kokku võtta järgmiselt (Jain 2011):

- produktiivsuse ja tootlikkuse märgatav kasv töötajate hulgas;
- pikaajalisem töösuhe ettevõtte ja töötajate vahel;
- kõrge tööandja atraktiivsuse uute potentsiaalsete töötajate hulgas;
- töötajaskonna suurem kaasatavus organisatsiooni tegevusse;
- madalamad värbamiskulud;
- andekate töötajate minimaalne kadu;
- töötajad soovivad organisatsiooni, kui head tööandjat;
- põhioskuste säilitamine;
- töötajad on pühendunud ettevõtte eesmärkide elluviimisele;
- värbamisele kuluva aja vähenemine;
- pikaajalise konkurentsivõime tekitamine;
- töötajate omavahelised parmad suhted;
- ajaline võit värbamisest tootlikkuseni.

Tööandja brändi olemus aitab ettevõttel tõhusalt tööturul konkureerida ning läbi selle parandada värbamise tulemuslikust, töötajate kaasatust ning nende hoidmist organisatsioonis. Lisaks uute inimeste leidmisele tuleb pöörata tähelepanu oskuslikule töösuhte lõpetamisele, mis aitab hoida ettevõtte mainet ka peale töötaja lahkumist ettevõttest (Jain 2011). Tööandja bränd on suureks

toeks organisatsioonidele, kes vaevlevad tööjõu nappuse käes. Tööandja brändi juhtimine on organisatsiooni kuvandi ja identiteedi loomise protsess, mille käigus tõstetakse esile töötajatele, klientidele, avalikusele ja omanikele suunatud sõnum. Peamine saadav kasu väljendub värbamisele kuluva aja ja raha säästmises ning puuduolevast tööjõust tulenevatest probleemidest (Khalid, Tariq 2015). Kokkuvõtvalt pakub tööandja bränd organisatsioonidele mitmeid erinevaid väärtusi, millega enda tööandja kuvandit tööandjate silmis tõsta ning seda värbamistegevuses edukalt kasutada.

#### 1.4. Tööandja bränd turunduses

Backhaus ja Tikoo (2004) on toonud välja kaks peamist erinevust ettevõtte brändi ja tööandja brändi vahel. Nimelt on tööandja bränd suunatud otseselt tööhõive parandamiseks ja tööandja kuvandi loomiseks. Teiseks on tööandja bränd suunatud sisemisele ja välimisele vaatajaskonnale. Ettevõtte toote/teenuse bränd on seevastu suunatud enamjaolt ainult organisatsioonist väljapoole. Tabelis 1 on toote/teenuse bränd ja tööandja bränd jaotatud kolme dimensiooni vahel.

Tabel 1. Toote/teenuse bränd võrreldes tööandja brändiga

	<b>Toote/teenuse bränd</b>	<b>Tööandja bränd</b>
<b>Funktsionaalsed hüved</b>	Millised on selle toote põhiomadused, milleks on näiteks Canoni kaamera poolt tehtud hea kvaliteediga pildid.	Tööandja poolt pakutavad materiaalsed hüved, milleks võivad olla näiteks palk, kindlustus, kindel töökoht jne.
<b>Emotsionaalsed hüved</b>	Kuidas antud toode paneb tarbijaid end tundma, milleks võib olla näiteks Canoni fotoaparaadi poolt tehtud head pildid, mida vaadates haarab isikut rõõmutunne.	Tööandja poolt pakutavad emotsionaalsed hüved, milleks võivad olla näiteks ühte missioon, uhkus, postisoon, rahulolu, suhted kaastöötajatega, kuuluvustunne jne.
<b>Usaldusväärsus</b>	Sõnum ja lubadus, mida antud toode meile lubab. Näiteks antud Canoni fotoaparaati on lihtne ja mugav kasutada.	Tööandja sõnumi kinnitamine, kus näiteks potentsiaalne uus töötaja kuuleb oma sõbralt, et antud ettevõtte on väga hea tööandja.

Allikas: Jain (2011)

Funktsionaalsed ja emotsionaalsed hüved on eelkõige unikaalsed näitajad, mille järgi organisatsioon end positsioneerib ning loob üleüldise kuvandi tööandjast. Eduka positsiooni tagavad tugevad materiaalsed hüved, millele lisanduvad uudsed ning unikaalsed omadused, mis eristavad antud organisatsiooni konkurentidest (Jain 2011). Tööandja brändi puhul on füüsilised

hüved sama tähtsad, kui seda on toote/teenuse brändi puhul. Töötasu on alati tähtis, kuid suurenenud on emotsionaalse kaasatuse mõju. Töötajate emotsionaalne kaasatus on eelkõige mõjutatud inimese töökogemusest, mille rahuolu väljendub tööülesannetest. Lisaks on tähtis kolleegidega läbisaamine ning organisatsiooni terviklik kvaliteet, eesmärgipärasus ja ühtsed väärtused. Tööandja brändi eesmärk ei ole luua uusi väärtusi, vaid olla abiks olemasolevate väärtuste viimisel töötajateni ja olla abiks nende tõlgendamisel. Tööandja brändi arendamisel on olulisel kohal järjepidevus ja uskumused, mis loovad inimestes usaldust ning emotsionaalset kaasatust organisatsiooniga (Barrow, Mosley 2005).

Turunduse ülesanne on pakkuda parimat kliendikogemust ning sarnaselt käitub ka tööandja bränd, mille eesmärk on pakkuda suurepärasest töötamise kogemust kõigile endi töötajatele. Tööandja bränd on üks turundusvahendeid, mida kasutatakse tööandja kuvandi loomiseks (Jyothi, Raj 2011, 5). Turundusele omaselt on tähtis osata brändi positsioneerida, mis tööandja brändi seisukohalt tähendab töötajate vajaduste tundmist. Kõigepealt tuleb selgeks teha, mille poolest on meie poolt pakutav parem ja erilisem, kui kõigil teistel sama valdkonna tööandjatel? Leides antud küsimusele vastuse, siis järgmisena tuleb antud sõnum viia kõigile praegustele ja potentsiaalsetele uutele töötajatele. Brändi sõnumi viimine sihtrühmale omab suur tähtsust nii tööandja brändi kui ka ettevõtte üldise brändi seisukohast (Barrow, Mosley 2005). Turunduses kujundatakse tootebrändi ning sarnaselt käsitletakse ka tööandja brändi, kus tavatarbijate asemel viiakse sõnum potentsiaalsetele uutele töötajateni (Jain 2011, 24-25). Brändi juhtimine sisaldab endas teadliku sõnumit organisatsiooni kohta. Näitena võime tuua Pepsi, kellel on 153 000 töötajat üle maailma, kasutab enda tunnuslauseks „Pepsi – maitse edukust!“, mis avaldab mõju juba uutele potentsiaalsetele töötajatele, kes tahavad olla osake organisatsiooni edust (Jain 2011).

Tööandja brändi olemus on aina olulisemaks muutunud viimase kümnekonna aasta jooksul, kus tänaseni ei mõista paljud juhid antud mõiste tähtsust. Ameerika Ühendriikides ja Ühendkuningriigis läbi viidud uuringutele vastasid tervelt 70% küsitletust, et tugeva tööandja brändi arendamine toob ettevõttele kasu mitmel tasandil. Antud organisatsiooni soovitatakse julget kui tööandjat. Samuti suurendab see töötajate siduvust organisatsiooniga, mis väljendub väheses tööjõu voolavuses (Jain 2011). Paljudel organisatsioonidel puudub üleüldine arusaam endi ettevõtte sisemisest brändi kuvandist. Tähelepanu suunatakse välisele kuvandile ning sisemine kuvand jäetakse suurema tähelepanuta. Organisatsiooni suhtlusviis peaks lähtuma asjaolust, et töötajaid tuleb kohelda sama hoole ja austusega nagu kõiki kliente (Barrow, Mosley 2005). Värbamisreklaam ei tähenda ainult vabade töökohtade olemasolu viimist potentsiaalsetele uutele

töötajateni. Selle sügavam sisu väljendub ettevõtte terviklikus kuvandis, pakutavate hüvede edendamises ning sarnaneb üha rohkem toodete/teenuste turundamisele, kui lihtsalt olemasolevale vaba töökoha reklaamile (Martinez 2000).

Turundusest tulenevalt on tähtis määratleda enda peamine sihtrühm, kellele sõnum on suunatud. Ära ei tohiks unustada, et sõnum jõuab ka kaudsele sihtrühmale, keda otseselt sihtrühmaks ei peetud. Taoline kaudne sihtrühm võib organisatsiooni sõnumit tajuda mitmeti erinevalt, kui seda teevad antud sihtrühma liikmed. Kaudne sihtrühm võib olla kordades suurem ja selle moodustavad näiteks osanikud, valitsus, praegused töötajad, potentsiaalsed uued töötajad, partnerid, konkurendid jne. Ühel hetkel võib kaudses sihtrühmas olev isik muutuda organisatsiooni peamiseks sihtrühmaks, ehk tööandja brändi seisukohalt potentsiaalseks uueks töötajaks. Suunates ettevõtte turundusliku tegevuse väga kitsale sihtrühmale tuleb olla kindel, et antud sõnum mõjuks positiivselt kõigile teistele, kes otseselt antud sihtrühma ei kuulu. Varem pöörasid edukad organisatsioonid tähelepanu ettevõtte brändi arendamisele, siis tänapäeval on suurenenud tööandja brändi tähtsuses arendamine, et võidelda talentide eest tööjõuturul (Edving *et al.* 2002).

Värbamiskanalitena on sotsiaalvõrgustiku kasutamine loonud uued võimalused töötajate värbamise osas, mille peamiseks eeliseks on märgatavalt soodsam hind (Borstorff *et al.* 2005). Suur osa isikutest ja organisatsioonidest kasutavad enda igapäevases tegevuses interneti ning tänu sellele on valmis langetama töökoha otsingul valikuid just internetis (Parry, Wilson 2009). Sotsiaalmeedia kanalite kasutamine värbamiskanalina pakub pigem lisandväärtust, kui asendab täielikult traditsioonilisi värbamiskanaleid. Võimaldab organisatsioonil efektiivselt vahetada informatsiooni kuulajaskonnaga ning vastata kandideerijate küsimustele. Valida tuleb sotsiaalmeedia kanaleid, mis kõnetavad enim ettevõtte sihtgruppi (Madia 2011). Potentsiaalse uue töötajaga *online*-suhtlus värbamiseprotsessi ajal tekitab organisatsiooni ja kandidaadi vahel vastastikuse suhte, mis tekitab ettevõttest tugevama tööandja kuvandi ning võib avaldada mõju töökoha valiku tegemisele (Holm 2014). Lisaks võib internetipõhine värbamine tuua kaasa ka mitmeid teisi positiivseid näitajaid, milleks on suurenenud töötajate rahulolu ja motiveeritus. Sotsiaalmeediakanalite kasutamine värbamisel aitab potentsiaalsetel uutel töötajatel paremini organisatsiooni tundma õppida (Abel 2011). Sotsiaalmeedia kanalite kasutamine loob organisatsioonidele võimaluse jõuda nii aktiivsete kui ka passiivsete töötajateni. Lisaks mitmetele eelistele värbamiskanalite hulgas on sotsiaalvõrgustikul omad miinused. Uuringud on näidanud, et 74% töötajatest arvavad, et läbi sotsiaalmeedia on võimalik kergesti tekitada kahju on ettevõtte mainele ja kuvandile. Tänu suurele sihtrühmale ei pruugi paljude kandidaatide hulgast

leida sobivate oskuste ja kvaliteediga töötajat. Vaatamata antud puudustele on värbamine sotsiaalmeedias aina kasvanud ja saanud üheks osaks internetis tehtavatele värbamisprotsessile (Davison *et al.* 2013). Organisatsiooni poolt kajastatav informatsioon on sotsiaalmeedias kõigile lihtsasti kättesaadav ja sealne sisu loob ettevõttest positiivse kuvandi, mida potentsiaalne uus töötaja tarbib (Sivertzen *et al.* 2013). Edwards (2010) on leidnud, et positiivne organisatsiooni kuvand paneb potentsiaalseid uusi töötajaid rohkem kandideerima võrreldes konkureerivate tööandjatega, kelle kuvand nõnda tugev ei ole.

Tugeva tööandja brändi arendamisel mängib suurt rolli ettevõtte majanduslik käekäik. Ettevõtte äriiline edu ja sealt tulenev positiivne kuvand on tööandja brändi arendamise aluseks. Tulenevalt ettevõtte edukusest on tähtis seda oskuslikult väljapoole kuvada, et see otseselt või kaudselt potentsiaalsete uute töötajateni jõuaks. Efektiivne tööandja bränd tähendab seda, et paraneb ettevõtte sisene koostöö juhtkonna, turundus- ja personaliosakonna vahel (Jain 2011). Kokkuvõtvalt saame öelda, et tööandja bränd on palju rohkem, kui värbamise materjalide atraktiivsemaks muutmine või organisatsioonisiseste kampaaniate läbiviimine. Tööandja brändi arendamine toimub samm-sammult ja nõuab kindlat strateegiat. Eesmärgiks ei saa olla lühiajaline strateegia ja head majanduslikud näitajad, vaid pikaajaline jätkusuutlik brändi ehitamine (Barrow, Mosley 2005). Sarnaselt turundusega on tööandja brändi kuvandi loomiseks vaja kindlat strateegiat ja õigeid kanaleid, et mõjuda soovitud sihtgrupile.

## 2. UURIMISE METOODIKA

Antud peatükk koosneb kolmest osast, millest esimeses kirjeldatakse uurimuse metoodikat. Teises osas on kirjeldatud valimit ning peatüki kolmandas osas on välja toodud Viking Security varasemat personalipoliitika sealt tulenevad tegurid.

### 2.1. Metoodika

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada turvatöötajate ootused tööandja suhtes ja nende ootuste vastavus tajutud hinnangule ettevõttes Viking Security. Andmete kogumiseks kasutati kvantitatiivset meetodi ankeetküsimustiku näol, mis koostati Google Forms keskkonda ja see saadeti vastamiseks ettevõtte turvatöötajatele e-posti teel. Osa ankeete täideti ka paberkujul, mis hiljem ühildati veebikeskkonnas täidetud küsimustikega.

Küsimustiku koostamisel kasutati varasemaid sarnaseid uuringuid ja Pierre Berthoni EmpAt skaalat, millega on mõõdetud tööandja atraktiivsust. Pierre Berthon tuletas selle Ambleri ja Barrowi psühholoogilistest, funktsionaalsete ja majanduslike näitajate põhjal. Antud skaala koosnes 25 elemendist ja jagunes viie peamise grupi vahel, milleks on (Sivertzen *et al.* 2013):

1. Huvitavus – hõlmab huvi organisatsiooni toodete ja teenuste vastu;
2. Sotsiaalsus – sisuks on töökeskkond ja suhted kõigi teiste töötajatega;
3. Majanduslikkus – kõik majanduslikud hüved, mida organisatsioon pakub;
4. Areng – organisatsioonisisised tööalased võimalused tulevikus;
5. Oskuste ja teadmiste rakendamine – varasemate protsesside kogemused ja õpitu, mida rakendatakse ning viiakse lõpptarbijale.

Töö küsimustik koosneb üheksast osast, millest esimese küsimusega palutakse vastata, kas tegu on ettevõtte jaoks uue töötajaga või varasema töökogemusega töötajaga. Uuteks töötajateks loetakse antud töö kontekstis isikud, kes on ettevõttega liitunud maksimaalselt viimase kolme kuu jooksul. Vanadeks töötajateks nimetame ettevõtte töötajaid, kes on ettevõttega seotus olnud rohkem kui kolm kuud. Antud punkt aitab meil eristada selgelt kahte gruppi, kelle hinnang ettevõtte kuvandile võib olla oluliselt erinev. Küsimustiku teises osas palutakse vabas vormist iseloomustada Viking Security kui tööandjat. Antud märksõnade põhjal tehtavas analüüsis teeb töö autor ettepanekud põhiväärtuste korrigeerimiseks. Parema ülevaate saamiseks ühildati sarnase sisuga märksõnad näiteks kindlus ja kindlustunne. Kolmas kuni viies blokk on ülesse ehitatud

intervallskaalal, kus vastanutel palutakse vastata Likert-skaalal tööandja brändile vastavaid üldised omadused, mille eesmärgiks on hinnata vastanute üleüldiseid hinnanguid, mida peetakse tööandja juures oluliseks. Kuuenda kuni kaheksanda bloki ülesehitus on sarnane eelnevale, kus paluti hinnata antud omadusi Viking Security kuvandist kui tööandjast. Mõlemat blokki oli vastanutel võimalik hinnata 5 palli skaalal, mille tugevused olid kasvavas järjekorras (1-ei ole oluline/ei seosta üldse, 5- väga oluline/seostan täielikult). Küsimustiku lõpetab vastanute demograafiline osa.

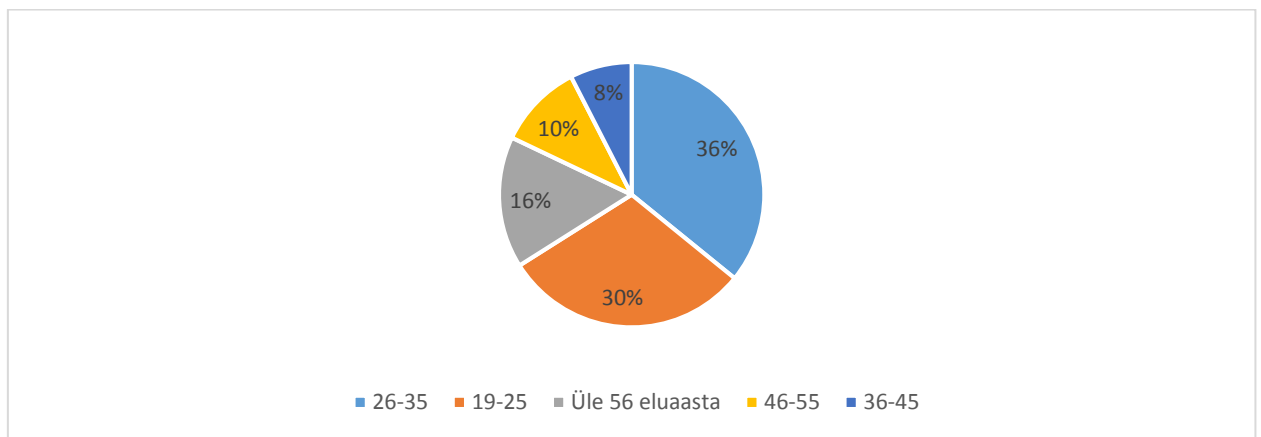
Küsimustikule vastamine jagunes ajaliselt kahte etappi, kus esimeses etapis prooviti võimalikult palju saada uute töötajate vastuseid ning see kestis 26.02-11.04.2018. Antud etapis täitsid kõik uued tööle tulijad ära paberankeedi. Kõigil uutel töötajatel, kes on ettevõttes töötanud vähem kui kolm kuud, paluti küsimustikule vastata personaalse e-maili teel. Teises etapis koguti ettevõtte vanade töötajate vastuseid, mis leidis aset perioodil 27.03-11.04.2018. Vastanutele saadeti kaks meeldetuletust e-posti teel ning lisaks paluti küsimustikule vastata ettevõtte sotsiaalmeediagruppides. Töötajate motiveerimiseks pani ettevõtte kõigi vastanute vahel loosimisse kolm kinkekaarti summas 50, 30 ja 20 eurot. Kinkekaartide loosimises osalemiseks tuli vastanutel sisestada enda e-posti aadress. Andmetöötluse ja analüüsi käigus võrreldakse töötajate üleüldiseid hinnanguid Viking Security tööandja omadustega. Analüüsi teises osas antakse ülevaate Viking Security tööandja kuvandist ning juhitakse tähelepanu omadustele, mida seostatakse enim/ei seostada üldse ettevõttega.

## **2.2. Valim**

Magistritöö pealkirjast lähtudes oli küsimustik suunatud Viking Security turvatöötajatele, kes esindavad mitmeid erinevaid ametipositsioone. Turvatöötajate ametipositsioon võib ettevõttes olla jaekaupluste turvatöötajatel, administraator-turvatöötaja, videovalvekeskuse videooperaator, patrullekipaazi turvatöötaja, korrapidaja ning objekti- või vahetusevanem. Sihtgrupi valik põhines töö peamisest probleemist, millest tulenevalt on tööjõu puudus ning töötajate voolavus suur. Antud sihtrühma vastused on olulised mõistmaks omadusi, mida peavad turvatöötajad oluliseks tööandja juures ning kuidas vastab antud hinnangutele Viking Security tööandja brändist kuvand.

Vastavalt 2016.aastal Eesti Turvaettevõtete Liidu (Turvaettevõtete Liit... 2016) poolt koostatud turvaturuanalüüsile tegutseb Eestis turvavaldkonnas 3696 turvatöötajat. 2018.aasta märtsi kuu seisuga töötas Viking Securitys 317 töötajat, kellest 267 olid eelpool mainitud ametikohtade

esindajad. Üldkogum on ülesande sisu alusel määratud uurimisobjektide arv (Tooding 2001, 16). Antud töö kontekstis moodustab uuringu üldkogumi 267 Viking Security turvatöötajat, kellele paluti antud küsimustikule vastata e-posti või paberkandja teel. Vastanuid oli kokku 106 isikut, kellest 26 olid uued töötajad – liitusid ettevõttega küsitluse perioodil või olid ettevõttega ühinenud viimase 3 kuu jooksul. Toetudes Viking Security personalistatistikale moodustavad üldkogumi suurema osa Põhja- ja Ida-Eesti töötajad, milleks on 190 (71%) ning väiksema osa Lõuna- ja Lääne-Eesti piirkond 77 (29%). Joonisel 4 on välja toodud vastanute vanuseline jaotus. Kõige rohkem vastajaid oli vanuses 26-35 (36%), järgnes vanusevahemik 19-25 (30%) ning isikud, kes olid üle 56 eluaasta (16%). Lisaks neile moodustasid valimi vanusegrupid 46-55 (10%) ja 36-45 (8%). Ettevõtte üleüldine keskmine vanus on 37 eluaastat, mis on Eestis tegutsevate turvaettevõtete kõige nooruslikum koosseis.

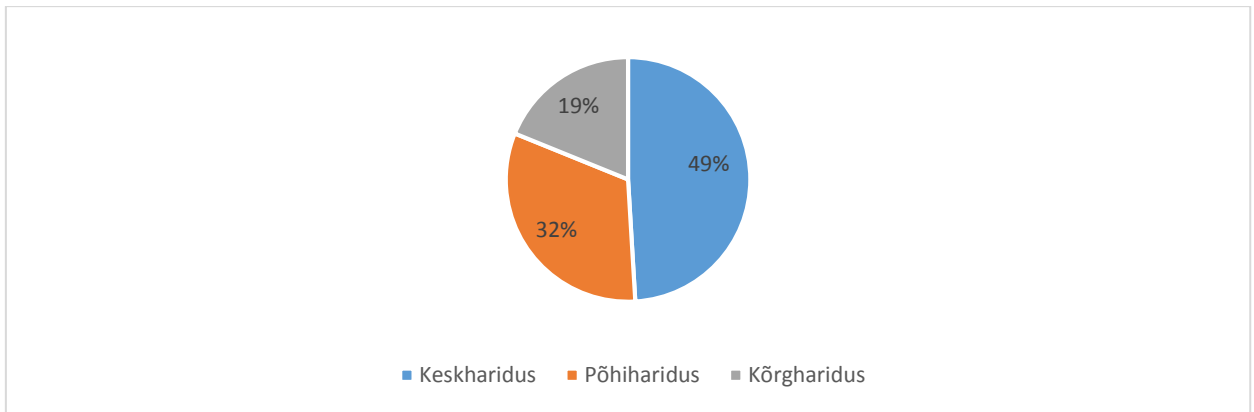


Joonis 4. Vastanute vanuseline jaotus

Allikas: autori koostatud

Valdkonnas tegutsevad peamiselt keskharidusega isikud, keda on 2569 (70%). Järgnevad põhiharidusega isikud, keda on 659 (18%) ja kõrgharidusega isikud 458 (12%) (Turvaettevõtete Liit... 2016). Antud töö valimi moodustasid 106 vastanut. Joonisel 5 on välja toodud vastanute jaotus haridustaseme järgi. Vastanute hulgas oli kõige rohkem keskharidusega töötajad 52 (49%), järgnes põhiharidusega töötajad 34 (32%) ja kõige vähem oli kõrgharidusega töötajaid 20 (19%).

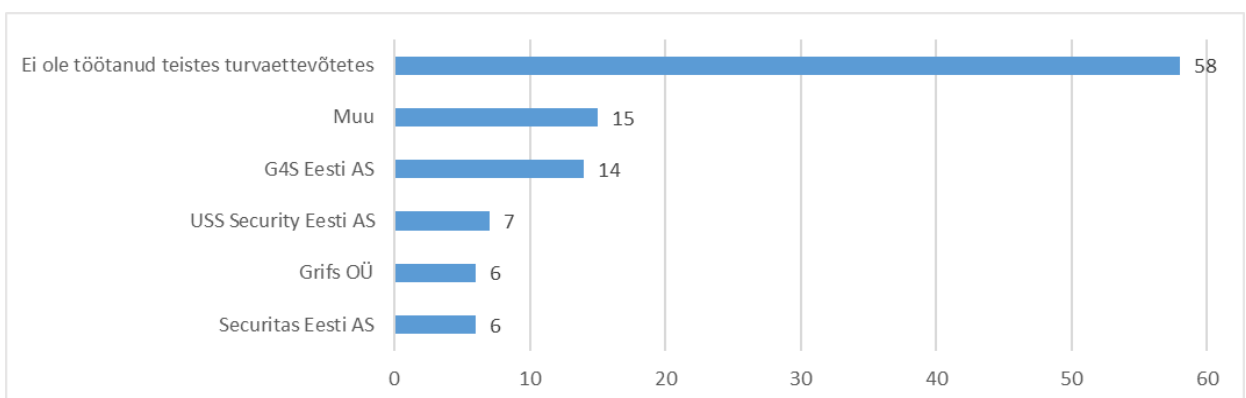




Joonis 5. Vastanute haridustase  
Allikas: autori koostatud

Turvasektoris tegutsevad peamiselt mehed 2781 (75%). Iga neljas töötaja turvavaldkonnas on naine, keda tegutseb valdkonnas kokku 915 (25%) (Turvaettevõtete Liit... 2016). Antud töövalimi moodustavate isikute hulgas oli mehi 90 (85%) ja naisi 16 (15%).

Joonisel 6 on välja toodud vastanute varasem töökogemus turvavaldkonnas. Rohkem kui pooltel vastanutel ei olnud enne Viking Security-ga liitumist varasemat töökogemust turvavaldkonnas, keda oli vastanute hulgas 58 (55%). Vastanuid, kellel oli varasem töökogemus turvavaldkonnas enne ettevõttega liitumist, oli kokku 48 (45%). Varasema turvatöö kogemusega isikud jagunesid järgmiselt: G4S Eesti AS (14), USS Security Eesti AS (7), Grifs OÜ (6), Securitas Eesti AS (6) ja teised turvaettevõtted (15), mida kõiki nimetati ühe korra.



Joonis 6. Vastanute varasem töökogemus turvavaldkonnas  
Allikas: autori koostatud

Lähtudes eelpool kirjeldatud andmetele saab öelda, et antud töö käigus kasutatav valim iseloomustab Eesti turvavaldkonda tervikuna. Valdkonnas tegutsevad peamiselt keskharidusega mehed. Turvasektori töötajate voolavus on suur ning seda ilmestab ka joonis 6, kus 42% ettevõttega liitunud uutest töötajatest omasid varasemat töökogemust turvavaldkonnas.

## 2.3. Viking Security kirjeldus

Viking Security kaubamärk on Eesti turvaturul näidanud märkimisväärset tuntuse kasvu, mis on tulnud läbi ettevõtte kasvu ja oskusliku inimressurssi juhtimise. Antud töö kontekstis on tähtis just inimressurss, kuna see on kõigi töötajate jaoks ärivaldkondade edu aluseks. Vatsavalt töö teooria osale on kõigil organisatsioonidel tööandja bränd, olgugi et ettevõtteid ei pruugi ise sellest teadlikud olla. Tööandja brändi kujundamine ja selle rakendamine on oluline ka Viking Security-le, mille eesmärgiks on eelkõige leida sobivat tööjõudu ning veelgi edukamalt juhtide protsesse inimeste kaasamisel ning siduvusel ettevõttega. Uute potentsiaalsete töötajate leidmisel on esmatähtis eristuda teistest antud valdkonna ettevõtetest. Tööandja ja töötaja suhtes mängivad olulist rolli esimesed neli kuud, mis on olulise tähtsusega töötajaga pikaajalise töösuhte tekitamisel. Vastavalt ettevõttesisesele personaliaruandele on Viking Security turvatöötajate keskmine tööstaaž 2,7 aastat ja tööjõu volavus 60-70%. Seega omab ettevõtte kuvand suurt tähtsust uute töötajate kaasamisel ja edasisel töösuhte hoidmisel, mille eelduseks on oskuslik tööandja brändi juhtimine.

Tänaseks on Viking Security korrastanud enda juhtimisprotsesse nõnda, et suur rõhk pannakse töötajate koolitamisele ja siduvusele ettevõttega. Hiljuti loodi ettevõttesse koolitaja ametikoht, kes vastutab töötajate oskusliku tegutsemise eest ja annab tugeva sisendi selleks, et kõigile töötajatele oleks tagatud järjepidev areng. Lisandväärtust pakub teenindusjuhi ametikoht, mille sisuks on tagada kindel teenuste kvaliteet ning tõhusad tööprotsessid tagamaks ettevõtte veelgi kõrgema tootlikkuse. Tõhustatud sisseelamise programm ja personaalne tegelemine kõigi töötajatega personali- kui ka turvajuhtide poolt aitab töötajatel tekitada ühtekuuluvustunnet, mille eesmärgiks on siduvuse tekitamine organisatsiooni ning töötajaskonna vahel. Tähtis on ettevõtte positiivne suhtumine endi töötajatesse, kuna endi töötajaid peetakse oma ala parimateks ja selles järeleandmisi ei tehta.

Tööandja brändi seisukohast ei tohi unustada Viking Security brändi, mille üheks osaks on tööandja bränd. Ettevõtte tasandil on ühe täpsemalt välja joonistunud sõnum, millega kujundatakse endi kuvandit. Viking Security näol on tegemist stabiilse, kindla ning ausa tööandjaga, kes on viimaste aastate edukaim turvaettevõtte Eestis. Antud väljaütlemise aluseks on head majanduslikud tulemused ning uued lahendused pakutavate teenuste ning toodete valdkonnas. Ettevõtte töötajate keskmine vanus on 37 eluaastat, mis on turvavaldkonna kõige madalam. Sobiva koha ettevõttes leiavad kõik tublid noored, kellel võimaldatakse karjäärialaselt elus edasi liikuda

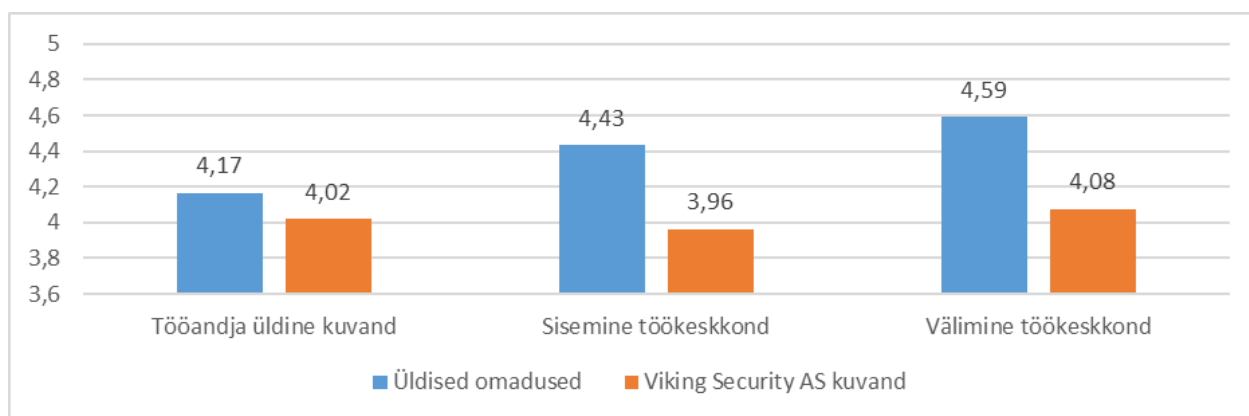
ettevõttesiseselt või teisipidi kasutavad seda üheks kindlaks eluetapiks liikumaks veelgi kõrgemale. Kõik eelpool mainitud aspektid omavad suurt tähtsust tööandja brändi kujundamisel ning selle kajastamisel ettevõttesiseselt kui ka väliselt. Organisatsioon ei ole varasemalt teadlikult suurt rõhku tööandja brändi kujundamisele pööranud, kuid tänaseid tulemusi arvestades on selle kujundamine liikunud positiivses suunas ning loonud tugeva aluspõhja eduka tööandja brändi kuvandi väljatöötamiseks. Selle aluseks on kogu strateegia loomine algusest lõpuni ning sealt tulenevate eesmärkide ja sõnumite täpne sõnastamine ning hilisem viimine kogu töötajaskonnale.

### 3. TULEMUSED

Kolmandas peatükis toob töö autor välja peamised uuringu tulemused tööandja kuvandi omadustest, mida hindavad töötajad tööandja juures üleüldiselt kõige tähtsamaks ning antud omaduste vastavus Viking Security kui tööandjaga. Peatüki viimases osas on analüüsitud ettevõttega seotud märksõnu.

#### 3.1. Uuringu tulemused ja analüüs

Joonisel 7 on välja toodud tööandja üldiste näitajate, sisemise töökeskkonna näitajate ning välimise töökeskkonna näitajate keskväärtuste jagunemine. Vastanud hindasid kõige kõrgemalt välimise töökeskkonna tegureid, kus tööandja juures oluliseks peetavate omaduste keskmine oli 4,59 punkti ja antud väärtuste omistamine Viking Security-le kui tööandjale jäi 4,08 punkti juurde. Sisemise töökeskkonna tegurite võrdluses hinnati keskväärtusi keskmiselt 4,43 punktiga, kuid antud väärtuste omistamine Viking Security-le kui tööandjale jäi 3,96 punkti juurde. Seega on sisemiste töökeskkonnategurite vahe märgatavalt suurem, kui seda oli üleüldiste tööandja kuvandi näitajate puhul, kus vastavad näitajad olid 4,17 ja 4,02 punkti.



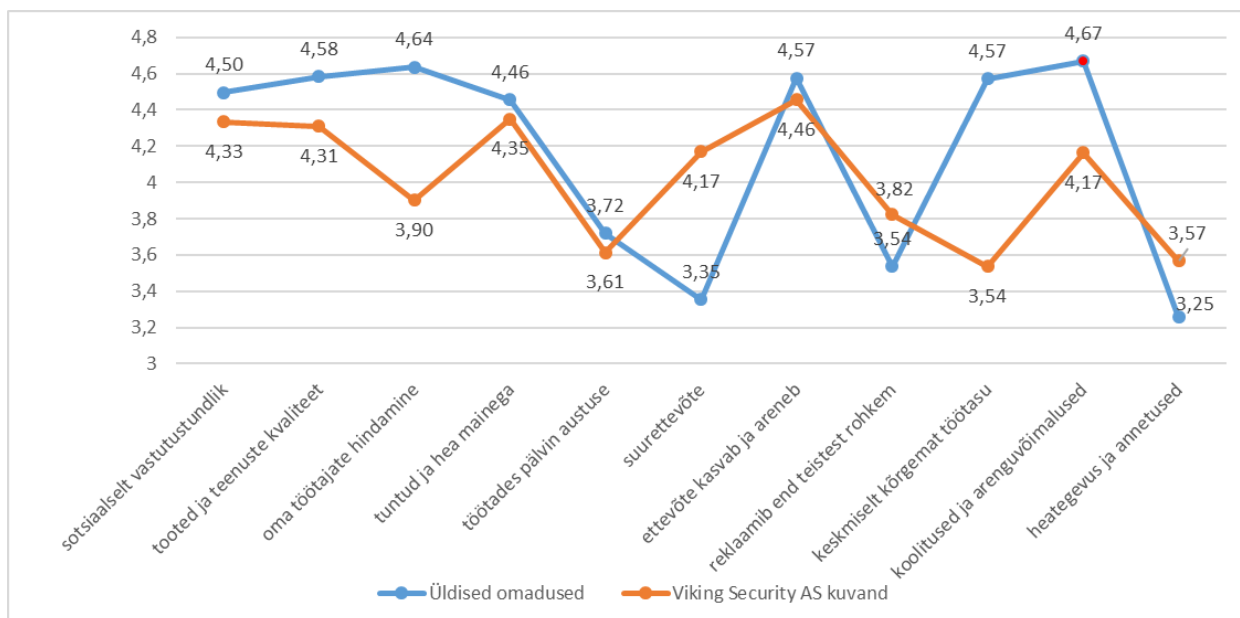
Joonis 7. Keskväärtuste jagunemine

Allikas: autori koostatud

Vastanud hindavad kõige kõrgemalt välimisi töökeskkonna tegureid nii üleüldiselt tööandja puhul kui ka Viking Security seisukohalt. Kõige suurem vahe on sisemise töökeskkonna teguritel, kus üleüldiselt hinnatakse antud tegureid oluliselt kõrgemalt, kui seostatakse antud omadusi Viking Security-ga.

### 3.1.1. Tööandja kuvandi üldised näitajad

Joonisel 8 toob töö autor välja tööandja kuvandi üldiste omaduste hinnangud. Sinine graafik näitab, mida vastanud peavad üleüldiselt oluliseks tööandja juures. Oranž graafik näitab, kuidas antud omadusi hinnatakse Viking Security kui tööandja juures.



Joonis 8. Tööandja üldiset näitajate keskvaartused

Allikas: autori koostatud

Joonis 8 sinisel graafikul on välja toodud vastuste keskvaartused tööandja üldiste omaduste põhjal, mille üleüldine keskmine on 4,17 punkti. Kõige kõrgemalt on hinnatud järgmiseid omadusi: tööandja pakuks häid koolitus ja arenguvõimalusi (4,67), kellest tervenisti 75% vastanutest pidasid antud omadust oluliseks (vt Lisa 8); tööandja oskaks hinnata kõiki oma töötajaid (4,64) ning tööandja pakuks kvaliteetseid tooteid ja teenuseid (4,58). Kõige madalamalt hinnatakse järgmiseid omadusi: tööandja tegeleks heategevuse ja annetustega (3,25); tööandja oleks suurettevõtte vähemalt 250 töötajaga (3,35) ning ettevõtet reklaamitakse end teistest sama valdkonna ettevõtetest rohkem (3,54).

Joonis 8 oranžil graafikul on välja vastuste keskvaartused tööandja üldiste omaduste põhjal, kuidas antud omadusi hinnatakse Viking Security kui tööandja juures. Hinnangute keskvaartuste üleüldine keskmine on 4,02 punkti ning kõige kõrgemalt hinnati järgmiseid omadusi: Viking Security kasvab ja areneb (4,46), mida märkisid oluliseks 53% vastanutest (vt Lisa 11); Viking Security on tuntud ja hea mainega (4,35); Viking Security on sotsiaalselt vastutustundlik (4,33) ning Viking Security pakub kvaliteetseid tooteid ja teenuseid (4,31). Kõige madalamalt on

hinnatud järgmiseid omadusi: Viking Security pakub keskmiselt kõrgemat töötasu (3,54); Viking Security tegeleb annetuste ja heategevusega (3,57) ning Viking Securitys töötades pälviksin pere ja sõprade austuse (3,61). Tabelis 2 on välja toodud suurimad erinevused töötajate üldisel hinnangul tööandjale ja nende omaduste omistamine Viking Security-le kui tööandjale ning antud hinnangute vahe.

Tabel 2. Tööandja kuvandi üldiste näitajate võrdlus Viking Security kuvandiga skaalal 1-5

Omadus	Hinnatakse tööandja juures	Viking Security kuvand	Vahe
Tööandja pakub oma valdkonnas keskmiselt kõrgemaid töötasusid	4,57	3,54	-1,03
Tööandja oleks suurettevõtte, kellel on vähemalt 250 töötajat	4,17	3,35	-0,82
Tööandja hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid	4,64	3,90	-0,74

Allikas: autori koostatud lisa 2 ja lisa 5 toodud andmete põhjal

Jaotades vastanud uuteks (töötanud ettevõttes vähem kui 3 kuud) ja vanadeks (töötanud ettevõttes rohkem kui 3 kuud) saame tuua välja suurimad erinevused antud gruppide vahel. Lisa 2 põhinevatel andmetel on välja toodud uute ja vanade töötajate võrdlus üldiste näitajate põhjal, mida hinnatakse üleüldiselt tööandja juures kõige olulisemaks. Tööandja kuvandi üldiste näitajate keskvaartuste võrdlusele tasub esile tuua kolme peamist omadust, mida vastanud peavad tööandja juures kõige tähtsamaks:

- Tööandja poolt pakutavaid koolitus ja arenguvõimalused - kõige kõrgemalt hinnatud omadus, mille kõigi vastanute keskmine oli 4,67 punkti. Vanad töötajad hindavad antud punkti märgatavalt kõrgemalt (4,72) kui ettevõtte uued töötajad (4,50).
- Tööandja hindaks ja toetaks enda töötajaid – kõrgelt hinnatud omadus, mille keskmine 4,64 on punkti. Vanade ja uute töötajate võrdlemisel on skoor keskmise lähedale – vanadel töötajatel 4,65 punkti ja uutel töötajatel 4,61 punkti.
- Tööandja pakub oma valdkonnas keskmiselt kõrgemat töötasu – antud omaduse kõigi töötajate keskmine oli 4,57 punkti. Vanad töötajad hindasid antud omadust 4,58 punktiga ja uued töötajad 4,55 punktiga.

Tabelis 3 toob töö autor välja suurimad erinevused uute ja vanade töötajate vahel tööandja üldiste näitajate põhjal, mida töötajad hindavad tööandja juures üleüldiselt ning antud hinnangute vahed.

Tabel 3. Tööandja kuvandi üldiste näitajate võrldus skaalal 1-5

Omadus	Kõik töötajad	Vanad töötajad	Uued töötajad	Vahe
Tööandja oleks sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte	4,50	4,58	4,21	-0,37
Tööandja reklaamib enda ettevõtet teistest sama valdkonna ettevõtetest rohkem	3,54	3,61	3,29	-0,32
Tööandja pakub häid koolitus- ja arenguvõimalusi	4,67	4,72	4,50	-0,22

Allikas: autori koostatud lisa 2 toodud andmete põhjal

Lisas 5 on kajastatud Viking Security kuvandi üldiste näitajate keskväärtuste keskmised ja nende erinevus uute ja vanade töötajate vahel. Välja on toodud omadused, mida hindavad vastanud kõrgemalt Viking Security kuvandi põhjal:

- Viking Security ettevõtteks kasvab ja areneb – kõrgeima keskväärtusega omadus Viking Security kui tööandja kohta, milleks oli 4,46 punkti. Uued töötajad hindasid antud punkti kõrgemalt (4,58), kui seda tegid ettevõtte vanad töötajad (4,42).
- Viking Security tööandjana on tuntud ja hea mainega – antud omaduse keskväärtuste keskmine oli 4,3 punkti, mis on kõrgem kui vanade töötajate hinnang antud omaduse suhtes (4,42). Uute töötajate hinnang antud omadusele oli see-eest märgaavalt kõrgem (4,58).
- Viking Security tööandjana pakub kõrge kvaliteediga tooteid ja teenuseid – omaduse keskmine oli 4,31 punkti. Vanade töötajate hinnang antud omadusele oli 4,27 punkti ja uute töötajate hinnang antud punktile oli märgatavalt kõrgem, milleks oli 4,44 punkti.

Tabelis 4 toob töö autor välja suurimad erinevused uute ja vanade töötajate vahel ning nende hinnangute vahed.

Tabel 4. Viking Security kuvandi üldiste näitajate võrldus skaalal 1-5

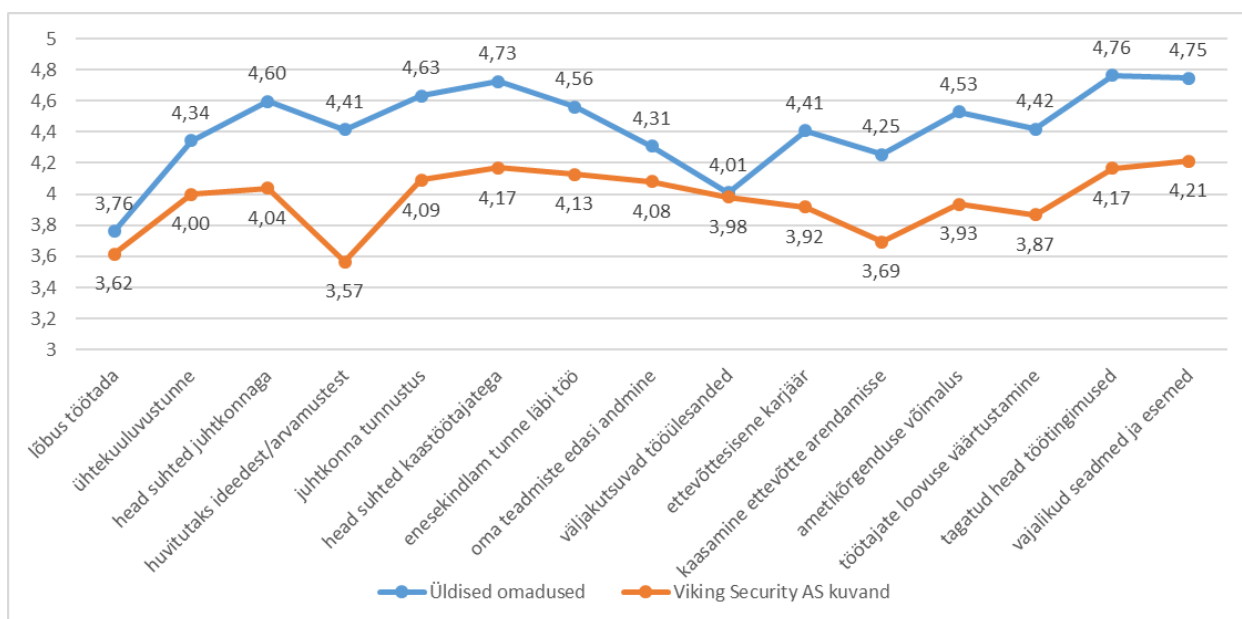
Omadus	Kõik töötajad	Vanad töötajad	Uued töötajad	Vahe
Viking Security pakub oma valdkonnas keskmiselt kõrgemat töötasu	3,54	3,35	4,13	+0,78
Viking Security pakub häid koolitus- ja arenguvõimalusi	4,17	4,06	4,48	+0,42
Viking Security hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid	3,90	3,82	4,17	+0,35

Allikas: autori koostatud lisa 5 toodud andmete põhjal

Toodud andmed näitavad, et uute töötajate ootused tööandja üldiste näitajate suhtes on kõrgemad kui vanadel töötajatel.

### 3.1.2. Sisemised töökeskkonna tegurid

Antud peatükis annab töö autor ülevaate tööandja üldistest omadustest, mis puudutavad sisemised töökeskkonna tegureid. Joonis 9 sinine graafik näitab, mida vastanud peavad üleüldiselt oluliseks tööandja juures. Oranž graafik näitab, kuidas antud omadusi hinnatakse Viking Security kui tööandja juures.



Joonis 9. Tööandja sisemise töökeskkonna näitajate keskväärtused

Allikas: autori koostatud

Töötajad peavad tööandja juures oluliseks heade töötingimuste olemasolu (4,76). Lisa 9 kajastatud andmete põhjal pidasid 82% koguni vastanutest antud omadust oluliseks. Lisaks hinnati vajalike seadmete ja esemete olemasolu (4,75) ning häid suhteid kaastöötajatega (4,73). Kõige vähem peetakse oluliseks lõbusat töökeskkonda (3,76), väljakutsete rohkeid tööülesandeid (4,01) ning oma teadmiste edasiandmist teistele kolleegidele (4,31). Tervelt 7% vastanutest ei pidanud oluliseks seda, et töökohal oleks lõbus töötada (vt Lisa 9).

Joonis 9 oranžil graafikul paluti vastanutel hinnata, milline on antud sisemiste töökeskkonna tegurite kuvand Viking Security-le kui tööandjale. Kõige rohkem tundub vastanutele, et Viking Security tööandjana tagab kõik vajaminevad seadmed ja esemed (4,21), tagab head töötingimused (4,17) ning ettevõttes valitsevad head suhted kaastöötajatega (4,17). Kõige vähem tundub vastanutel, et Viking Security ettevõttes huvitatakse töötajate ideedest/arvamustest (3,57), ettevõttes on lõbus töötada (3,62) ning töötajaid ei kaasata piisavalt ettevõtte arendamisse (3,69). Sisemiste töökeskkonna tegurite hulgas oli mitmeid omadusi, kus küsitlitud ei osanud vastust



öelda. Vastavalt lisa 12 andmetele ei osanud vastanud võtta seisukohta järgmistele omadustele: Viking Security töötajaid kaasatakse ettevõtte arendamisse (17%), Viking Security ettevõttes töötades on võimalik saada ametikõrgendust (14%) ning Viking Security väärtustab ja oskab rakendada töötajate loovust (14%).

Vastavalt joonisele 9 on välja toodud suurimad erinevused töötajate üldisel hinnangul tööandjale ja nende omaduste omistamine Viking Security-le kui tööandjale. Tabel 5 on märgitud antud hinnangute vahe.

Tabel 5. Tööandja kuvandi sisemise töökeskkonna üldiste näitajate võrdlus Viking Security kuvandiga skaalal 1-5

<b>Omadus</b>	<b>Hinnatakse tööandja juures</b>	<b>Viking Security kuvand</b>	<b>Vahe</b>
Tööandja huvituks minu ideedest ja arvamustest	4,41	3,57	-0,85
Tööandja hoolitseb töötajate töötingimuste eest	4,76	4,17	-0,59
Töötajaid kaasatakse ettevõtte arendamisse	4,25	3,69	-0,56

Allikas: autori koostatud lisa 3 ja lisa 6 toodud andmete põhjal

Uute ja vanade töötajate võrdluse on välja toodud suurimad erinevused sisemise töökeskkonna näitajate põhjal. Lisas 3 põhinevatel andmetel on välja toodud uute ja vanade töötajate võrdlus sisemiste näitajate põhjal, mida hinnatakse tööandja juures kõige olulisemaks. Tööandja kuvandi sisemiste näitajate keskväertuste võrdlusele tasub esile tuua kolme peamist omadust, mida vastanud peavad tööandja juures kõige olulisemaks:

- Tööandja hoolitseb töötajate töötingimuste eest – mõlema grupi poolt kõige kõrgemalt hinnatud omadus, mille vastuste keskmine oli 4,76 punkti. Vanad töötajad hindavad antud punkti kõrgemalt (4,80), kui seda teevad ettevõtte uued töötajad (4,65).
- Tööandja tagab vajaminevad seadmed ja esemed, et töötajad saaksid teha oma tööd hästi – samuti väga kõrgelt hinnatud omaduse, kus kõigi vastanute keskmine võrdväärne eelmisele omadusele 4,75 punktiga. Vanad töötajad hindavad antud punkti kõrgemalt (4,84), kui seda teevad ettevõtte uued töötajad (4,46).
- Töökohal valitseksid head suhted kaastöötajatega – antud omadust hindasid kõik vastanud keskmiselt 4,73 punktiga. Kõrgemalt hindasid antud omadust vanad töötajad (4,80), kuid uute töötajate skoor oli märgatavalt madalam (4,50).

Vastavalt Lisa 3 on välja toodud suurimad erinevused uute ja vanade töötajate vahel tööandja sisemise töökeskkonna põhjal, mida töötajad üldiselt hindavad tööandja juures. Tabel 6 on märgitud antud hinnangute vahed.

Tabel 6. Tööandja kuvandi sisemise töökeskkonna näitajate võrdlus skaalal 1-5

Omadus	Kõik töötajad	Vanad töötajad	Uued töötajad	Vahe
Tööandja huvituks töötaja ideedest ja arvamustest	4,41	4,58	3,92	-0,65
Ettevõttes oleks võimalik anda edasi oma teadmisi teistele kolleegidele	4,31	4,46	3,84	-0,62
Tööandja väärtustab ja oskab rakendada töötajate loovust	4,42	4,54	4,04	-0,50

Allikas: autori koostatud lisa 3 toodud andmete põhjal

Lisas 6 on kajastatud Viking Security kuvandi sisemise töökeskkonna näitajate keskvaartuste keskmised, saame välja tuua ettevõttele kõige omasemad omadused:

- Viking Security tagab kõik vajaminevad seadmed ja esemed, et töötaja saaks teha oma tööd hästi – kõige kõrgema sisemise töökeskkonna keskvaartuste omaduste keskmine Viking Security kui tööandja kohta, milleks oli 4,21 punkti. Uued töötajad hindasid antud punkti madalamalt (4,17), kui seda tegid ettevõtte vanad töötajad (4,36).
- Viking Security tööandjana väärtustab ja oskab rakendada töötajate loovust – antud omaduse keskvaartuste keskmine oli 4,17 punkti. Vanad töötajad hindasid antud omadust madalamalt (4,13), kui seda tegid uued töötajad (4,28).
- Viking Security ettevõttes valitsevad head suhted kaastöötajatega – omaduse keskmine oli 4,17 punkti. Vanade töötajate hinnang antud omadusele oli 4,15 punkti ja uute töötajate hinnang antud punktile oli kõrgem, milleks oli 4,22 punkti.

Eraldi tasub tähelepanu pöörata joonisel andmetele, kus on suurimad erinevused uute ja vanade töötajate sisemise töökeskkonna näitajate vahel. Tabel 7 on märgitud antud hinnangute vahe.

Tabel 7. Viking Security kuvandi sisemise töökeskkonna näitajate võrldlus skaalal 1-5

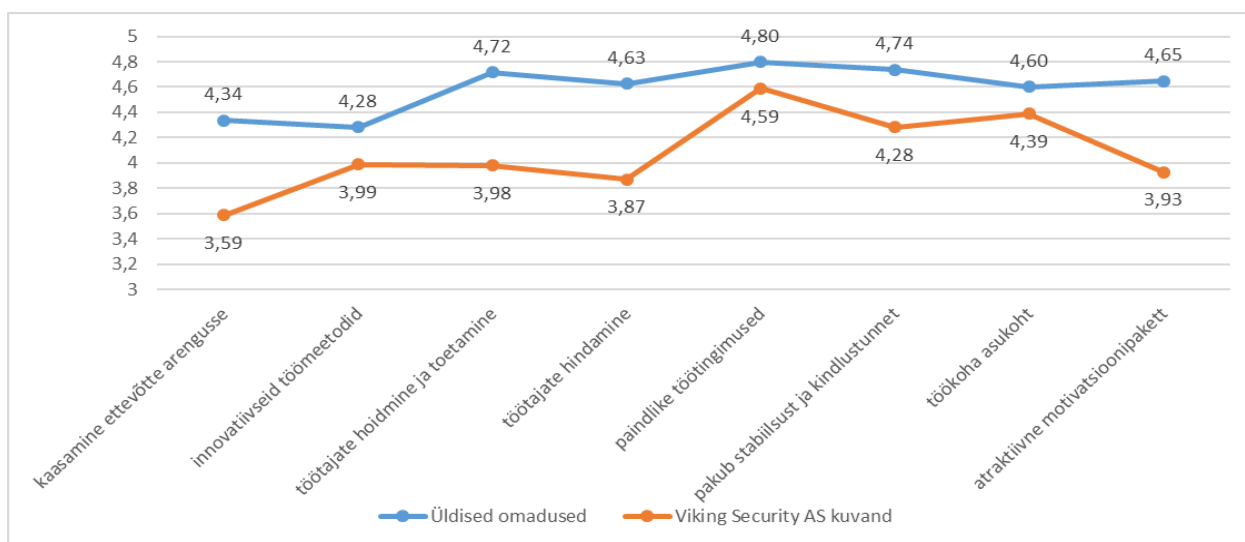
Omadus	Kõik töötajad	Vanad töötajad	Uued töötajad	Vahe
Viking Securitys töötades on võimalik saada ametikõrgendust.	3,93	3,83	4,30	+0,47
Viking Security võimaldab teha karjääri ettevõtte siseselt	3,92	3,83	4,17	+0,34
Viking Security väärtustab ja oskab rakendada töötajate loovust	3,87	3,82	4,05	+0,23

Allikas: autori koostatud lisas 6 toodud andmete põhjal

Antud punktidele tuleks ettevõttel kindlasti tähelepanu pöörata ning analüüside, miks on taolised suured vahed vanade ja uute töötajate vastuste vahel.

### 3.1.3. Välimise töökeskkonna tegurid

Antud peatükis antakse ülevaade tööandja väliseid töökeskkonna omadustest, mis on kajastatud järgneval joonisel (vt Joonis 10). Sinine graafik näitab, mida vastanud peavad üldiselt oluliseks tööandja juures. Oranž graafik näitab, kuidas antud omadusi hinnatakse Viking Security kui tööandjaga juures.



Joonis 10. Tööandja välimise töökeskkonna näitajate keskvärtused

Allikas: autori koostatud

Sinisel graafikul on välja toodud vastanute keskvärtused tööandja välistest töökeskkonna tegurite põhjal. Kõige kõrgemalt on hinnatud paindlike töötingumusi (4,80), tööandja pakuks stabiilsust ja kindlustunnet (4,74) ning tööandja hoiaks ja toetaks enda töötajaid (4,72). Kõige vähem peetakse

oluliseks innovatiivsete töömeetodite kasutamist (4,28), töötajate kaasamist ettevõtte arengusse (4,34) ning töökoha soodsat asukohta (4,60).

Joonis 10 oranžil graafikul on kuvatud välimise töökeskkonna tegurite kuvand Viking Security-le kui tööandjale. Kõige rohkem tundub vastanutele, et Viking Security tööandjana pakub paindlike töötingumusi (4,59), ettevõtte pakub võimalust töötada vastanule sobivas asukohas (4,39) ning Viking Security pakub stabiilsust ja kindlustunnet (4,28). Vastavalt lisa 13 välja toodud andmetele ei osanud 18% vastanutest öelda, kas Viking Security töötajad on kaasatud ettevõtte arengusse. Tabel 8 on välja toodud suurimad erinevused ja vahed.

Tabel 8. Tööandja kuvandi välise töökeskkonna üldiste näitajate võrdlus Viking Security kuvandiga skaalal 1-5

Omadus	Hinnatakse tööandja juures	Viking Security kuvand	Vahe
Tööandja hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid	4,63	3,87	-0,76
Töötajaid kaasatakse ettevõtte arengusse	4,34	3,59	-0,75
Tööandja hoiab ja toetab enda töötajaid	4,72	3,98	-0,74

Allikas: autori koostatud lisa 4 ja lisa 7 toodud andmete põhjal

Lisa 4 põhinevatel andmetele on välja toodud uute ja vanade töötajate võrdlus välimise töökeskkonna näitajate põhjal, mida hinnatakse üleüldiselt tööandja juures kõige olulisemaks. Tööandja kuvandi välimiste näitajate keskväärtuste võrdlusele tasub esile tuua kolme peamist omadust:

- Tööandja pakub oma töötajatele paindlike töötingimusi (arvestab vabade päevade ja puhkuste soovidega) – mõlema grupi poolt kõige kõrgemalt hinnatud omadus, mille vastuste keskmine oli 4,80 punkti. Vanad töötajad hindavad antud punkti märgatavalt kõrgemalt (4,85), kui seda teevad ettevõtte uued töötajad (4,65).
- Tööandja hoiab ja toetab enda töötajaid – antud omaduse vastanute keskmine oli 4,72 punkti. Vanad töötajad hindavad antud punkti märgatavalt kõrgemalt (4,83), kui seda teevad ettevõtte uued töötajad (4,38).
- Tööandja hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid – antud omadust hindasid kõik vastanud keskmiselt 4,63 punktiga. Kõrgemalt hindasid antud omadust vanad töötajad (4,66), kuid uute töötajate skoor ei olnud väga palju madalam (4,52).

Suurimad erinevused ja vahed uute ning vanade töötajate vahel tööandja välise töökeskkonna näitajate põhjal, mida töötajad üleüldiselt hindavad tööandja juures on välja toodud tabelis 9.

Tabel 9. Tööandja kuvandi välimise töökeskkonna näitajate võrdlus skaalal 1-5

Omadus	Kõik töötajad	Vanad töötajad	Uued töötajad	Vahe
Tööandja hoiab ja toetab enda töötajaid	4,72	4,83	4,38	-0,44
Tööandja pakub atraktiivset motivatsioonipaketti (lisaks põhipalgale)	4,65	4,73	4,38	-0,36
Töökoht asub töötajale soodsas asukohas	4,60	4,66	4,42	-0,24

Allikas: autori koostatud lisa 4 toodud andmete põhjal

Lisa 7 on välja toodud Viking Security kuvandi töökeskkonna väliste näitajate keskväärtuste keskmised ja nende erinevused uute ja vanade töötajate vahel. Autor toob välja omadused, mida hindavad vastanud kõrgemalt Viking Security kuvandi põhjal:

- Viking Security pakub oma töötajatele paindlike töötingimusi – kõigi vastanute keskmine oli 4,59 punkti. Vanad töötajaid hindasid seda üsna keskmise lähedaselt (4,56), kuid uued töötajad omakorda kõrgemalt (4,72).
- Viking Security poolt pakutav töökoht asub töötajale soodsas kohas – kõigi vastanute keskväärtuste keskmine oli 4,39. Vanade töötajate keskmine oli omakorda madalam (4,36), kuid uute töötajate keskmine vastuste skoor kõrgem (4,52).
- Viking Securitys töötamine on stabiilne ja loob kindlustunnet – antud omaduse keskväärtuste keskmine oli 4,28. Vanad töötajad hindasid antud omadust madalamalt (4,27) ja uued töötajad kõrgemalt (4,35).

Eraldi tasub tähelepanu pöörata joonisele lisa 7 välja toodud andmetele, kus on suurimad erinevused uute ja vanade töötajate vahel. Suurimad erinevused ja vahed on välja toodud järgnevas Tabelis 10.

Tabel 10. Viking Security kuvandi väliste töökeskkonna näitajate võrdlus skaalal 1-5

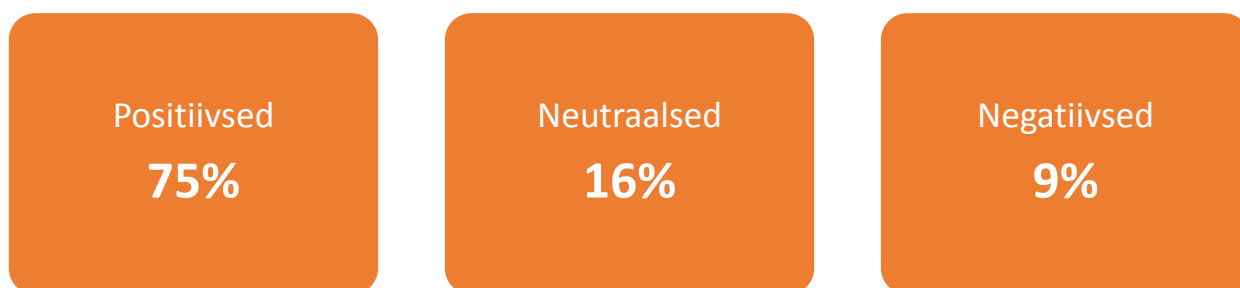
Omadus	Kõik töötajad	Vanad töötajad	Uued töötajad	Vahe
Viking Security tööandjana pakub atraktiivset motivatsioonipaketti (lisaks põhipalgale)	3,93	3,83	4,24	+0,40
Viking Security tööandjana hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid	3,87	3,78	4,18	+0,40
Viking Security tööandjana hoiab ja toetab enda töötajaid	3,98	3,91	4,23	+0,32

Allikas: autori koostatud

Antud punktidele tuleks ettevõttel kindlasti tähelepanu pöörata ning analüüsida, miks on taolised suured vahed vanade ja uute töötajate vastuste vahel.

### 3.1.4. Ettevõttega seonduvad märksõnad

Küsitluse käigus paluti kõigil vastanutel nimetada märksõnu, mis seostub Viking Security kui tööandjaga. Kokku nimetati 151 märksõna või sõnapaari, mille töö autor jaotas kolme gruppi: positiivsed märksõnad, neutraalsed märksõnad ning negatiivsed märksõnad (vt Joonis 11).



Joonis 11. Märksõnade jagunemine

Allikas: Autori joonis

Positiivse alatooniga märksõnadeks kogunes 114 sõna/sõnapaari, kus kõige rohkem nimetati kindlust/kindlustunnet (8), turvalisust (8), ausust (7), paindlikkust (6) ning stabiilsust (6). Tööandja seisukohalt tasub eraldi tasub välja tuua usaldusväarsust (5), mõistvust (4) ning ambitsioonikust (3), mis on väga tähtsad vastastikuse tööandja-töövõtja suhtele. Neutraalseid märksõnu saame kogunes kokku 25, kus peamiselt nimetati järgmiseid märksõnu: kaubamaja (3), turvafirma (3), töökoht (3) ning turvatöötaja (2). Lisaks eelnimetatule tuleks tööandja seisukohalt pöörata tähelepanu järgmistele märksõnadele: pikad vahetused, erinev töö ja suhtlus. Negatiivse

suunitlusega märksõnu kogunes kokku 13. Kõige rohkem toodi välja madalat palka (6). Töötasu on turvatöö valdkonnas üks peamiseid probleeme, kuid antud töö teoreetilises osas kirjeldatud aspektidele peavad tööandjad panustama ka mitmetele teistele näitajatele, mis innustaks ja motiveeriks töötajaid. Tööandja brändi seisukohalt tuleks pöörata tähelepanu järgmised märksõnad: tööjõupuudus, töötajate vahetumine ning langev töökvaliteet.

Magistritöö üheks uurimusküsimuseks oli, milliseid märksõnad seostavad ettevõtte töötajatele Viking Security kui tööandjaga? Joonisel 12 on välja toodud märksõnade pilv nimetatud märksõnade põhjal, mis vastanutel seostus enim Viking Security-ga kui tööandjaga.



Joonis 12. Märksõnade pilv  
Allikas: Autori joonis

Läbivalt on tegu positiivsete märksõnadega, mis tööandja seisukohalt on kindlasti hea. Lähtudes vastanute poolt kirjeldatud märksõnadest Viking Security kui tööandjast, tuleks võrrelda nende ühildumist ettevõtte põhiväärtustega. Praegused ettevõtte põhiväärtused on järgmised (Viking Security 2018):

- Hooliv – Inimesed on alati tähtsamad kui vara. Me teame, et maailm on väga kirju ning et kõik teevad vahel vigu. Seepärast proovime jääda alati inimlikuks. Olenemata olukorrast.

- Enesekindel – Turvatunne on tähtis. Me seisame õige asja eest ja see teadmine annab meile enneolematu jõu ja uhkustunde oma töö üle. Ükskõik kui keeruline olukord ka tundub, oleme alati valmis seda lahendama kõhklusteta.
- Suunanäitaja – Otsime pidevalt uusi võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha. Uusima tehnoloogia väljatöötamine ja juurutamine võimaldab meil igale probleemile leida efektiivsema lahenduse.
- Intelligentne – Iga olukord on unikaalne ning jõu kasutamine ei ole alati ainuke väljapääs. Teame, et kõigile on olemas õige ja vale lahendus ning meie kogemus võimaldab meil õigeid valikuid teha.
- Stabiilne - Püsivus on turvatunne, mida pakume iga päev oma töötajatele. Kaksikümne aastat tegevust näitab, et sellele võib olla kindel nii öösel kui päeval.

Ettevõtte praeguste põhiväärtuste ja tööst tulenevate märksõnadega vahel on võimalik leida ühised tunnuseid. Hoolivus väljendub tööandja seisukohalt järgmiste märksõnadega: mõistev, abivalmidus, vastutulelikkus ning arvestav. Enesekindlus väljendub märksõnades: korralikkus, kindlus, täpsus, usaldus ning konkreetsus. Suunanäitaja ja intelligentsus väljenduvad märksõnades: asjakohasus, sammu võrra ees, mainekus, innovaatilisus, töösisu ning suurettevõte. Stabiilsus oli üheks kõige rohkem nimetatud märksõnaks ning see ühtib ettevõtte põhiväärtusega. Kuna praegused ettevõtte põhiväärtused on ajas muutuvad, siis tuleks nende sisu ja kuvand üle vaadata ning vajadusel neid muuta. Antud töö käigus tehakse ettepanekud põhiväärtuste osas järgnevas peatükis.



## 3.2. Arutelu ja järeldused

Tööandja üleüldistest omadustest hindavad Viking Security turvatöötajad kõige kõrgemalt järgmiseid omadusi, mida nad peavad eriti oluliseks üleüldiselt tööandja juures:

- Tööandja pakub häid koolitus ja arenguvõimalusi – kindlasti väga positiivne omadus, millega Viking Security ka tugevasti tegelenud on. Ettevõttes alustas tööd koolitusjuht, kelle töö tulemused on juba märgatavaid tulemusi toonud.
- Tööandja oskab hinnata kõiki oma töötajaid – Viking Security üks peamisiid lähtekohti, kus peetakse oluliseks kõiki oma töötajaid. Antud omadust oskavad kõrgemalt hinnata töötajad, kes on varasemalt töötanud mujal turvaettevõttes. Kindlasti tuleb antud omadusega veel vaeva näha, et taoline tähtis omadus jõuaks paremini kõigile ettevõtte töötajatele.
- Tööandja pakuks kvaliteetseid tooteid ja teenuseid – mõneti üllatav tulemus, et vastanud antud omadust nõnda kõrgelt hindasid. Ettevõtte seisukohalt kindlasti oluline, et lisaks klientidele on ka kõrge toote/teenuse kvaliteet hinnatud ka töötajate seisukohalt. Seega tuleks ettevõttel veelgi tõhusamalt panustada toote/teenuste kvaliteeti, et anda lisandväärtust tööandja brändi seisukohalt.

Kõige vähem oluliseks peavad vastanud tööandja üldiste omaduste juures järgmiseid näitajaid:

- Tööandja tegeleks heategevuse ja annetustega – antud valimi moodustanud isikud hindavad omadust üsna madalalt. Saab oletada, et omadus on kooskõlas töötajate töötasuga, kus ettevõtte panustamine ühiskondlikku heaolusse tekitab vastakaid arvamusi – miks neile, miks mitte meile? Tööandja brändi seisukohalt tekivad vastakad arvamused, kus antud töö peatükis 1.3 toob välja asjaolu, kus organisatsiooni sotsiaalne vastutus loob tööandja brändist positiivsema kuvandi.
- Tööandja oleks suurettevõtte vähemalt 250 töötajaga – töö teooria osas välja toodud andmetele alustavad paljud töötajad töö tegemist suurtes ettevõtetes, kuid ei soovi seal elulõpuni töötada. Liigutakse väiksematesse organisatsioonidesse. Turvaturu valdkonnas on suurettevõtteid neli, kus pigem toimib teistsugune arusaam – inimesed liiguvad peamiselt väiksematest ettevõtetest suurematesse või toimub töötajate liikumine enamjaolt nelja suurima turvaettevõtte vahel.
- Ettevõtte reklaamiks end teistest sama valdkonna ettevõtetest rohkem – vastanud hindavad antud punkti kõige madalamalt. Kindlasti tuleks ettevõttel uurida, kuidas tajutakse praegust ettevõtte reklaam/turundustegevust. Töö teooriast lähtudes on tööandja brändi seisukohalt hinnatud tööandja kuvand sotsiaalmeedias, mille otsene või kaudne reklaam avaldab mõju uue töökoha valikul.

Sisemise töökeskkonna omadustest peavad vastanud tööandja juures üleüldiselt oluliseks järgmisi omadusi:

- Tööandja poolt pakutavad head töötingimused – oluline omadus nii töötajatele kui ka tööandjale. Lähtudes töö teooria peatükis 1.3 välja toodud informatsioonile, peaksid organisatsioonid võimaldama töötajatele töökeskkonda, kus nad saaksid maksimaalselt pühenduda parima tulemuse saavutamisele.
- Tööandja tagaks vajalike seadmete ja esemete olemasolu – turvavaldkonnas eriti tähtis omadus, kus mängivad rolli mitmed erivahendid, kindel vormiriietus ning mitmed juriidilised näitajad. Viking Security täiendab pidevalt objektidel olevaid varustuselemente ning sellega tuleks kindlasti jätkata, kuna see on oluline näitaja tööandja brändi seisukohalt.
- Head suhted kaastöötajatega – tööandja brändi seisukohalt on head suhted ja kindla meeskonna kujunemine üheks peamiseks näitajaks sidumaks töötajaid ettevõttega. Viking Security seisukohalt tuleks antud omadusele kindlasti suuremat tähelepanu pöörata ja tekitada rohkem ühisüritusi, koolitusi või vabas vormis kohtumisi eesmärgida töösuhete parandamine.

Kõige vähem oluliseks peavad vastanud tööandja sisemise töökeskkonna juures järgmisi näitajaid:

- Lõbus töökeskkond –lähtudes antud magistr töö teooria osas välja toodud punktile on töötajatele tähtis lõbus ja vaba töökeskkond, kus tuntakse end hästi. Autori hinnangul ei pruugi turvavaldkonna töö olla igapäevaselt lõbus, kuid kindlasti on see sobiv teatud inimtüüpidele.
- Väljakutsete rohkeid tööülesandeid – tööandja brändi seisukohalt antud tööle vastanud pigem ei soovi antud tööga seoses suuremaid väljakutseid. Vastavalt töö teoreetilisele osale, tuleks ettevõttel tunda endi töötajaid kui indiviide, et vastavalt pakkuda/mitte pakkuda väljakutusvaid tööülesandeid.
- Oma teadmiste edasiandmist teistele kolleegidele – töötajad on pigem kinnised ja ei oma taolist usaldust kaastöötajate vastu. Sarnaselt eelmisele punktile, tuleks ettevõttel tunda paremini enda töötajaid, kuna kindlasti on indiviide, kes sooviksid oma teadmisi kolleegidele edastada.

Välimise töökeskkonna omadustes peavad vastanud tööandja juures üleüldiselt oluliseks järgmisi omadusi:

- Paindlikud töötingimused (tööandja arvestab vabade tööpäevade ja puhkuste soovidega) – väga oluline omadus tööandja brändi seisukohalt. Viking Security arvestab töögraafiku koostamisel töötajate vabade päevade soovidega. Samuti suhtutakse kõigisse töötajatesse

personaalselt, kui peaks tekkima erandolukordi. Töö teoorias välja toodud osale on noortele üha tähtsam vabadus ja paindlikkus. Oluline omadus eduka tööandja brändi kujundamisel.

- Tööandja pakub stabiilsuse ja kindlustunnet – Viking Security põhiväärtus on stabiilsus. Kindlustunne/kindlus oli märksõnade analüüsis üks enim nimetatud märksõnu. Kindlasti oluline omadus tööandja brändi seisukohalt, millele edaspidi rohkem rõhuda.
- Tööandja hoiaks ja toetaks enda töötajaid – tööandja brändi seisukohalt oluline omadus, mis on esile tõstetud mitmel korral. Kindlasti tähtis suund, mida oma edasises strateegias kasutada.

Kõige vähem oluliseks peavad vastanud tööandja välimise töökeskkonna juures järgmisi näitajaid:

- Innovatiivsete (uudsete) töömeetodite kasutamist tööandja poolt – inimestele iseärane omadus, kus kõik uus ei pruugi algul meelepärane olla. Kindlasti vajab see harjumist, toetamist ja juhendamist turvatöötajate otseste juhtide poolt. Ettevõtte ja tööandja brändi seisukohal oluline omadus.
- Töötajate kaasamist ettevõtte arengusse – madalalt hinnatud ja ühtib suuresti sisemise töökeskkonna näitajaga, kus hinnati samuti madalalt oma teadmiste ja oskuste edasiandmist kolleegidele.
- Töökoha soodsad asukohta (sobiv asukoht) – üllatavalt madalalt hinnati antud vastust, kuna tavapäraselt on töökoha hea asukoht inimestele oluline. Kindlasti mängib siin rolli turvavaldkonna spetsiifika, kus ei soovita töötada enda kodukoha lähedal.

Uuringu tulemustest lähtudes hindavad vastanud kõige kõrgemalt välimisi töökeskkonna tegureid. Põhjuseks on kindlasti töötajate suurem teadlikus välistest teguritest, kuna need on kuvatud ettevõttest väljapoole ning neid on lihtne võrrelda sama valdkonna tööpakkujatega. Viking Security on viimasel kahel aastal panustanud tugevalt välise positiivse kuvandi tekitamisele läbi järgmiste pidepunktide: Viking Security on viimaste aastate Eestis edukaim turvaettevõtte, Viking Security on Eestis oma turvaettevõtte ning Viking Security on kiiremini arenev turvaettevõtte Eestis. Kindlasti tuleks antud tugevustele rõhuda, kuid lähtuda ka analüüsist tulenevate omadust, mida edaspidises tegevuses kasutada.

Vastanutel paluti hinnata omadusi, mida üleüldiselt tööandja juures kõige olulisemaks peetakse ning kuidas antud omadusi hinnatakse Viking Security-le kui tööandja juures. Vähe vastanute olulisuse ja ettevõtte kuvandi vahel on 4%. Suurimad vahed esinevad järgmistel omadustel:

- Tööandja pakub oma valdkonnas keskmiselt kõrgemaid töötasusid – vastavalt töö teooriale on tähtis sisemine ja välimine kommunikatsioon. Kindlasti peavad need lubadused ühtima, mida ettevõttes ka tehakse. Ettevõtte peaks pöörata rohkem tähelepanu suhtlemisele, et selgitada välja täpsed põhjused, miks taoline erinevus on tekkinud.
- Tööandja oleks suurettevõtte, kellel on vähemalt 250 töötajat – üldiselt hinnatakse antud omadust kõrgelt, kuid Viking Security puhul antud omadust ei hinnata.
- Tööandja hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid – tõeline probleem, millega ettevõtte peab tegelema. Põhjalikumalt uurida, millest tekib taoline suur vahe üldise hinnangu ja Viking Security kuvandi vahel

Arvamused ühtisid suuresti järgmiste omaduste lõikes:

- Tööandja on tundud ja hea mainega – Viking Security tugev väline kuvand. Tööandja brändi seisukohalt väga oluline. Kindlasti panustada veelgi rohkem andud kuvandile.
- Tööandja juures töötades pälviksin perekonna ja sõprade austuse – mõlemas vastanute grupis madalalt hinnatud omadus. Tuleneb see turvatöö spetsiifikast, kus üldjuhul ei ole töö mainekas.
- Tööandja ettevõtte kasvab ja areneb – vastavalt töö teooriale tööandja brändi seisukohalt tähtis, kuna ettevõtte majanduslikud näitajad võivad olla oluliseks osaks töökoha valikul.

Tööandja sisemise töökeskkonna näitajate vahe vastanute olulisuse ja ettevõtte kuvandi vahel on tervelt 17%. Suurimad erinevused esinesid järgmistel omadustel: tööandja huvituks minu ideedest ja arvamustest, tööandja hoolitseb töötajate töötingimuste eest ning töötajaid kaasatakse ettevõtte arendamisse. Kõigi omaduste puhul väga suured vahed üldiselt tähtsaks peetavate omaduste ning Viking Security tööandja brändi kuvandi vahel. Tuleks välja selgitada, mis on taolise erinevuse vahel ning välja töötada kindel tegevusplaan erinevuste vähenemiseks ja seejärel analüüsida aasta pärast uuesti. Esile tasub tuua kahte omadust, milleks olid lõbus töö ning väljakutsete rohked tööülesanded. Töö teoreetilises osas sai välja toodud oluline punkt, kus töötajaid ei pruugi motiveerida kõrgem töötasu vaid hoopis töösisu. Antud omaduste puhul olid erinevused väga väikesed ning ühtisid kahe grupi lõikes.

Tööandja välimise töökeskkonna näitajate vahe vastanute olulisuse ja ettevõtte kuvandi vahel oli 11%. Suurimad erinevused esinesid järgmistel omadustel:

- Tööandja hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid - tõeline probleem, millega peab ettevõtte kindlasti tegelema. Töö teoreetilisest osast lähtudes on
- Töötajaid kaasatakse ettevõtte arengusse – üleüldiselt hinnatakse antud omadust tööandja juures tähtsamaks, kuid
- Tööandja hoiab ja toetab enda töötajaid – tööandja brändi kujundamise seisukohalt tähtis omadus, mille põhjused peaks ettevõtte kindlasti välja selgitama.

Järgnevalt toob töö autor välja peamised lähtekohad, mida praks organisatsioon tööandja brändi arendamisel silmas pidama. Tööst tulenevate andmete põhjal tuleks kaardistada hetkeolukord ning kaasata juhid tööandja brändi edasisse arendamisse. Tuleks luua kindel tegevuskava ja valida kindlad omadused, mida soovitakse arendada ja veelgi tugevamalt tööandja brändi seisukohast kuvada. Lähtudes vastanute vastustest tuleks tööandjal kindlasti pöörata suuremat tähelepanu sisemistele töökeskkonna omadustele, mis on märgatavalt madalamalt hinnatud, kui välimise töökeskkonna omadused. Seega tuleks tegeleda rohkem ettevõtte praeguste töötajate, nende töötingimustega ja tagada ühtsed lubadused praeguste ja potentsiaalsete uute töötajate vahel. Organisatsiooni väline tööandja bränd on hästi hinnatud, kuid kindlasti tuleb ka sellega vaeva näha. Väline kuvand jõuab märkimisväärselt rohkemate inimesteni, mille kasutegur võib avalduda hiljem. Üle tuleks vaadata ettevõtte põhiväärtused ning neid vajadusel korrigeerida/muuta. Põhjuseks on ettevõtte kiire areng ja pidevad muudatused. Ettevõtte peaks jätkama uute töötajate küsitlemist, et järgmisel aastal suuremas mahus võrrelda vanade ja uute töötajate hinnanguid. Viidates töö teoreetilisest osas välja toodule on oma töötajate paremaks mõistmiseks vaja teha organisatsioonikeseid uuringuid töötajate hoiakutest ja käitumuslikust eripäradest, mille tulemusel paremini mõista isiku personaalseid motivatsiooniallikaid. Seega on järjepidev tööandja brändi uurimine oluline mõistmaks paremini endi töötajaid ning planeerimaks efektiivsemalt järgnevaid tegevusi tööandja brändi kuvandi täiustamisel.

Jaotades vastanud uuteks (töötanud ettevõttes vähem kui 3 kuud) ja vanadeks (töötanud ettevõttes rohkem kui 3 kuud) saame tuua välja suurimad erinevused antud gruppide vahel. Suurimad erinevused uute ja vanade töötajate vahel Viking Security kuvandi tööandja brändi üleüldiste omaduste tajumisel on järgmised:

- Viking Security pakub oma valdkonnas keskmiselt kõrgemat töötasu – tööandja brändi kujundamisel on olulised mitmed muud faktorid peale töötasu. Kindlasti on töötasu oluline ja figureerib pea kõigis valdkondades, kuid eduka tööandja brändi kujundamisel ei saa see olla esmatähtis. Taoline suur erinevus uute ja vanade töötajate vahel on muidugi ettevõtte

seisukohalt oluline aspekt. Üheks põhjuseks võib olla sisene kommunikatsioon ja vähene teave töötasu kujundamisel. Olulist osa mängib motivatsioonipaketist tulenevad tulemustasud ja boonused, mis võivad mõjutada töötajate arusaamu erinevalt.

- Viking Security pakub häid koolitus- ja arenguvõimalusi – lähtudes töö teoreetilisest osast on organisatsioonidel oluline luua organisatsioonikultuur, mis sisaldab jätkusuutlikku koolitus- ja juhendamisprotsesse. Omadused on kõrgelt hinnatud nii vanade kui ka uute töötajate poolt, siis tööandja brändi kontekstis saab ettevõtte olla rahul. Antud omadus on oluline ja selle kuvandi omistamine Viking Security-le võiks lähiaastatel olla veelgi kõrgemalt hinnatud.
- Viking Security hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid – antud omadust on üsna raske uute ja vanade töötajate kontekstis analüüsida. Uutel töötajatel puudus suuremal määral arvamus iseloomustamiseks antud omaduse ühilduvust Viking Security-ga.

Suurimad erinevused uute ja vanade töötajate vahel Viking Security kuvandi tööandja brändi sisemise töökeskkonna omaduste tajumisel on järgmised:

- Viking Securitys töötades on võimalik saada ametikõrgendust – töö teoreetilises osas on kirjeldatud, et tööandja poolt pakutavateks hüvedeks võib ka olla edasine karjäärivõimalus. Ettepanek Viking Security-le on paremini kuvada ettevõttesiseseid võimelike positsioonide vahetusi. Vanad töötajad hindavad antud omadust madalamalt ning seega tuleks eelkõige alustada vanadest töötajatest. Antud soovitus tuleneb sellest, et ettevõtte enda soov on leida kõrgematele ametikohtadele töötajaid ettevõttesiseselt.
- Viking Security võimaldab teha karjääri ettevõtte siseselt – ühildub eelneva omaduse ja soovitud teega.
- Viking Security väärtustab ja oskab rakendada töötajate loovust – turvatöö valdkonnas ei pea töö autor antud omadust tööandja brändi seisukohalt oluliseks, kuna tööülesanded on vastavalt ametikohale kindlalt formuleeritud.

Suurimad erinevused uute ja vanade töötajate vahel Viking Security kuvandi tööandja brändi välimise töökeskkonna omaduste tajumisel on järgmised:

- Viking Security tööandjana pakub atraktiivset motivatsioonipaketti (lisaks põhipalgale) – vanad töötajad hindavad antud omadust madalamalt kui uued töötajad. Kindlasti avaldab siin mõju kandideerimisprotsessist tulenev värske teave ettevõtte motivatsioonipaketist. Tuleks parandada kommunikatsiooni ja tõhustada suhtlemist, et viia sarnane informatsioon kõigile ettevõtte töötajatele.

- Viking Security tööandjana hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid – ettevõttel oluline roll uurimas, miks eelkõige vanad töötajad antud omadust nõnda madalalt hindavad. Kindlasti tuleks välja selgitada põhjused ja antud tulemuste põhjal koostada kindel tegevuskava, et järgnevatel küsitlustel oleks omaduse juba kõrgemalt hinnatud.
- Viking Security tööandjana hoiab ja toetab enda töötajaid - erinevus küll väiksem, kui eelneval kahel, kuid antud omadus on väga oluline tööandja brändi seisukohal nii uute töötajate leidmisel kui ka hoidmisel ettevõttes.

Järgnevalt annab töö autor ülevaate märksõnadest, mis seostusid töötajatele Viking Security kui tööandjaga. Töö punktis 3.1.4 välja toodud andmetele olid suurem osa märksõnu positiivsed, kuid kindlasti ei tohi tähelepanuta jätta negatiivsetele märksõnu. Eelkõige olid negatiivsed märksõnad kooskõlas antud töö probleemiga, milleks on tööjõu puudus ja pidev rotatsioon. Töötajate puudus tõstab ületundide mahtu, mis ühelt poolt tähendab töötajatele kõrgema tariifiga töötunnitasu, kuid samas on kurnav töötajate nii füüsilisele kui ka vaimselt. Viking Security soovib vähendada ületundide mahtu, et parandada enda majanduslikke tulemusi. Oluline on mõistlik töökoormus, kuna töötajate tervise ja heaolu on üheks ettevõtte prioriteediks ning käib kooskõlas ettevõtte seniste arusaamadega: Viking Securitys töötavad turvavaldkonna parimad; Viking Security hoolitseb kõigi enda töötajate eest; Viking Security on teistest sammu võrra ees. Samuti tõsteti esile madalat palgataset, mis on oluline pea kõikjal valdkondades ning kindlasti oluline faktor töötajate seisukohalt. Viking Security on kujundanud hästi toimiva töötasu arvestuse, kus suur roll on tulemustasul. Kindlasti ei saa kõikidel objektidel arvestada sarnaste tingimustega, kuid enamjaolt on töötajatel võimalus lisaks põhipalgale, mis on turvavaldkonna keskmiselt kõrgem, teenida ka motiveerivat tulemustasu. Väljendub see korrektsetes klienditeeninduses, abivalmiduses, töötulemustes ja konkreetsetes töös. Töötajate töötasusid korrigeeritakse kord aastas. Lähtuvalt antud tegevustest teenivad Viking Security turvatöötajad peaaegu kõrgeimat töötasu turvavaldkonnas.

Viking Security põhiväärtused on sõnastatud aastal 2015, kuid ettevõtte tegevus on viimase kolme aastaga väga palju arenenud. Seega soovib töö autor ettevõttel üle vaadata enda praegused põhiväärtused ja teeb ettepaneku korrigeerida praeguseid põhiväärtuseid. Aluseks võtab töö autor töös uuritud märksõnad, mis võiksid olla kooskõlas ettevõtte tegevusega tervikuna ning pakkuda lähtekohti tööandja brändi seisukohalt. Ettevõtte senised põhiväärtused on: hooliv, enesekindel, suunanäitaja, intelligentne ja stabiilne. Pakutavad uued põhiväärtused on järgmised:

- Hooliv – Inimesed on alati tähtsamad kui vara. Hoolime kõigist endi töötajates ja klientides. Oleme üksteisele alati olemas ja pakume igakülgset tuge.
- Kindlus – Panustame ühiskonna turvalisusse läbi pikaajaliste kogemuste ja oskuste. Loodav kindlustunne pakub igakülgset rahulolu kõigile meiega seotud inimestele.
- Ausus – Ühiseid väärtused tekitavad ühtekuuluvustunde. Koostöös hindame igakülgset läbipaistvust ja ausust.
- Suunanäitaja – Otsime pidevalt uusi võimalusi, kuidas oma tööd paremini teha. Pidev areng, tehnoloogia ja efektiivsus hoiab meid teistest sammu võrra ees.
- Stabiilne – Püsiv on turvatunne, mida pakume kõigile oma töötajatele. Oleme hinnatud koostööpartner, kellele saab alati kindel olla!

Vastavalt märksõnade pilvele on kajastatud kõik enim nimetatud märksõnad või täiendatud varasemaid põhiväärtuseid. Samuti on sisse viidud ettevõtte tunnuslause „sammu võrra ees“. Lähtudes töö teoreetilisest osas ei ole tööandja brändi eesmärk luua uusi väärtusi, vaid olla abiks olemasolevate väärtuste viimisel töötajateni ning olla abiks nende tõlgendamisel. Samuti sisaldab tööandja brändi juhtimine endas teadliku sõnumit organisatsiooni kohta. Toetudes antud aspektidele leiab töö autor, et ettevõtte põhiväärtused peaksid sisaldama endas ka tööandja brändi kuvandile omaseid omadusi.



## KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk oli välja selgitada töötajate ootused tööandja suhtes ja nende ootuste vastavus Viking Securitys ning uuringu tulemustest lähtuvalt anda konkreetset soovitud ettevõttele tööandja brändi kuvandi tõhustamiseks. See omakorda aitaks vähendada tööjõu volavust ja tõsta töötajate rahulolu ning sidusust ettevõttega. Magistritöö eesmärk saavutati läbi viie uurimusküsimuse lahendamise, mille tulemusena sai töö autor teha olulisemaid järeldused ning ettepanekud.

- Millised on Viking Security turvatöötajate ootused tööandja suhtes? Üldiselt hinnati tööandja juures kõige kõrgemalt välimise ja sisemise töökeskkonna omadusi: tööandja poolt pakutavad paindlikud töötingimused, töötegemiseks head töötingimused, vajalike seadmete ja esemete olemasolu, tööandja poolt pakutav stabiilsus ja kindlustunne ning head suhted kaastöötajatega. Antud omadused on Viking Security töötajatele olulised ja ettevõtte peaks kindlasti edaspidi neile suurt tähelepanu pöörama.
- Mil määral on turvatöötajate üldised ootused kooskõlas Viking Security tööandja brändi kuvandiga? Kõige kõrgemalt hinnati välimise töökeskkonna ning üldiseid tööandja omadusi. Madalamalt hinnati sisemise töökeskkonna omadusi. Viking Security tööandja kuvandile iseloomulikud omadused, mida hinnati kõige kõrgemalt on järgmised: Viking Security pakub paindlike töötingumusi, Viking Security ettevõtteks kasvab ja areneb, Viking Security poolt pakutav töö asub soodsas (sobivas) asukohas, Viking Security tööandjana on tundud ja hea mainega ning Viking Security on sotsiaalselt vastutustundlik tööandja. Töö autor leiab, et Viking Security peaks rohkem tähelepanu pöörama sisemise töökeskkonna omaduste kuvandi parandamisele. Kõigile töötajatele on antud omaduste sisu vaja viia ühtemoodi, et töötajad tajusid paremini antud omaduste väljendumist Viking Security poolt.
- Millised on peamised lähtekohad, mida organisatsioon peaks tööandja brändi arendamisel silmas pidama? Tööandja brändi arendamisel peaks Viking Security kaasama juhid tööandja brändi arendamisse. Valima ettevõttele olulisemad omadused, mida tööandja brändi seisukohalt arendada. Pöörama suuremat tähelepanu sisemise töökeskkonna omaduste arendamisele, kuna hinnang neil oli märgatavalt madalam. Tööandja brändi seisukohalt tuleks rohkem tegeleda ettevõtte praeguste töötajatega ning tagada ühtsed lubadused praeguste ja potentsiaalsete uute töötajate vahel. Jätkata välise kuvandi tugevdamist, kuna see jõuab rohkemate inimesteni ning selle on suur mõju, mis võib avalduda hilisemal perioodil.

- Kuidas erineb uute ja vanade töötajate tajutud hinnang Viking Security kui tööandja suhtes? Uued töötajad hindavad tööandja üldiseid omadusi, sisemise töökeskkonna omadusi ning välimise töökeskkonna omadusi kõrgemalt kui vanad töötajad. Uued töötajad hindavad vanadest töötajatest kõrgemalt järgmiseid omadusi: Viking Security pakub oma valdkonnas keskmiselt kõrgemat töötasu, Viking Security ettevõttes töötades on võimalik saada ametikõrgendust, Viking Security pakub häid kooolitus ja arenguvõimalusi, Viking Security hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid ning Viking Security pakub atraktiivset motivatsioonipaketti (lisaks põhipalgale). Vanad töötajad hindavad seevastu uutest töötajates kõrgemalt järgmiseid omadusi: Viking Security on suurettevõtte kellel on vähemalt 250 töötajat, Viking Security huvitub töötaja ideedest ja arvamustest ning Viking Securitys töötamine on lõbus. Töö autor soovib ettevõttel jätkata uute töötajate küsitlemist, et järgmisel aastal veelgi põhjalikumalt uurida uute ja vanade töötajate vahelisi erinevusi ja hinnanguid tööandja brändi kuvandi seisukohast.
- Millised märksõnad seostuvad ettevõtte töötajatele Viking Security kui tööandjaga? Kokku nimetati 151 sõna/sõnapaari, millest kõige sagedamini toodi esile kindlus/kindlustunnet, turvalisust, ausust, paindlikkust, stabiilsust ning madalat palka. Lähtudes nimetatud märksõnadest tegi töö autor ettepaneku muuta Viking Security põhiväärtusi ning tõi välja võimalikud uued põhiväärtused, mis oleksid kooskõlas ettevõttes toimunud muudatustega ning omaksid olulist rolli ka tööandja brändi arendamise seisukohalt.

Tööandja bränd on üheks osaks organisatsiooni maine kujundamisel. Potentsiaalset töötajat on märgatavalt lihtsam värvata, kui antud organisatsioon omab kindlat mainet värvatava silmis. Tööandja brändi olemus aitab ettevõttel tõhusalt tööturul konkureerida ning läbi selle parandada värbamise tulemuslikkust, töötajate kaasatust ning nende hoidmist organisatsioonis. Tööandja brändi seisukohalt on ettevõttel oluline tunda enda töötajaid. Antud magistritöö annab ettevõttele sisendi tööandja brändi kuvandi arendamise ning algse informatsiooni oma töötajaskonna hinnangutest, mida hinnatakse tööandja juures oluliseks ning kuidas antud omadused on seostuvad Viking Security kui tööandjaga. Töö autor jõudis järeldusele, et tööandja brändi arendamine ettevõtte seisukohalt on oluline ning antud töös kogutud informatsioon brändi arendamisega regulaarselt edasi tegeleda. Viking Security kasutab edaspidi antud küsimustikku eelkõige uute töötajate hinnangute küsitlemisel ning võrdleb kogutud andmeid 2019.aastal.

# **SUMMARY**

## **IMAGE OF THE VIKING SECURITY EMPLOYER'S BRAND AMONG THE SECURITY PERSONNEL**

Meelis Mütt

Organizations that are able to come up with innovative ways of thinking and to become attractive employers for potential new jobseekers have a great advantage in recruiting new employees and, definitely, in keeping them. A positive image of the company-employer's brand in the eyes of potential new employees helps organizations to recruit workers in a much simpler way. The particular great impact of lack of the labour force is felt in the areas where salaries are not high, such as services, trade, logistics and security. The latter is particularly vulnerable, as there are a number of limitations in this area which may impede the entry of employees into the security industry. According to the Security Act, a person working in this area must be at least 19 years of age, not punished by a court order and speak Estonian.

A major shortage of workforce in the security sector affects the Viking Security's strategic goals, increasing overtime and labour costs. The turnover of the company employees is high, and the specialty of the security sector requires companies to make great efforts to find new potential employees and keep them in the company. The research problem is the fact that both the Personnel and the Marketing Department have no information about the security staff expectations to the employer and the extent to which employees feel that these expectations are reflected in the image of the Viking Security employer's brand. The goal of the Master Thesis is to find out the employees' expectations regarding the employer and the conformity of their expectations with the Viking Security, and, based on the results of the study, provide specific recommendations for the company to enhance the image of the employer's brand. This, in turn, would help to reduce the flow of labour and increase the employees' satisfaction and coherence with the company. According to the goal of the Master Thesis, the author has formulated the following research questions:

1. What are the expectations of the Viking Security personnel towards the employer?

2. To what extent are the general expectations of security personnel in line with the Viking Security employer's brand image?
3. What are the principal starting positions that the organization should take into the account when developing the employer's brand?
4. In what way does the rating perceived by the old and new employees of Viking Security towards the employer differ?
5. What keywords relate for the employees to the Viking Security as an employer?

The Master Thesis consists of three chapters, the first of which focuses on the theoretical part of the employer's brand, which include the nature, process, value of the employer's brand, and marketing compatibility. The theoretical framework of this study strongly relies on research published by Backhause, Tikoo, Jain, Barrow and Mosley. Management theories are based on the resource-based theory, which seeks links between resources and a lasting competitive advantage. The second part characterises the methodology of the study, the sampling and the current company situation. The research object was the company security personnel, 106 of which were represented in the sampling. The author used a quantitative questionnaire to conduct the survey. The third part contains the analysis of the results of the study and the conclusions used as a basis for proposing recommendations for the Viking Security, regarding a better development /displaying the company employer's brand and thus achieving success in the implementation of the strategic goals.

The key results of the work are reflected in the staff assessments, where the employees generally place first the external and internal working environment conditions with the employer. The characteristics of the internal working environment of the Viking Security employer's image were rated at the lowest. The respondents appreciate the features characteristic of the image of the Viking Security employer much lower than they are normally assessed with employers. New employees more than the old employees appreciate the general characteristics of the employer, the characteristics of the internal working environment and the characteristics of the external working environment. The employees principally associate the Viking Security with positive keywords.

The major recommendations for the company is to involve more managers in the development of the employer's brand. The organization should pay more attention to the development of the internal working environment. From the point of view of the employer's brand, it is necessary to address the current employees of the company and ensure the unified promises between the current and potential new employees. In addition, to go on with the strengthening of the external image of the employer as it reaches more people and its impact may manifest later. Based on the keyword

analysis, to adjust the company's core values, consistent with the company development and having a significant relationship with the employer's brand development.

For a purpose of developing the more effective employer brand, the organization should better understand its employees and contribute in particular to strengthening the company's key characteristics, which would enhance the brand image of the employer. The development of the employer's brand must be a sustainable and regular activity to which the organization should pay more attention in the future.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abel, S. (2011). The role of Social Networking Sites in recruitment: Results of a quantitative study among German companies. School of Management and Governance. Enschede: University of Twente, 6-8.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. – *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, No. 3, 185-206.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding - Career Development International, Vol. 9, No. 5, 501-513.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. – *Journal of Management*, Vol. 17, 99-120
- Barrow, S., Mosley, R. (2005). The employer brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. - *International Journal of Advertising*, Vol. 24, No. 2, 151-172.
- Borstorff, P.C., Marker, M.B., Bennett, D.S. (2005). Online recruitment: attitudes and behaviors of job seekers. - *Journal of Strategic E-Commerce*, Vol. 5 No. 2, 1-24.
- Chandy, R., Tavassoli, N., Sorescu, A. (2014). Employee-Based Brand Equity: Why Firms with Strong Brands Pay Their Executives Less. - *Journal of Marketing Research*, Vol. 51, No. 6, 32.
- Davison, H.K., Maraist, C. and Bing, M.N. (2011). Friendor Foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. - *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, No. 2, 153-159.
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. - *Personnel Review*, Vol. 39, No. 1, 8
- Edving. M. T., Pitt. L. F., de Bussy. N. M, Berthon. P (2002) Employment branding in the knowledge economy. - *International Journal of Advertising*, Vol 21, No. 1, 3-22.
- Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources. Kättesaadav: <https://blog.beamery.com/employer-branding/>, 10.aprill 2018.
- Figurska, I., Matuska, E. (2013) Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. - *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. 7, 38

- Foster, C., Punjaisiri, K. and Cheng, R. (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. - *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 No. 6, 401-409
- Global employer brand study. Bernard Hodes Global Network. Kättesaadav [www.kommunikationsforum.dk/file.asp?id=3869](http://www.kommunikationsforum.dk/file.asp?id=3869) , 12. aprill 2018
- Holm, A. B. (2014). Institutional context and e-recruitment practices of Danish organizations. *Employee Relations*, Vol. 36, No. 4, 432-455.
- HudsonRPO. (2014). How to Launch a Successful Employer Brand. Kättesaadav: <https://www.hudsonrpo.com/employer-branding-strategy> , 12.aprill 2018
- Jain, N. (2011). Employer Branding: A Strategic tool in HR. Kättesaadav: <http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain/> , 8.aprill 2018.
- James. J (2016). Five ways to develop your employer brand – *HRMagazine*, 6.juuni. Kättesaadav: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/using-employer-branding-to-become-an-employer-of-choice> , 6.aprill 2018.
- Jyothi, P., Raj, A. B. (2011). Internal Branding: Exploring the Employee Perspective. - *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, Vol. 3, No. 2, 1-27.
- Khalid, S., Tariq, S. (2015). Impact of Employer Brand on Selection and recruitment process. – *Pakistan Economic and Social Review*, Vol. 53, No. 2, 365-366.
- Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, Vol. 10, No. 6, 19-24.
- Martinez, M.N. (2000). Winning ways to recruit - *HRMagazine*, 01.juuni. Kättesaadav: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0600martinez.aspx> , 6.aprill 2018
- Parmar, A. (2014). The Role of HR Department in Employer Branding at Public and Private Sector. - *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol. 2, No. 2, 201-225
- Parry, E., Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, Vol. 38, No. 6, 655-673.
- Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. (2007). *PARE personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn. Pegasus.
- Saini, G.K., Rai, P., Chaudhary, M. K. (2013). What do best Employer Surveys Reveal about Employer Branding and Intention to Apply? - *Journal of Brand Management*, Vol 21, No. 2, 95-111.

- Sawa, B., Swift, S. (2013). Developing High-Performing Organizations: Keys to Recruiting, Retaining, and Developing People Who Make the Difference. – *Leadership & Management in Engineering*. Vol. 13, No. 2, 96-100.
- Sivertzen. A. M., Nilsen. E. R., Olafsen. A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. - *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22, No. 7, 473-483.
- Stubender-Lõugas, K. (2011). Õppevahend: tööandja bränd ja selle loomine. (Magistritöö). Tartu Ülikooli Sotsiaal- ja haridusteaduskond. Tartu.
- Sullivan. J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Kättesaadav <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> , 11.aprill 2018
- Tooding, L-M. (2001). *Andmeanalüüs sotsiaalteadustes*. 3rd ed. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Turvaettevõtete Liit turvaturu analüüs 2016.aasta.
- van Mossevelde, C. (2014). *What is Employer Branding?* Kättesaadav: <https://universumglobal.com/what-is-employer-branding/> , 10.aprill 2018.
- Viking Security (2018). *Ettevõttest*. Kättesaadav: <https://vikingsecurity.ee/ettevottest/>, 5.aprill 2018.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. and McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. - *International Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, 301-326.



# LISAD

## **Lisa 1. Ankeetküsimustik: Viking Security tööandja brändi kuvand turvatöötajate seas**

Hea kaastöötaja!

Olen koostamas magistritööd Tallinna Tehnikaülikoolis turunduse erialal. Oma töös uurin, milline on Viking Security kuvand tööandjana praeguste ja tulevaste töötajate hulgas. Küsimustiku koostamisel on võetud aluseks sarnased uuringud Eestis, Austraalias, Euroopas ja Aasias.

Palun Sinu abi küsitluse täitmisel. Küsimustele vastamine võtab aega kuni 10 minutit. Kõikide vastajate vahel loosin välja kolm kinkekaarti summas 50, 30 ja 20 eurot. Kui soovid loosimises osaleda, siis sisesta/kirjuta oma e-posti aadress ankeetküsimustiku lõppu. Ootan Sinu vastuseid hiljemalt 06.04.2018. Kui Sul on küsimusi või probleeme küsitlusele vastamisega, siis palun anna sellest teada emailile: [meelis515@gmail.com](mailto:meelis515@gmail.com)

Ette tänades

Meelis Mütt

Viking Security AS turundusspetsialist

### **1. Seotus ettevõttega**

- Olen töötanud Viking Securitys kauem kui 3 kuud.
- Olen uus töötaja, kes on ettevõttes töötanud vähem kui 3 kuud / Olen uus tööle kandideeriv töötaja.

### **2. Sissejuhatus**

Mis seostub Sulle Viking Security kui tööandjaga? Palun lisa märksõnad

.....

### 3. Tööandja kuvandi üldised näitajad

Palun hinda, milliseid omadusi pead Sina oluliseks tööandja juures.

Pean oluliseks, et tööandja...

		<b>Ei ole oluline</b>	<b>Pigem ei ole oluline</b>	<b>Nii või naa</b>	<b>Pigem oluline</b>	<b>Oluline</b>	<b>Ei oska öelda</b>
1	... on sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte	2%	1%	8%	24%	63%	3%
2	... pakub kõrge kvaliteediga tooteid ja teenuseid	1%	0%	6%	25%	64%	5%
3	... hindab kõrgelt kõiki enda töötajaid	2%	0%	6%	16%	73%	4%
4	... on tuntud ja hea mainega	2%	0%	8%	26%	62%	2%
5	... juures töötades pälviksin perekonna ja sõprade austuse	9%	6%	21%	28%	33%	3%
6	... oleks suurettevõtte, kellel on vähemalt 250 töötajat	16%	10%	19%	25%	25%	4%
7	... ettevõtte kasvab ja areneb	1%	0%	5%	27%	62%	5%
8	... reklaamib enda ettevõtet teistest sama valdkonna ettevõtetest rohkem	9%	10%	20%	28%	25%	7%
9	... pakub oma valdkonnas keskmiselt kõrgemat töötasu	2%	3%	6%	12%	70%	8%
10	... pakub häid koolitus- ja arenguvõimalusi	2%	0%	6%	13%	75%	4%
11	... tööandja tegeleks heategevuse või annetustega	13%	16%	25%	16%	25%	4%

#### Kommentaari

Soovi korral lisa oma kommentaar.

.....

#### 4. Sisemise töökeskkonna tegurid

Palun hinda, milliseid omadusi pead Sina oluliseks tööandja juures.

Peaaug oluliseks, et ...

		Ei ole oluline	Pigem ei ole oluline	Nii või naa	Pigem oluline	Oluline	Ei oska öelda
1	... töötada oleks lõbus	7%	7%	26%	24%	36%	1%
2	... töötades tekib tugev ühtekuuluvustunne	0%	1%	14%	34%	50%	1%
3	... töötajatel oleksid head suhted juhtkonnaga	1%	1%	4%	25%	67%	2%
4	... tööandja huvitaks minu ideedest ja arvamustest	2%	1%	10%	26%	58%	2%
5	... juhtkond tunnustaks töötajaid	2%	0%	4%	22%	73%	0%
6	... töökohal valitseksid head suhted kaastöötajatega	0%	1%	3%	19%	77%	0%
7	... töötamine tekitaks enesekindlama tunde	1%	0%	8%	25%	66%	1%
8	... ettevõttes oleks võimalik anda edasi oma teadmisi teistele kolleegidele	1%	2%	15%	28%	52%	2%
9	... tööandja pakub väljakutsete rohkeid tööülesandeid	2%	4%	21%	34%	35%	5%
10	... võimaldab teha karjääri ettevõttesiseselt	1%	0%	16%	22%	58%	3%
11	... kaasataks töötajaid ettevõtte arendamisse	1%	3%	12%	35%	45%	4%
12	... võimaldab saada ametikõrgendust	1%	0%	12%	18%	67%	2%
13	... väärtustab ja oskab rakendada töötajate loovust	2%	1%	8%	32%	57%	1%
14	... hoolitseb töötajate töötingimuste eest	0%	0%	6%	12%	82%	0%
15	... tagab kõik vajaminevad seadmed ja esemed, et saaksin teha oma tööd hästi	1%	1%	3%	13%	82%	0%

#### Kommentaär

Soovi korral lisa oma kommentaar.

.....

#### 5. Välimise töökeskkonna tegurid

Palun hinda, milliseid omadusi pead Sina oluliseks tööandja juures.

Peaaug oluliseks, et...

		<b>Ei ole oluline</b>	<b>Pigem ei ole oluline</b>	<b>Nii või naa</b>	<b>Pigem oluline</b>	<b>Oluline</b>	<b>Ei oska öelda</b>
1	... töötajad on kaasatud ettevõtte arengusse	1%	1%	6%	16%	73%	4%
2	... tööandja kasutab innovatiivseid (uudseid) töömeetodeid	0%	0%	8%	23%	68%	1%
3	... hoiab ja toetab enda töötajaid	0%	2%	6%	15%	80%	0%
4	... hindab kõrgelt kõiki enda töötajaid	1%	0%	2%	12%	84%	1%
5	... pakub oma töötajatele paindlike töötingumusi (arvestab vabade päevade ja puhkuste soovidega)	1%	0%	6%	22%	70%	2%
6	... töö oleks stabiilne ja pakuks kindlustunnet	0%	1%	3%	20%	76%	0%
7	... töökoht asub soodsas kohas (mulle sobivas asukohas)	3%	0%	14%	29%	50%	4%
8	... pakub atraktiivset motivatsioonipaketti (lisaks põhipalgale)	1%	1%	12%	34%	50%	2%

## Kommentaar

Soovi korral lisa oma kommentaar.

.....

## 6. Viking Security tööandja kuvand

Palun hinda, mil määral Sa seostad alljärgnevaid väiteid Viking Security kui tööandjaga. Iga väite hindamisel lähtu sellest, milline on Sinu sisetunne ehk millise mulje Viking Security Sulle jätab.

Mulle tundub, et Viking Security...

		<b>Ei seosta üldse</b>	<b>Seostan vähesel määral</b>	<b>Nii või naa</b>	<b>Seostan suurel määral</b>	<b>Seostan täielikult</b>	<b>Ei oska öelda</b>
1	... on sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte	1%	0%	8%	43%	42%	7%
2	... pakub kõrge kvaliteediga tooteid ja teenuseid	0%	2%	9%	42%	43%	3%
3	... hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid	3%	4%	27%	28%	34%	4%
4	... ettevõttena on tuntud ja hea mainega	1%	0%	8%	41%	44%	6%
5	... juures töötades pälvn perekonna ja sõprade austuse	7%	5%	33%	22%	26%	8%
6	... on suurettevõtte, kellel on vähemalt 250 töötajat	3%	4%	14%	27%	46%	6%

7	... ettevõtteks kasvab ja areneb	1%	0%	6%	38%	53%	3%
8	... reklaamib enda ettevõtet teistest sama valdkonna ettevõtetest rohkem	6%	4%	22%	29%	30%	9%
9	... pakub oma valdkonnas keskmiselt kõrgemat töötasu	4%	15%	23%	28%	22%	8%
10	... pakub häid koolitus- ja arenguvõimalusi	2%	3%	13%	39%	41%	3%
11	... tegeleb heategevuse või annetustega	6%	8%	17%	18%	21%	30%

## Kommentaar

Soovi korral lisa oma kommentaar.

.....

## 7. Viking Security sisemine töökeskkond

Palun hinda, millisel määral Sa seostad alljärgnevaid väiteid Viking Security kui tööandjaga.

Mulle tundub, et Viking Security...

		Ei seosta üldse	Seostan vähesel määral	Nii või naa	Seostan suurel määral	Seostan täielikult	Ei oska öelda
1	... ettevõttes on lõbus töötada	4%	7%	32%	30%	21%	7%
2	... töötades tekib tugev ühtekuuluvustunne	1%	5%	21%	36%	33%	5%
3	... töötajatel on head suhted juhtkonnaga	1%	4%	18%	42%	32%	4%
4	.... huvitub minu ideedest ja arvamustest	2%	14%	23%	26%	20%	15%
5	... juhtkond tunnustab töötajaid	4%	2%	16%	33%	40%	6%
6	... ettevõttes valitsevad head suhted kaastöötajatega	0%	0%	21%	38%	37%	5%
7	... ettevõttes töötamine tekitab enesekindlama tunde	1%	2%	17%	41%	36%	4%
8	... ettevõttes on võimalik anda edasi oma teadmisi teistele kolleegidele	1%	4%	17%	37%	35%	7%
9	... pakub väljakutsuvaid tööülesandeid.	2%	5%	21%	31%	34%	8%
10	... võimaldab teha karjääri ettevõttesiseselt	2%	5%	23%	30%	30%	10%
11	... töötajaid kaasatakse ettevõtte arendamisse	3%	8%	25%	22%	25%	17%
12	... ettevõttes töötades on võimalik saada ametikõrgendust	4%	5%	17%	28%	32%	14%

13	... väärtustab ja oskab rakendada töötajate loovust	3%	4%	25%	25%	29%	14%
14	... hoolitseb töötajate töötingimuste eest	3%	4%	12%	34%	44%	3%
15	... tagab kõik vajaminevad seadmed ja esemed, et saaksin teha oma tööd hästi	2%	3%	15%	30%	47%	3%

### Kommentaar

Soovi korral lisa oma kommentaar.

.....

## 8. Viking Security välimine töökeskkond

Palun hinda, millisel määral Sa seostad alljärgnevaid väiteid Viking Security kui tööandjaga.

Mulle tundub, et Viking Security...

		Ei seosta üldse	Seostan vähesel määral	Nii või naa	Seostan suurel määral	Seostan täielikult	Ei oska öelda
1	... töötajad on kaasatud ettevõtte arengusse	3%	7%	29%	26%	17%	18%
2	... kasutab innovatiivseid (uudseid) töömeetodeid	2%	5%	21%	39%	29%	8%
3	... hoiab ja toetab enda töötajaid	4%	3%	23%	27%	38%	6%
4	... hindab kõrgelt kõiki oma töötajaid	5%	4%	24%	29%	33%	6%
5	... pakub oma töötajatele paindlike töötingumusi (arvestab vabade päevade ja puhkuste soovidega)	1%	0%	4%	28%	63%	4%
6	... töö on stabiilne ja loob kindlustunnet	1%	2%	10%	40%	44%	3%
7	... töökoht asub soodsas kohas (mulle sobivas asukohas)	5%	2%	10%	33%	52%	3%
8	... pakub atraktiivset motivatsioonipaketti (lisaks põhipalgale)	0%	3%	22%	25%	35%	10%

### Kommentaar

Soovi korral lisa oma kommentaar.

.....

## 9. Kokkuvõte

### Milline on Sinu varasem töökogemus turvatöö valdkonnas?

- Mul puudub varasem töökogemus turvatöö valdkonnas
- Mul on varasem töökogemus kuni 1 aasta
- Mul on varasem töökogemus 1-3 aastat
- Mul on varasem töökogemus 4-7 aastat
- Mul on varasem töökogemus rohkem kui 7 aastat

### Kas oled varem töötanud mõnes turvaettevõttes?

- G4S Eesti AS
- USS Security Eesti AS
- Securitas Eesti AS
- Artocard OÜ
- Grifs OÜ
- P.Dussmann Eesti OÜ
- Skarebeus Julgestusteenistus OÜ
- Muu
- Ei ole varasemalt töötanud üheski turvaettevõttes

### Milline on Sinu haridustase?

- Põhiharidus
- Keskkharidus
- Kõrgharidus

### Vanus

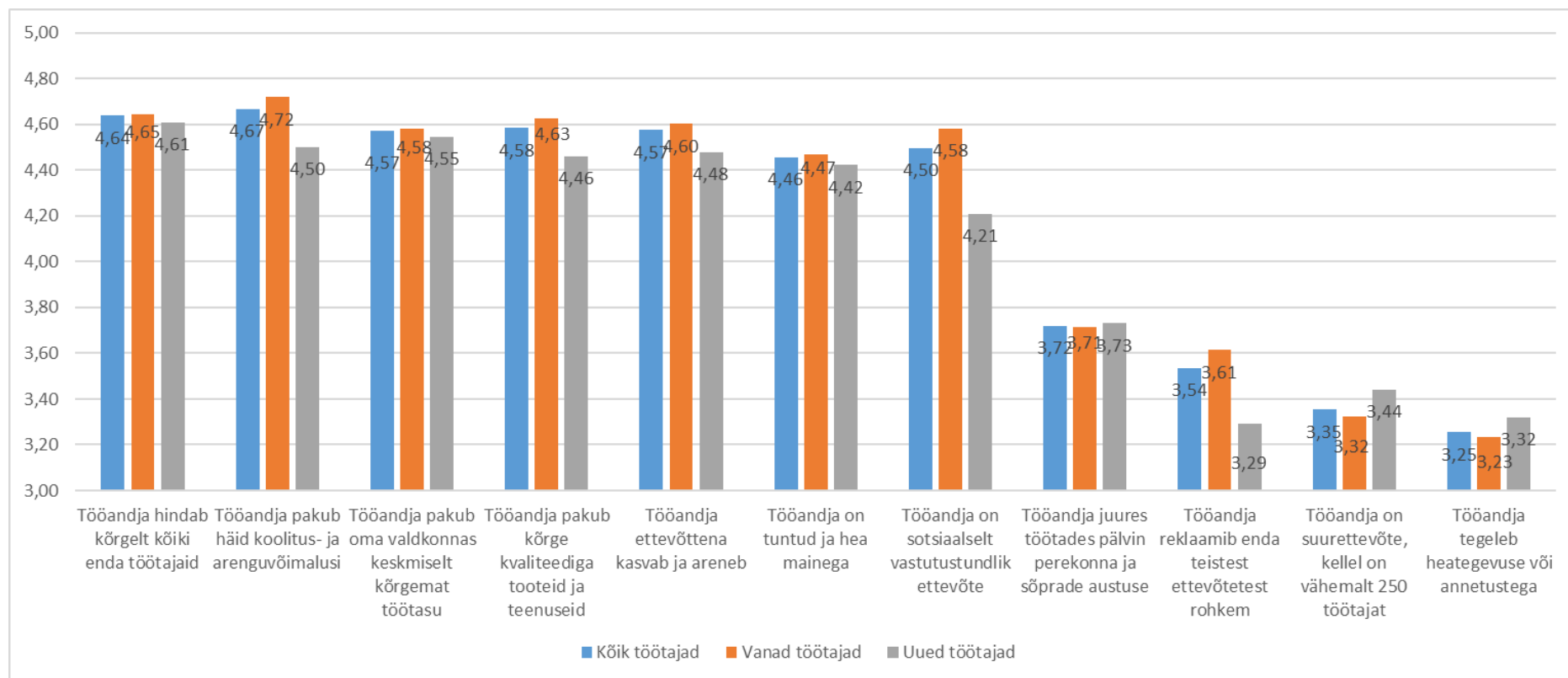
- 19-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Üle 56 eluaasta

### Sugu

- Mees
- Naine

Suur aitäh Sulle vastuste eest! Kui soovid osaleda kinkekaartide loosimises, siis sisesta oma e-posti aadress siia: ..... Loosimine toimub 20.mai 2018.

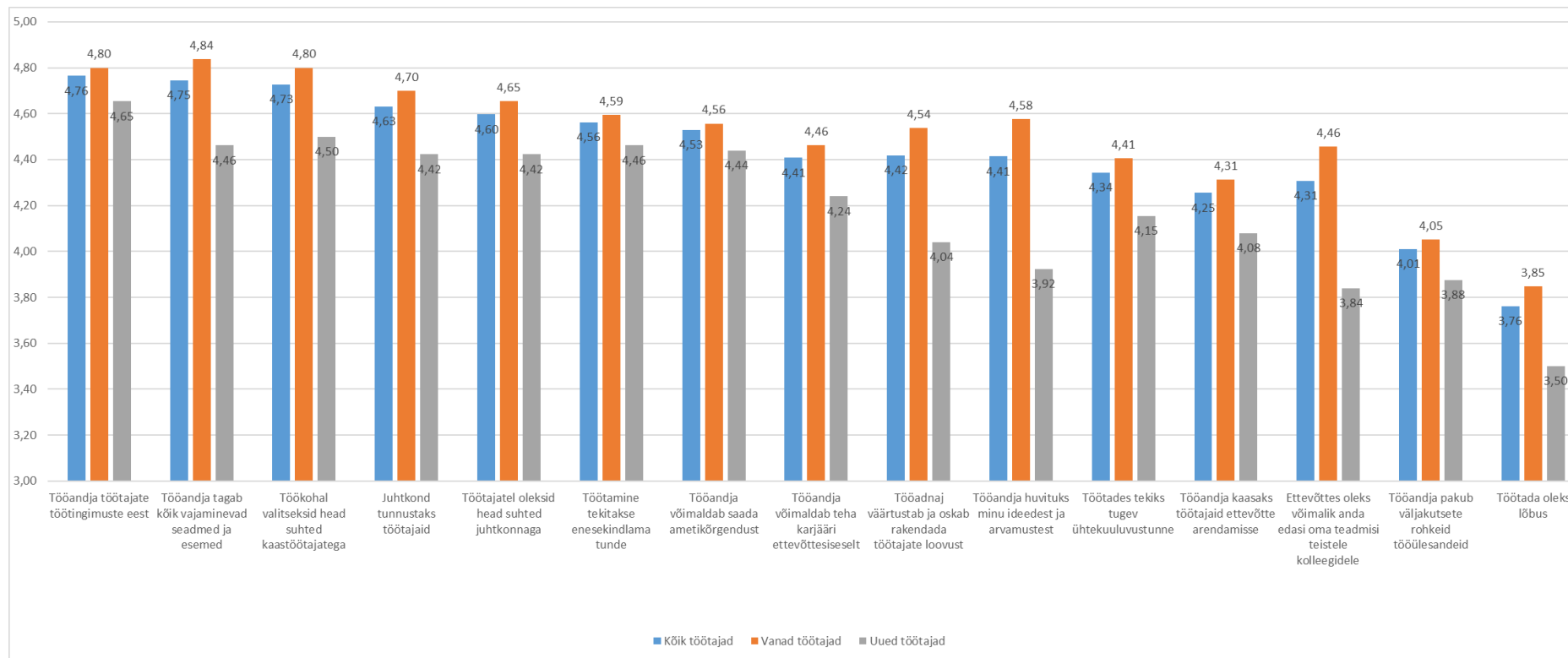
## Lisa 2. Uute ja vanade töötajate üldiste omaduste keskväärtuste võrdlus



Allikas: autori koostatud

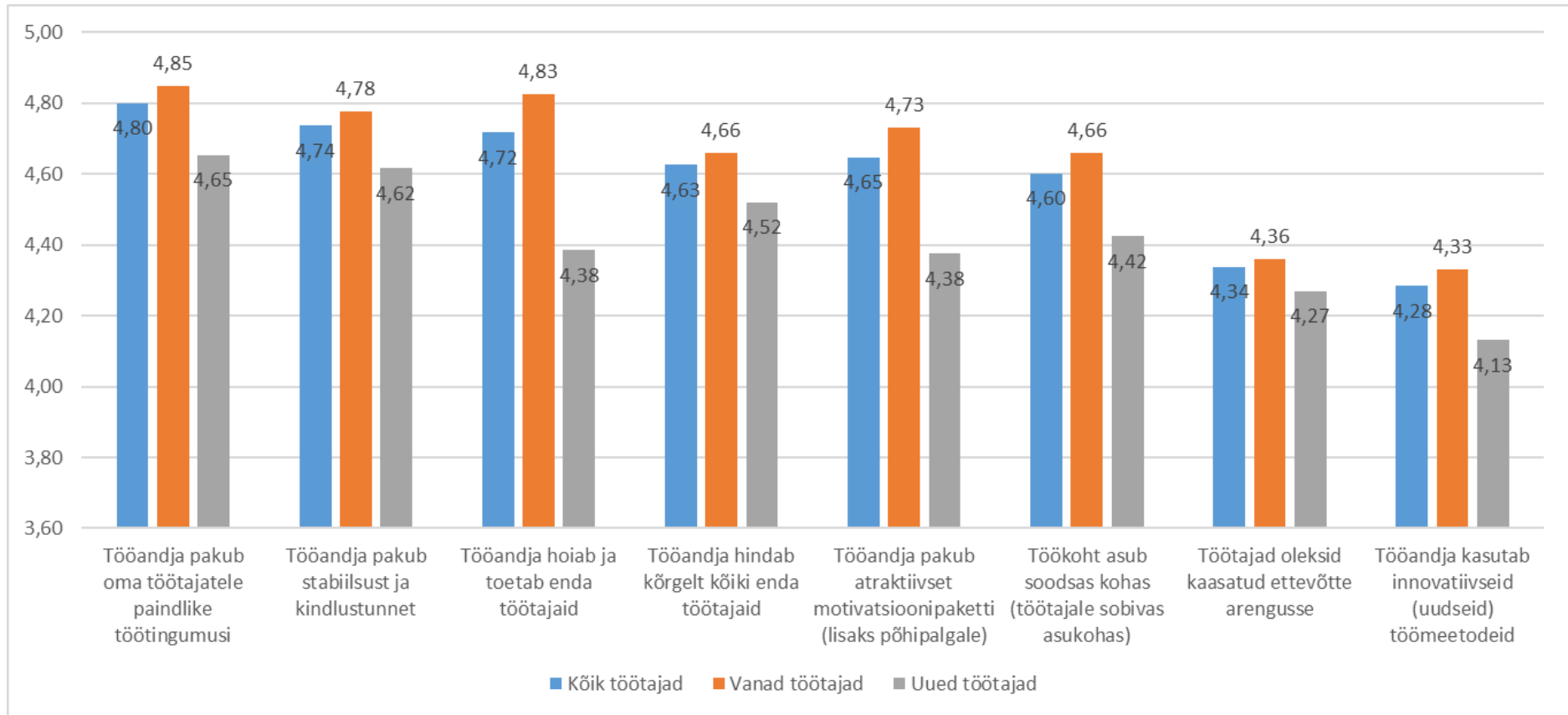


### Lisa 3. Uute ja vanade töötajate sisemise töökeskkonna keskväärtuste võrdlus



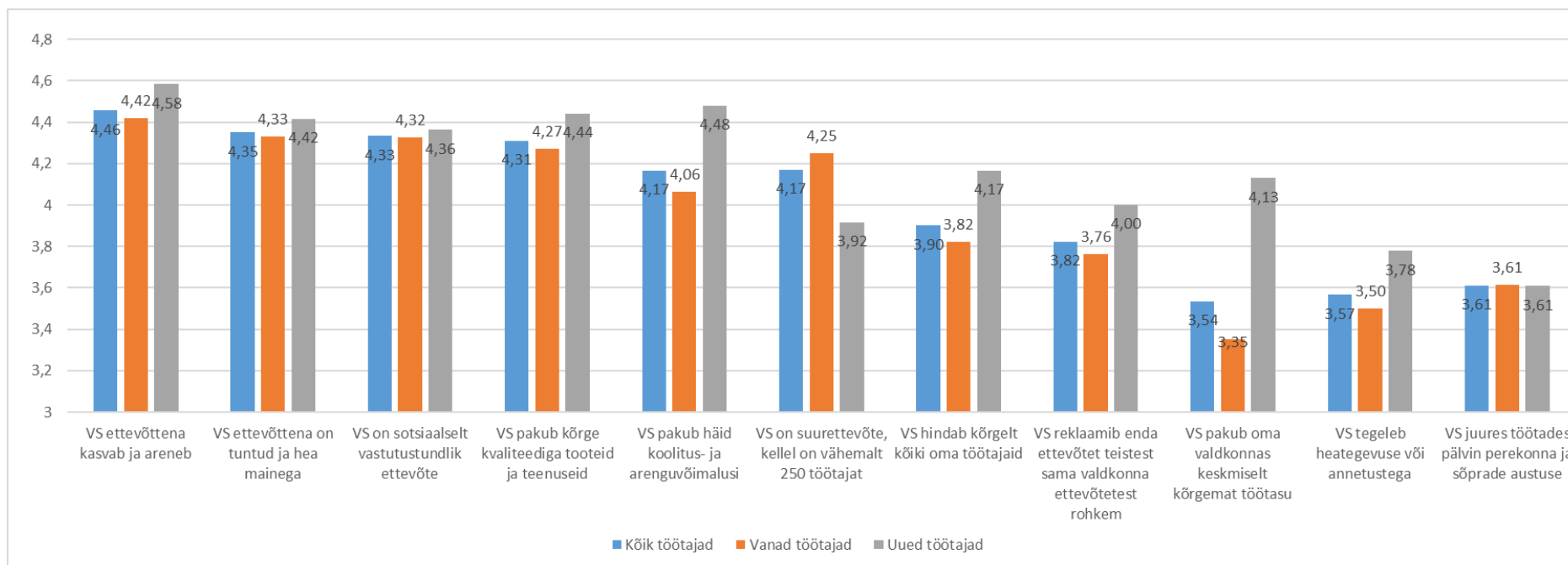
Allikas: autori koostatud

**Lisa 4. Uute ja vanade töötajate välimise töökeskkonna keskväärtuste võrdlus.**



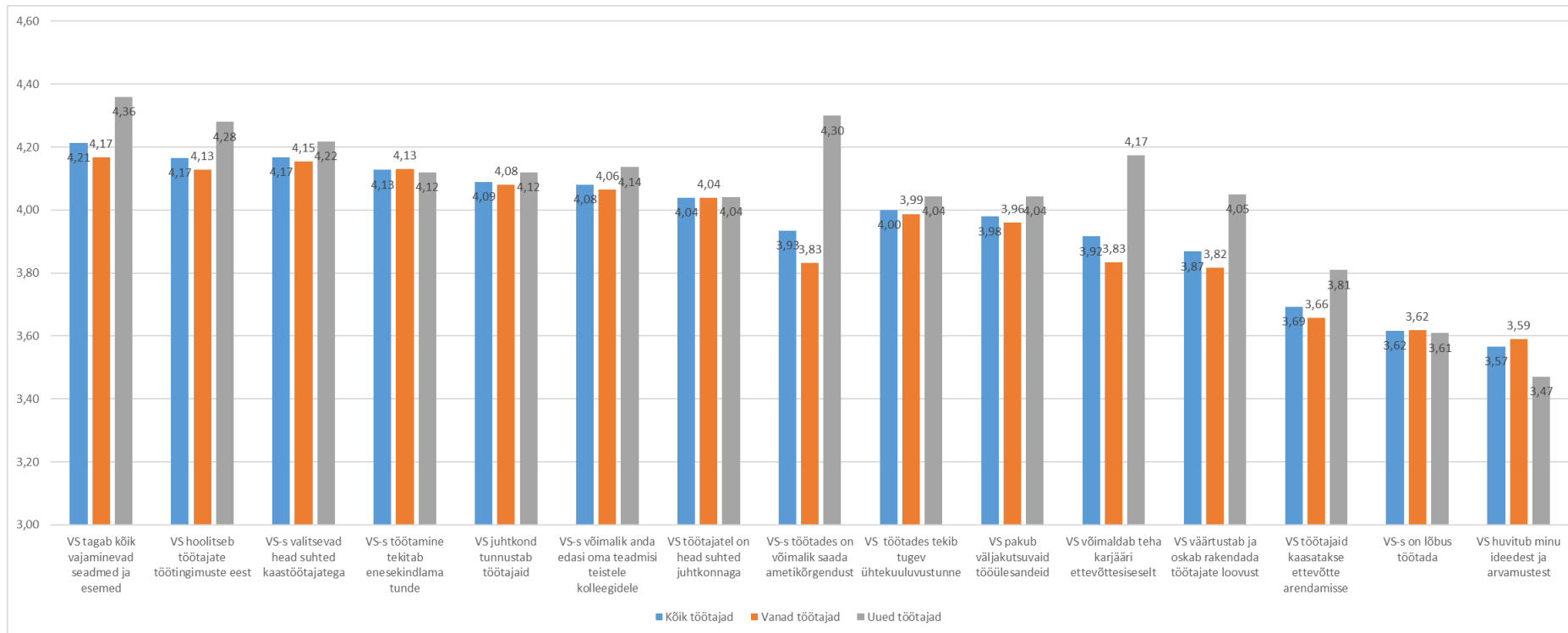
Allikas: autori koostatud

## Lisa 5. Viking Security (VS) tööandja kuvand üldiste näitajate keskvaärtuste võrdlus vanade ja uute töötajate vahel



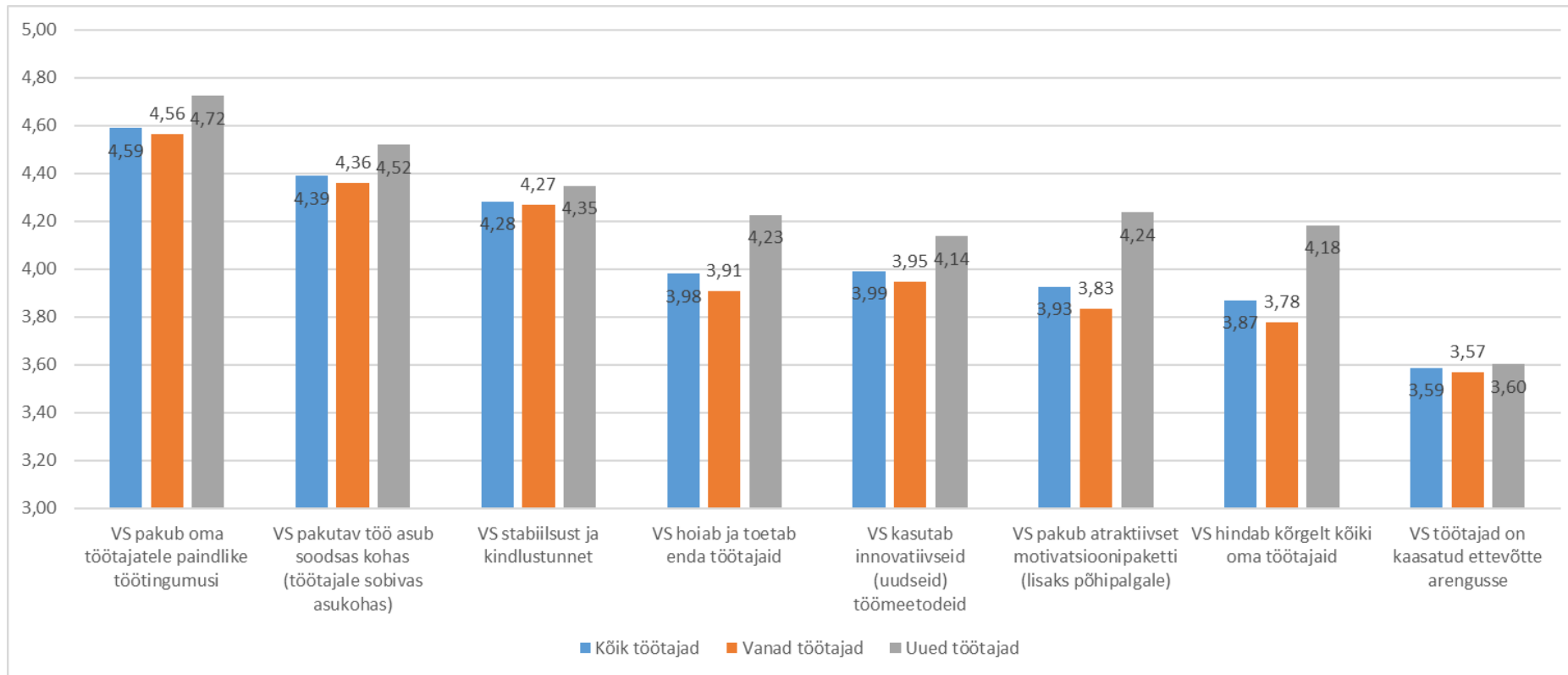
Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Viking Security sisemise töökeskkonna kuvandi näitajate keskväärtuste võrdlus vanade ja uute töötajate vahel



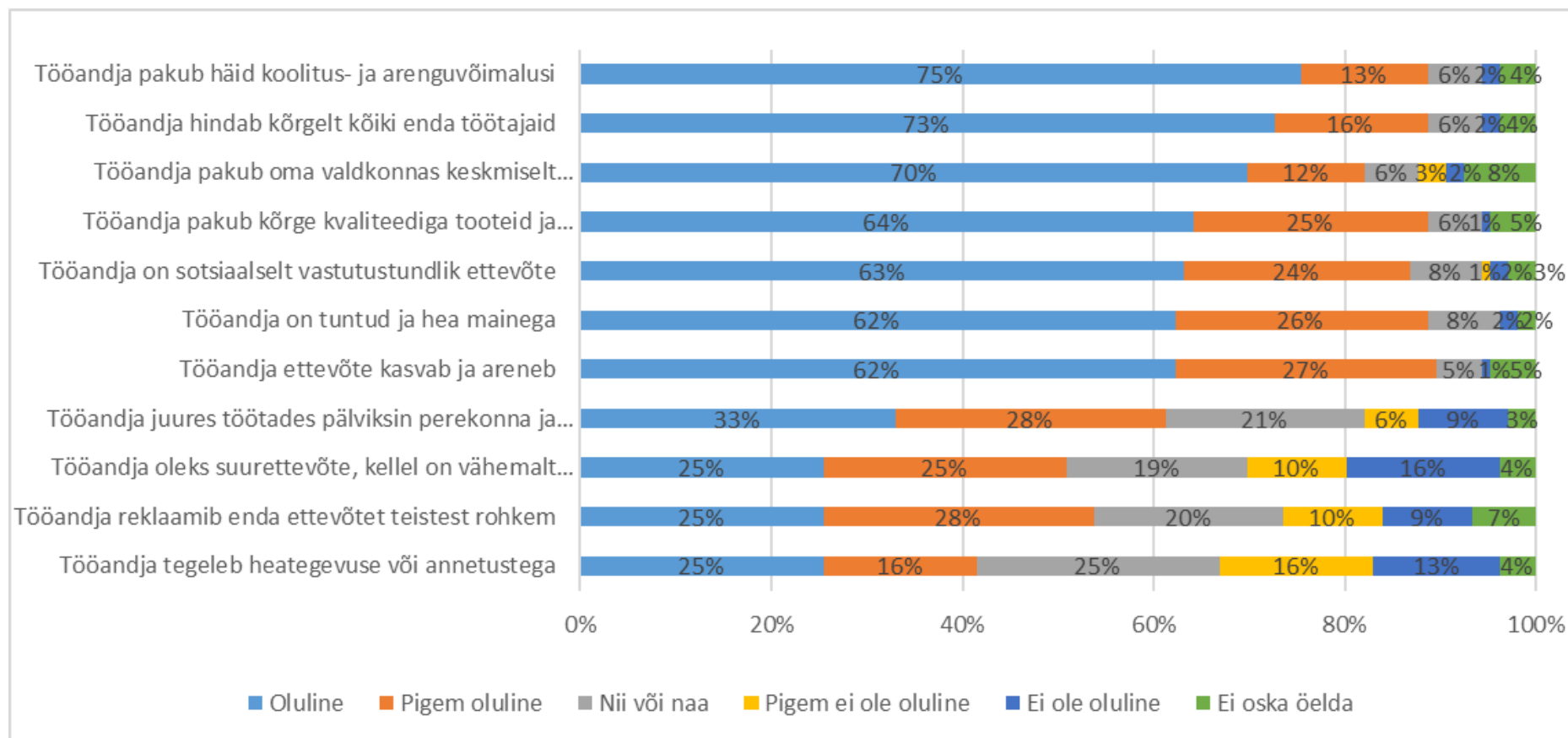
Allikas: autori koostatud

## Lisa 7. Viking Security välimise töökeskkonna kuvandi näitajate keskvaartuste võrdlus vanade ja uute töötajate vahel



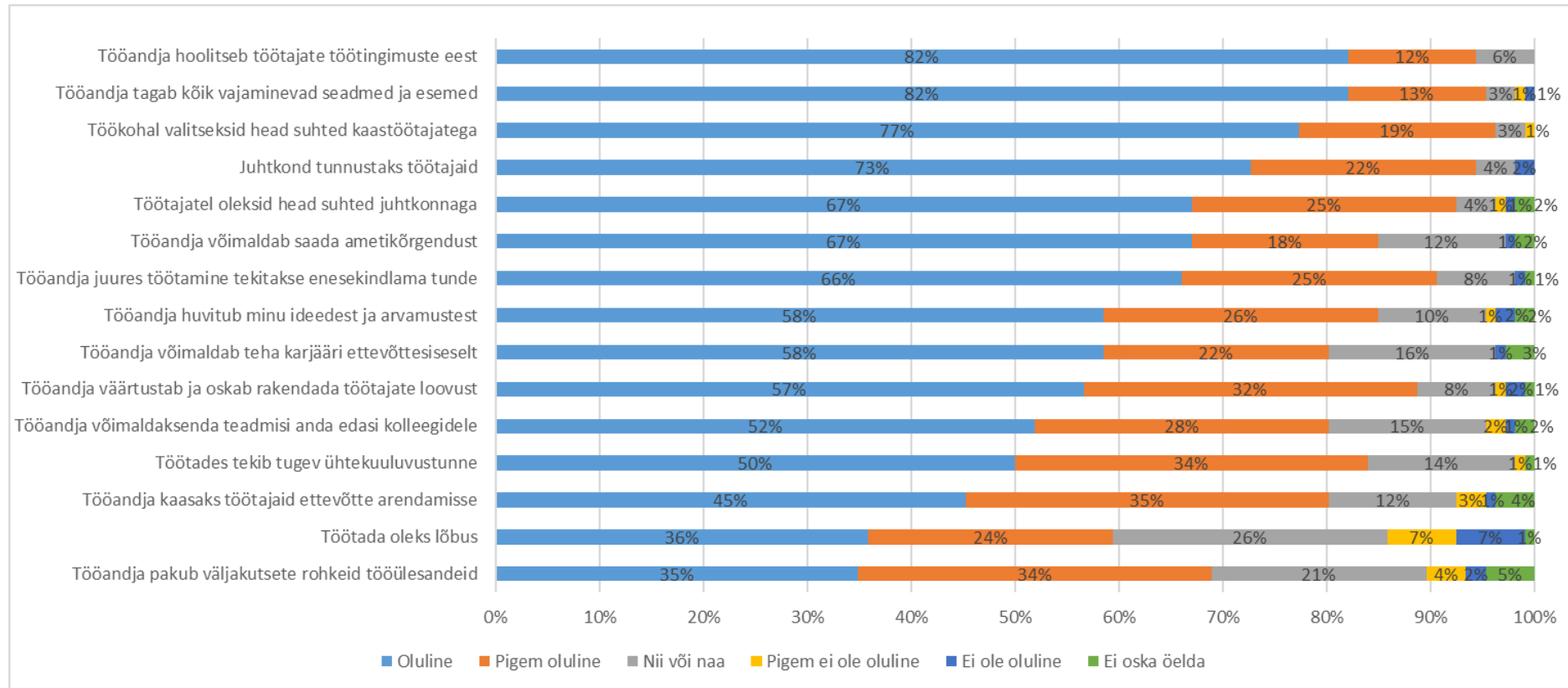
Allikas: autori koostatud

## Lisa 8. Tööandja üldiste omaduste vastanute jaotus



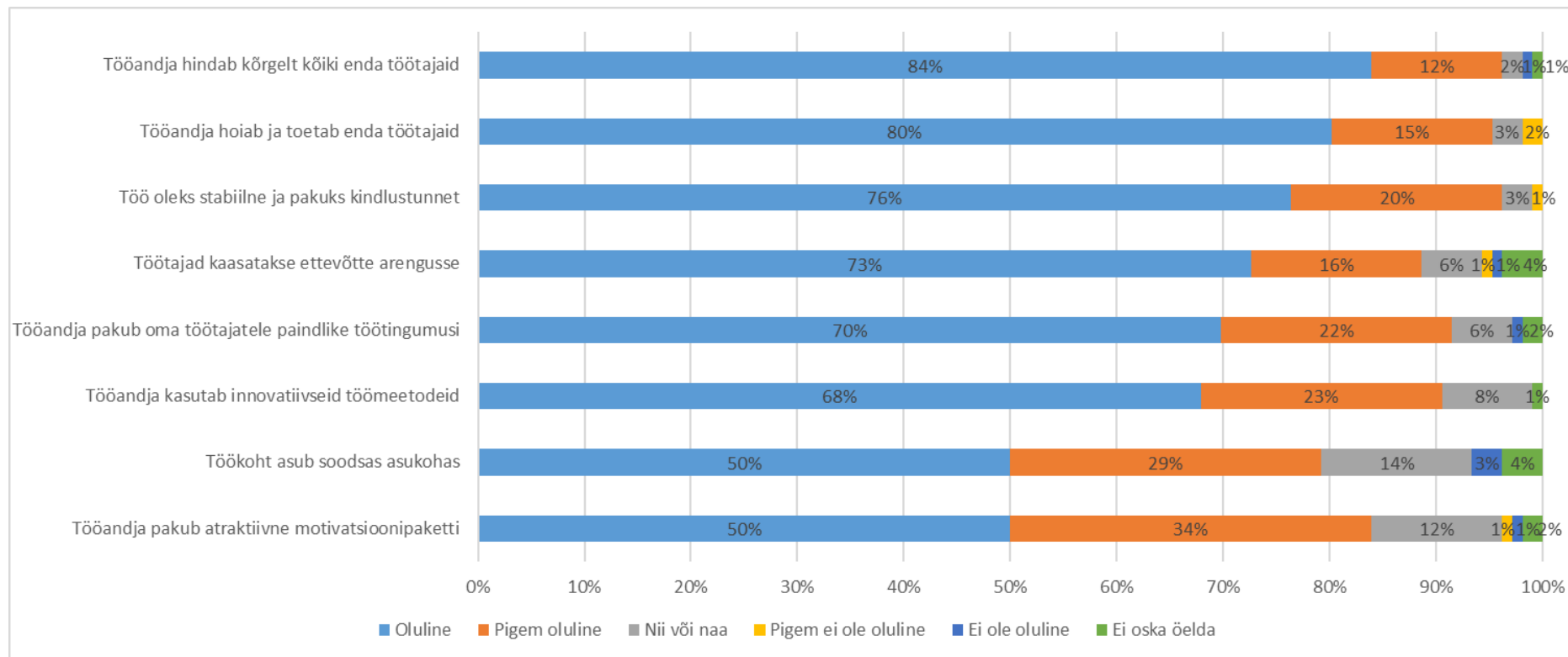
Allikas: autori koostatud

## Lisa 9. Tööandja sisemise töökeskkonna omaduste vastanute jaotus



Allikas: autori koostatud

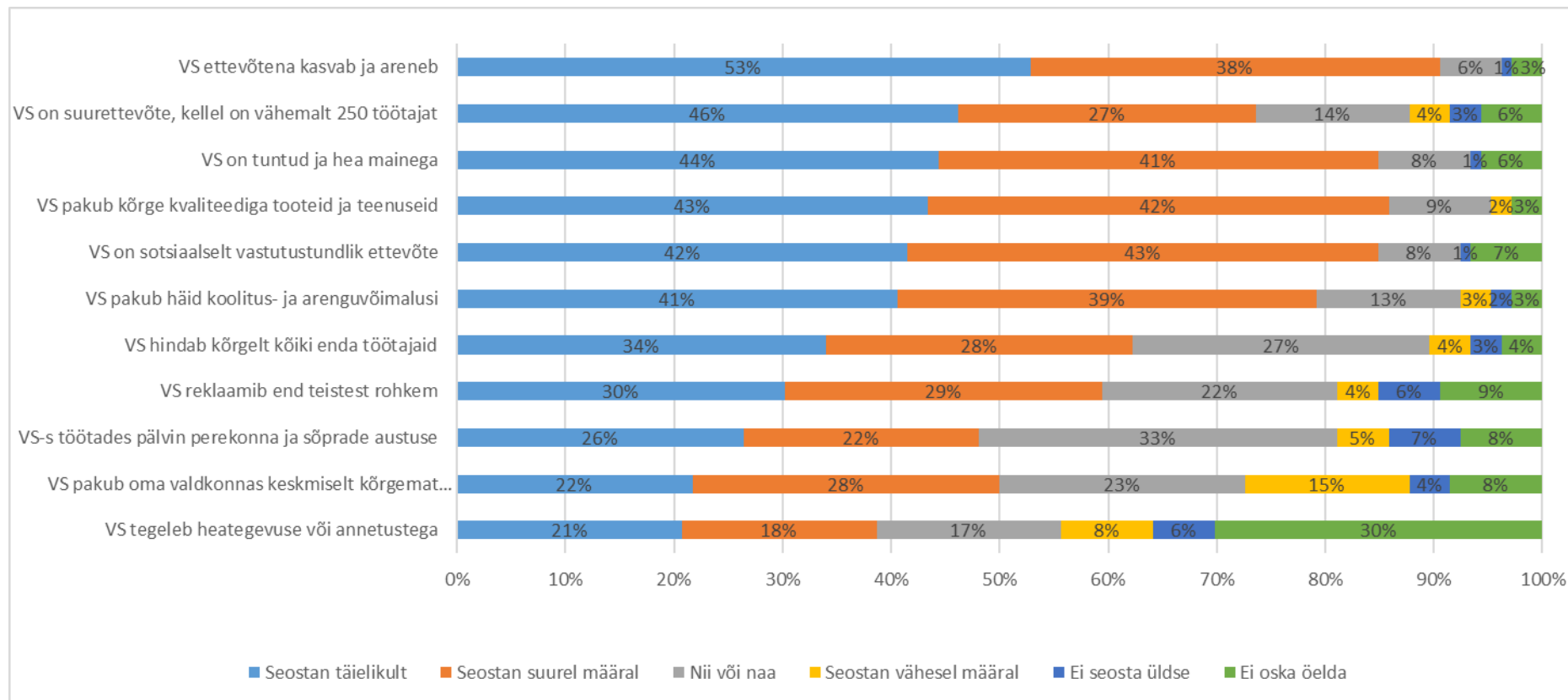
## Lisa 10. Tööandja välimise töökeskkonna omaduste vastanute jaotus



Allikas: autori koostatud

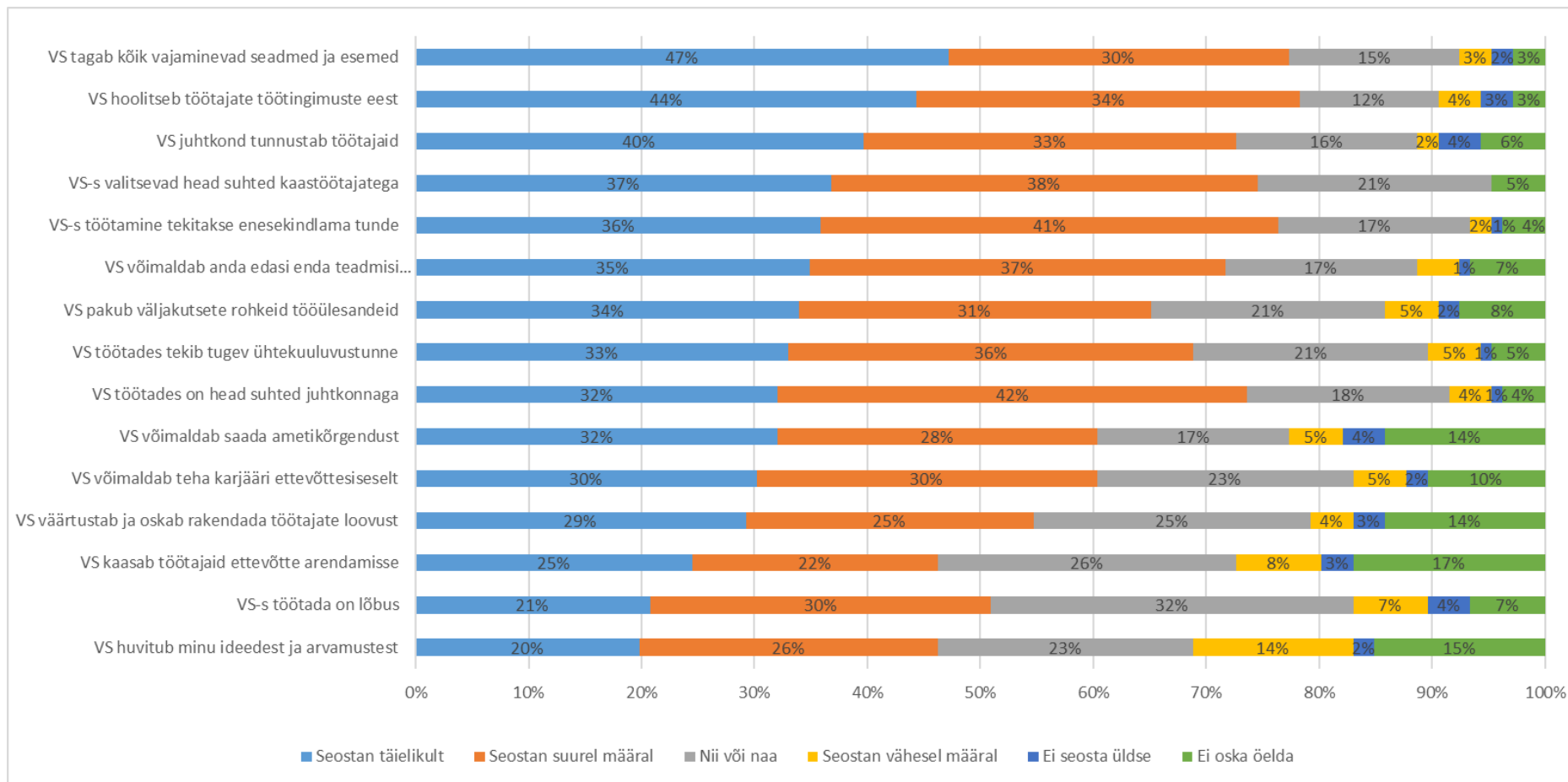


### Lisa 11. Viking Security (VS) tööandja kuvand üldiste näitajate vastanute jaotus



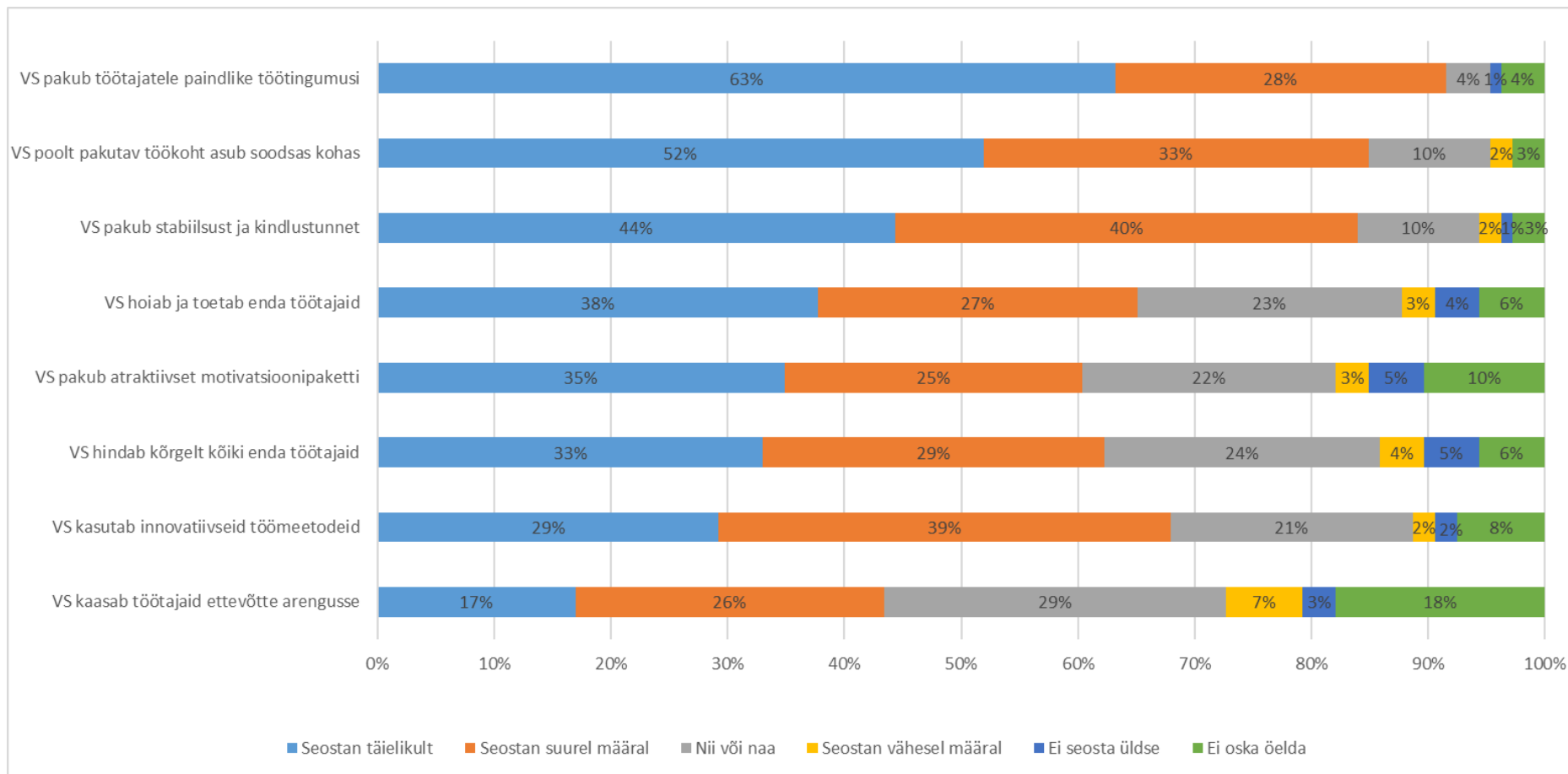
Allikas: autori koostatud

## Lisa 12. Viking Security (VS) tööandja kuvandi sisemise töökeskkonna omaduste vastanute jaotus



Allikas: autori koostatud

### Lisa 13. Viking Security (VS) tööandja kuvandi välimise töökeskkonna omaduste vastanute jaotus



Allikas: autori koostatud