

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse insituut

Merilyn Uudmäe

**TÖÖANDJA BRÄNDING KUI VÕIMALUS JA
VÄLJAKUTSE EESTI ETTEVÕTETELE
PÜSIVA KONKURENTSIEELISE
SAAVUTAMISEKS**

Magistritöö

Juhtimine ja turundus, ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Rünno Lumiste, PhD

Tallinn 2019

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 9918 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Merilyn Uudmäe

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 176473TATM

Üliõpilase e-posti aadress: merilynu@gmail.com

Juhendaja: Rünno Lumiste, PhD

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖTURUST NING SÕJAST TALENTIDE PÄRAST.....	8
1.1. Tööturu olukorrast Eestis.....	8
1.2. Globaalne tööturg	9
1.3. Tööjõuturu trendidest Eestis ja maailmas.....	11
1.4. Sõda talentide pärast.....	14
2. TÖÖANDJA BRÄNDINGU TEOREETILINE ALUS	18
2.1. Tööandja bränding ja selle areng.....	18
2.2. Töötajate väärtuspakkumine.....	21
2.3. Ressursipõhine vaade ja tööandja bränding.....	22
2.4. Sotsiaalse identiteedi teooria ja tööandja bränding	23
2.5. Edukate tööandja brändide omadused	24
2.6. Mõõdikud, mida kasutatakse tööandja turunduses.....	27
3. UURINGU JA ANALÜÜSI MEETODID	30
3.1. Ettevõtte maine uuringud ja nende tulemused.....	30
3.2. Empiirilise uuringu meetodika	35
3.3. Empiirilise uuringu tulemused ja analüüs	36
3.4. Empiirilise uuringu järeldused.....	42
KOKKUVÕTE	44
SUMMARY.....	46
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	50
LISAD	55
Lisa 1. Mainekonkurssite parimad 2014-2019	55
Lisa 2. Küsitlusankeet töötaja rahulolu hindamiseks	58

LÜHIKOKKUVÕTE

Antud magistritöö teemaks on „Tööandja bränding kui võimalus ja väljakutse Eesti ettevõtetele püsiva konkurentsieelise saavutamiseks”. Ambleri ja Barrow definitsiooni kohaselt on tööandja bränd funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste kasude pakett, mis kaasneb töötamisega, ja mida seostatakse tööd andva ettevõttega (1996). Tööandja brändingut on võimalik kasutada ressursipõhise vaate (Barney, 1991) võtmes, mille kohaselt on võimalik talendika inimressursi abiga saavutada püsiv konkurentsieelis kui see vastab VRIN nõutele.

Magistritöö eesmärgiks on: esiteks selgitada välja põhilised tegurid, mis määravad Eesti ettevõtete edukuse maine kujundamisel, teiseks eesmärgiks anda selge signaal, et tööturg on muutumises ning kolmandaks, välja selgitada, kas Eesti ettevõtete mainekujundus põhimõtted erinevad kuidagi muu maailma põhimõtetest. Magistritöö püüab leida lahendust probleemile, kus talendikast ja kvalifitseeritud tööjõust on puudus ning kus tööjõud on liikuv vaatamata rahulolule tööandjaga.

Vastavalt magistritöö eesmärgile ning probleemile seadis autor järgmised uurimisülesanded:

- anda põhjalik ülevaade tööturust ja selle trendidest Eestis ja maailmas ning selle mõjust sõjale talentide pärast;
- selgitada talendika töötaja eeliseid tavaliste töötajate ees;
- tööandja brändi olemuse teoreetiline selgitamine ning sidumine juhtimisteooriaga;
- tööandja maine uuringute võrdlemine ning empiirilise uuringu läbi viimine;
- uuringutulemuste analüüsimine ning järelduste tegemine ja nende sidumine eelnevate uuringutega;

Uurimisülesannete lahendamiseks tutvus autor põhjalikult tööturu olukorraga ning trendidega, selleks kasutas autor põhjalikku statistikat ja analüüsi. Lisaks analüüsis autor teoreetilist kirjandust talendika töötaja eeliste kohta ning tööandja brändi kohta. Seejärel viis autor läbi kvantitatiivse uuringu sihtrühmas, kuhu kuulusid kõrgelt haritud ja nooremad töötajad. Uuringu tulemused andsid kinnitust, et tööandja bränding oleks viisiks, mis aitaks saavutada ettevõtetel konkurentsieelise kuna nii on võimalik talendika töötajat värvata ja enda juures hoida.

Võtmesõnad: tööandja bränding, sõda talentide pärast, konkurentsieelis, tööturu trendid

SISSEJUHATUS

Töäjõud on iga riigi majanduse alustala ning kõik arenenud riigid püüdlevad oma juhtimises suurema tööhõive ning väiksema töötuse määra poole. Eesti on endale Euroopas ja maailmas nime teinud kui tehnoloogiliselt arenenud riik, mis pakub oma elanikele uuenduslikke elahendusi. Endise Nõukogude Liidu riigina on meil tööturul väga mitmekülgne töäjõud. Meil on töötajaid, kes on kinni vanades harjumustes ning tavades, aga ka palju töötajaid, kes on kaasa läinud maailmas populaarse start-up kultuuriga ning otsivad oma töölt ja tööandjalt rohkem kui seda on ajalooliselt pakutud ja oodatud. Funderbeam Start up Investment raporti põhjal on Eesti Euroopas kolmandal kohal kui vaadelda startupe elanike kohta (e-estonia.com, 2017). Selle näitaja poolest oleme tuntud ka välismaal ja selle kajastamine välismeedias tekitab meis uhkustunnet. Samuti näitab see, et Eesti tööturg on kiires muutumises ning ettevõtjad peavad nende muutustega arvestama. Kui varem võis öelda, et tööandjal oli valik, keda ta tööle võtab ja jätab, siis nüüd on jäme ots talendika töötaja käes, kes dikteerib töötingimusi.

Juba 90ndate keskpaigas defineeritud mõiste „tööandja bränding” on juhtimiskirjanduses viimase kahekümne aastaga järjest populaarsust kogunud. On üle mindud stigmal, et inimressurss on vaid personalijuhtimise teema ning mõistetud, et see on osa ettevõtte strateegilisest juhtimisest. Kui varasemalt oli Eesti tuntud kui odava töäjõuga riik, kust tihti lahkuti, et paremat palka teenida, siis nüüd on Eesti ettevõtted muutunud atraktiivseteks tööandjateks ka välismaalastele. Tööandja bränding on Eestis aga suhteliselt uus mõiste ning paljudes ettevõtetes ei tegeleta sellega teadlikult. Küll aga süveneb arusaamine, et töötaja on väärtuslik ressurss ja sisend ilma milleta ei ole võimalik 21. sajandi globaalses konkurentsisis ellu jääda. Lisaks sellele on Eesti ühiskonnas pideva jälgimise all meie maine, tundub, et suur osa välismeedias kajastust leidvatest sündmustest ja uudislugudest Eesti ühiskonnategelaste väljaütlemistest ning tegudest koguvad pigem negatiivset tähelepanu. Ettevõtlusega seotud uudised on aga pigem positiivse alatooniga ning mõjuvad meie riigi mainele hästi, meelitades siia spetsialiste igalt poolt maailmas. Välismaa talendid tunnevad, et Eesti ettevõtted pakuvad neile võimalust oma potentsiaali rakendada.

Magistritöö teemaks ongi just ettevõtte mainekujundus kui võimalus, aga ka väljakutse Eesti ettevõtete jaoks saavutada püsiv konkurentsieelis globaalsel turul. Töö keskmes on põhimõte, et töötaja on ükskõik millise ettevõtja jaoks kõige väärtuslikum vara. Tööandja brändingut on

Eestiski teiste autorite poolt uuritud, kuid seda tihti ühe ettevõtte baasil ning konkreetse ettevõtte jaoks. Samuti keskendub antud magistritöö tööturu trendidele ja sellele, kuidas konkurents tööturul järjest tiheneb ning mis mõju see majandusele avaldab ning mis muudatusi see endaga juhtimises kaasa toob.

Magistritöö probleemiks on Eesti ettevõtete vähene teadlikkus tööandja mainekujundusest ning selle võimalusest selle abil endale talendikat tööjõudu värvata ning enda juures hoida.

Magistritöö eesmärgiks on esiteks selgitada välja kas tööandja bränding oleks võimaluseks Eesti ettevõtetel saavutada konkurentsieelis, et globaalsel tööturul atraktiivne olla. Teiseks eesmärgiks on anda selge signaal, et tööturg on muutumises ning Y-generatsiooni sisenemine tööturule muudab taaskord mänguvälja. Kolmandaks, välja selgitada, kas Eesti ettevõtete mainekujundus põhimõtted erinevad kuidagi muu maailma põhimõtetest. Magistritöö püüab leida lahendust probleemile, kus talendikast ja kvalifitseeritud tööjõust on puudus ning kus tööjõud on liikuv vaatamata rahulolule tööandjaga.

Vastavalt magistritöö eesmärgile ning probleemile on autor seadnud järgmised uurimisülesanded:

- anda põhjalik ülevaade tööturust ja selle trendidest Eestis ja maailmas ning selle mõjust sõjale talentide pärast;
- selgitada talendika töötaja eeliseid tavaliste töötajate ees;
- tööandja brändi olemuse teoreetiline selgitamine ning sidumine juhtimisteooriaga;
- tööandja maine uuringute võrdlemine ning empiirilise uuringu läbi viimine;
- uuringutulemuste analüüsimine ning järelduste tegemine ja nende sidumine eelnevate uuringutega.

Magistritöö koosneb kolmest osast, millest esimene annab ülevaate globaalsest tööturust ning sõjast talentide pärast, teises osas antakse põhjalik ülevaade tööandja brändingu teooriast ning seostatakse seda kahe populaarse juhtimisteooriaga, ning kolmandas osas keskendutakse meetodikale ning läbiviidud kvantitatiivsele uuringule ja selle tulemustele.

Uuringumeetodina kasutas autor kvantitatiivset uuringut, mille andmekogumismeetodiks oli *online* ankeetküsitlus. Andmete analüüsimiseks kasutas autor andmetöötlusprogrammi Microsoft *Excel*. Lisaks analüüsis autor ettevõtete ja tööandja maine pingeridasid ning püüdis leida sealt seoseid. Siinkohal osutus piiravaks asjaoluks avalike materjalide kättesaadavus, nimelt pole Kantar Emori mahukad andmed avalik informatsioon.

Magistritöö autor soovib tänada Tallinna Tehnikaülikooli dotsenti Rünno Lumistet, kes motiveeris tööd koostama ning suunas autori õigetele radadele magistritöö koostamisel, seda just kriitilistel hetkedel. Samuti sooviksin tänada küsimustikule vastanud inimestele, eriti Taxify OÜ töötajatele, kes selleks aega leidsid. Lisaks tänan ka Kantar Emor analüütikuid, kes mind võimaluste piires magistritöö koostamisel aidata püüdsid ja jagasid lisainformatsiooni, mis pole avalikult kättesaadav.

1. TÖÖTURUST NING SÕJAST TALENTIDE PÄRAST

1.1. Tööturu olukorrast Eestis

Tööturg ning tööhõive on iga riigi majanduse alustala. Seetõttu on tööturu olukorra pidev jälgimine, hindamine ning parendamine valitsemise prioriteet. Tööhõive suurendamine on riigi majandusele oluline kuna see aitab kaasa majanduskasvule, leevendab sotsiaalset ebavõrdust ja rahvastiku vananemisest tingitud survet sotsiaalsüsteemile (Kutsekoda, 2017). Eesti kuulub Euroopas pigem madala tööpuudusega riikide hulka, 2018. aastal oli Statistikaameti andmetel töötuse määr Eestis 5.4%, töajatus osalemise määr 71.9%. Eestis, nagu ka paljudes teistes maailma arenenud riikides, on probleemiks töajatuspuudus.

Tihti räägitakse meedias ning ühiskonnas töajatuspuudusest teatud töökohtadel. Töajatus on kaks korda aastas ilmunud baromeetris 2018. aasta oktoobris välja toonud, et töajatu suur puudujääk on kokkadest ja veoautojuhtidest, puudujääk on näiteks busi- ja trammijuhtidest, põllumajandajatest ja üldhitajatest. Samal ajal on probleemiks ka töajatus, mille puhul inimesed küll otsivad, kuid ei leia endale tingimustele ja oskustele sobivat tööd. Töajatus toob välja, et töajatu suur ülejääk on näiteks advokaatidest, loomaarstidest, üllatuslikult ka eriarstidest, aga ka näiteks erinevate alade juhtidest. Töajatuspuudus on suur probleem ka infotehnoloogia valdkonnas, kus ettevõtete kiire kasvu tõttu on neil vajadus värvata suurem kui muudes tööstusharudes. Ettevõtted ning ametnikud otsivad uusi viise ning lahendusi sellele probleemile, et kokku viia töajatus ja -pakkujad. Töajatuspuuduse suurenemisel on mitmeid põhjuseid – nt. töajalise rahvastiku vähenemine ja soodne majandustsükli seis, kus inimesed liiguvad väiksema palga ja lisandväärtusega töökohtadelt parematele kohtadele, aga ka reaalse töajala alguse tõus kuna noored õpivad ja otsivad töajakohatänapäeval kauem (Pärna, 2016). Kuigi Eestis väheneb töajaliste inimeste koguarv (15-74 aastased), on töajaturul hõivatute arv olnud sel kümnendil kasvutrendis (Eesti Statistikaamet, 2018). 2014. aastal Statistikaameti poolt läbi viidud uuringu põhjal väheneb 2040. aastaks Eesti rahvaarv 125 000 inimese võrra, millest tulenevalt väheneb ka töajaliste elanike osakaal rahvastikust. Majanduseksperdi Kristjan Lepiku 2016. aasta analüüsi kohaselt väheneb aga töajaliste inimeste arv aastaks 2025 100 000 inimese võrra. Sellest tulenevalt on ettevõtete jaoks järjest olulisem olla töajaturul edukas, et täita oma ettevõtte töajatusvajadus ning palgata sobivaimad kandidaadid (ja sel viisil tõsta tootlikkust), et jätkata ettevõtte kasvu ja püsima jäämist.

Eesti Pank annab iga-aastaselt kaks korda aastas ülevaate tööturust Eestis, kus nad käsitlevad olulisemaid arengusuundi, tööjõu nõudlust ja pakkumist, tööjõukulusid, tööturu institutsionaalset arengut ja muid tööturu küsimusi (Eesti Pank, 2019). Eesti Panga viimasest analüüsist selgub, et 2018. aasta teisel poolel ületas palgakasv (7% 8.2%ni) tootlikkuse kasvu varasemast rohkem – ühe lisandväärtuse ühiku tootmine kallines varasemast kiiremas tempos. Teisalt tõdeb Eesti Pank, et töötlevas tööstuses oli olukord võrreldes muu Euroopaga parem ja meie konkurentsipositsioon ei halvenenud kuna teistes piirkondades kallines töötlevas tööstuses tootmine rohkem. Palgakasv oli eelmise aasta viimases pooles kiire, kuid seda pidurdas erasektoris töötajate värbamine välismaalt. Eesti Panga andmetel tööhõive kasv pidurdus, samas kui ettevõtete uuringute andmed ütlevad, et tööhõive kasv pigem kiirenes. See viitab jällegi välismaisele tööjõule. Eesti Pank leiab, et Euroopas ja mujal maailmas aeglustuv majanduskasv hakkab järjest enam mõjutama ka Eesti majandust. Seetõttu tuleb paralleelselt Eesti tööturuga jälgida ka globaalset tööturгу.

1.2. Globaalne tööturg

OECD (*Organisation of Economic Co-operation and Development*, Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon), hinnangul on 2050. aastaks iga 10 töötaja kohta 7 vanemat või tööturul mitteaktiivset inimest, kui aastal 2005 oli see number veel 4 (Taylor, 2005). On selge, et konkurents talendi pärast muutub järjest tihedamaks ja ettevõtte peab leidma sobiva strateegia, et ellu jääda. Seetõttu öeldakse, et käimas on „sõda talentide pärast“ (*War for Talent*), mille võitmiseks peab olema edukas kolmes R-is ehk värbamises (*recruiting*), valmisolekus (*readiness*) ning säilitamises (*retaining*). „Sõda talentide pärast“ on termin, mis võeti esmakordselt kasutusele aastal 1997 McKinsey & Company poolt ilmunud artiklis ning see leidis kohe laialdust kajastust ja tõusis kiiresti aktuaalseks. Üheksakümnendatel oli majandusboom, varem populaarsed tööandjad nagu pangad ja konsultatsioonifirmad, võitlesid talendi pärast *Dotcom*'i idufirmadega. Kui *Dotcom*'i mull lõhkes ja börsil oli krahh, siis arvati, et sõda talentide pärast on koos buumiga läbi saanud, kuid on näha, et see toimub siiani. Tööjõukulud moodustavad suure osa ettevõtte kuludest – USA ettevõtted kulutavad üle viiendiku oma eelarvest tööjõuga seotud kulutustele (Landry *et al.*, 2017). Kompensatsioonipaketid ehitatakse suuresti üles rahalistele stiimulitele ning sageli pole tehtud piisavalt analüüsi, et põhjendada nende kulutuste pidevat kasvu. Palgasurve on suur ning see mõjub ettevõtete finantsnäitajatele.

Sõda talentide pärast on näidanud, et ei piisa vaid heast värbamistööst, sest on oluline ka talente enda juures hoida, milleks sageli ei piisa vaid suurema summa raha pakkumisest. Tööjõud on järjest liikuvam ning töökohti vahetatakse tunduvalt tihemini kui varasemalt. Töötajad otsivad järjest enam nii-öelda „pehmeid” stiimuleid – tunnustust, kultuuri ja suhteid, paindlikkust, aga ka näiteks ettevõtte sotsiaalset vastutust.

Töötajad on liikuvamad ka geograafilises mõistes. Globaliseerumine on kui kahe teraga mõök, mis ühest küljest loob juurde uusi töökohti, aga teisest hävitab neid. Näiteks võib tulla meile globaalne ettevõtte ning ehitada siia tehase, kus leiavad paljud eestlased töö, kuid samas võivad meil töökohad kaduda kui mujal maailmas saavad need ettevõtted mingis mõttes paremat tööjõudu – nt. odavamad, tootlikumad, oskuslikumad.

Euroopa Liidu asutamislepingust tulenev põhivabadus, töötajate vaba liikumine, võimaldab Eesti töötajal hõlpsasti otsida tööd teistest Euroopa Liidu liikmesriikidest ning ka vastupidi. Euroopa Liidu toimimislepingu artikli 45 järgi on Euroopa Liidu kodanikul õigus (Euroopa Komisjon, 2019):

- otsida tööd mõnes muus ELi liikmesriigis;
- töötada selles riigis vajamata töölubaga;
- elada selles riigis töötamise eesmärgil;
- jääda riiki, kus töötati ka pärast selle lõppemist;
- saada võrdset kohtlemist asukohariigi kodanikega seoses töö saamise, töötingimuste ning kõigi muude sotsiaalsete hüvede ning maksusoodustustega.

Liikumise vabadus parandab oluliselt talendikate töötajate võimalusi leida endale sobiv ja sageli spetsiifiline erialane töö, mis pakub neile ka soovitud kompensatsiooni ja eneseteostuse võimalust. Fratesi 2014. aasta uuringust tuleb välja, et töötajad, keda kodumaal olevad tööpakkumised ei huvita, hakkavad otsima tööd välismaalt, eriti kui nad on noored, ambitsioonikad ja vallalised. Ka Euroopa Liidu väliselt on suur töötajate ränne. Näiteks on viimastel aastatel meile tööle tulnud palju Ukrainast pärit inimesi, seda nii lihttöödele (nt. üldehitusele) kui ka spetsialistiks (nt. programmeerijad). Kuna firmad muutuvad kultuuriliselt ja rahvuslikult järjest mitmekesisemaks, siis seda tuleb arvesse võtta ka tööandjana. Ei saa läheneda erinevatest kultuuridest ja rahvustest pärit inimestesse ühtemoodi ning sellele tuleb mõelda kui kujundatakse kompensatsioonipakette ning töökeskkonda.

Kui Clintoni administratsioon töötas Ameerikas 1992. aastal välja NAFTA (*North America Fair Trade Agreement*) lepet Kongressi jaoks, siis industrialistid ja presidendikandidaat H. Ross Perot ennustasid, et see toob endaga kaasa töökohtade kaotamist ameeriklaste jaoks kuna need kolivad üle piiri Mehhikosse. Reaalsuses ei toimunud sellist voolamist ning pigem tõid globaalsed ettevõtted oma tootmise Ühendriikidesse, luues sellega mitmeid tuhandeid uusi töökohti. Hyundai tehas Montgomery, Alabamas lõi umbes 2000 uut töökohta ning 75 nendega seotud tehast tõid kaasa endaga 500 miljoni dollari suuruse investeeringu ja veel 5500 töökohta. Samal ajal ei ehitanud Ameerika autotootjad Ford, GM ja Daimler ühtegi uut tehast (Agtmael, 2007). See näitab, et ühest küljest on globaliseerumisel tööturule positiivne mõju. Teisest küljest toob globaliseerumine kaasa ka töötajate väljavoolu kehvema majanduskeskkonnaga riikidest parematesse riikidesse. Näiteks on töötajate väljarännu tõttu halvas seisus Rumeenia tervishoiu süsteem. 10 aasta jooksul, mis Rumeenia on olnud Euroopa Liidus, on sealt lahkunud umbes 3,4 miljonit inimest, nende seas ka 43 000 arsti. Rumeenias on täitmata 26% tervishoiutöökohti, seda vaatamata kahekordsele palgatõusule viimase kahe aasta jooksul. Lisaks paremale palgale näevad rumeenlased mujal Euroopas paremaid karjääri-ja õppimisvõimalusi ning paremaid elutingimusi (Walker, 2019). Ettevõtete jaoks on oluline arvestada rändemõjudega tööjõu värbamisel, sest see toimub globaalselt tööturult, kus on konkurents tihe.

1.3. Tööjõuturu trendidest Eestis ja maailmas

Trendid Eesti tööjõuturul on sarnased Euroopa üldise tööjõuturuga kuna pea kõiki Euroopa riike ähvardab vananemine, millele pakub leevendust migratsioon.

Järgnevalt toon välja kahe majandusteadlase arvamused meid mõjutavatest trendidest. Katrin Höövelson on alates 2007. aastast töötanud Euroopa Komisjonis, kus ta on erinevatel ametikohtadel tegelenud Euroopa Liidu majanduskoordinatsiooni teemadega (Diplomaatia, 2016).

Katrin Höövelson on 2008. aastal välja toonud järgnevad tööjõuturu arengud:

- Tööjõudu jääb vähemaks
- Inimesed elavad kauem ja tööjõud muutub vanemaks
- Konkurents kõrgelt haritud tööjõu pärast suureneb
- Tööjõu rändega kaasneb tööjõu rahvuseline ja usuline mitmekesisus
- Tööturul on korraga erinevad põlvkonnad

Tema arvates on uue põlvkonna töötaja:

- Hea rahvusvahelise haridusega
- Harjunud tipptechnika ja pideva „online” olekuga
- Kiire kohanemisvõimega uut tehnoloogiate osas
- Mobiilne
- Sotsiaalselt võrgustunud
- Loov, ettevõtlik ja kiire

Majandusteadlane ja ettevõtja Ott Pärna tõi oma 2015. aastal ilmunud trükises „Töö ja oskused 2025” välja 7 peamist trendi, mis mõjutavad Eesti tööjõuturgu. Tema järeldused on sarnased Katrin Hõövelsoni varem ilmunud järeldustele, kuid on spetsiifilisemad ja detailsemalt sõnastatud.

Ott Pärna välja toodud trendideks on:

- 1) Demograafilised muutused
- 2) Muutused info-ja kommunikatsioonitehnoloogias
- 3) Suurandmetest tärkavad võimalused
- 4) Nutikate masinate ja süsteemide kasutuselevõtt
- 5) Sotsiaal-ja multimeedia mõju märkimisväärne suurenemine
- 6) Sotsiaalne innovatsioon
- 7) Traditsiooniliste organisatsioonimudelite hägustumine

Samuti tõi Pärna trükises välja ka universiaalsed oskused, mis aitavad tulevikus tööturul edu saavutada: mõtestamine, disain-mõtlemine, programmeeriv mõtlemine, loovus ja kohanemisvõime, uue meedia kirjaoskus, virtuaalne koostöö, sotsiaalne intelligentsus, kultuurikompetents ning enesejuhtimine ja tunnetusliku koormuse ohjamine. Paljud nendest terminitest polnud parkümmend aastat tagasi kasutuselgi, kuid nüüd on muutunud ärimaailmas igapäevasteks tänu kiiretele tehnoloogilistele arengutele.

Kahe Eesti majandusteadlase poolt välja toodud trendidest tuleb välja, et seoses tööelise elanikkonna vähenemisega ning võimaluste ja tehnoloogia paranemisega, on ettevõtete jaoks oluline ajaga kaasas käia. Kui varasemalt tunti Eestit eelkõige kui odavat tootmismaad, siis

seoses viimase aja palgatõusu ning sotsiaalsete arengutega, kus üha enam inimesi omandavad parema hariduse ning liigutakse lihttöodelt spetsiifilisematele erialadele, ei paista me enam silma odava tööjõu poolest. Kui 1900. aastal vajab ainult 17% kõikidest töösteadmistöötajaid, siis nüüdseks on see osatähtsus kasvanud 60 protsendile (Sohrabi, Naghavi, 2014). Seetõttu on järjest olulisem, et palgataks õiged töötajad õigetele positsioonidele.

Sellel seoses on oluline toetada Eesti majanduskasvu jätkumist ning selleks riiklikult ja ettevõtjate poolt toetada uute vaba aja minevate oskuste arendamist. Teadmistöötajate osakaal on järjest kasvamas ning on organisatsiooni intelligentsuse jaoks järjest kriitilisema tähtsusega. Eesti on maailmas silma paistnud oma tehnoloogiliste saavutuste pärast (nt. e-valimised, e-residentsus, küberkaitse jne.), kuid muu maailm on meile paljuski järele jõudnud ning edasi arenenud. Trendide suhtes proaktiivselt tegutsemine aitab meil tihedas konkurentsipüsima jääda. Iga valimistsükli ajal on näiteks teemaks teaduse- ja arengutegevuse rahastuse viimine ühele protsendile SKP-st, mis aitaks Eesti hoida sellel tasemel maailma tipus (Oidermaa, 2018).

Tänapäeval vahetatakse töökohta oluliselt tihemini kui vanasti. Eesti Panga Tööturu ülevaatest ilmneb, et 2018. aastal ulatus selliste hõivatute osakaal, kes aasta varem töötasid kas teisel töökohal või polnud üldse tööga hõivatud, ligikaudu 18%ni hõivest. Sealjuures oli 11% hõivatutest eelneva aasta jooksul tööd vahetanud, 2% olid varem töötud ja 7% mitteaktiivsed. Samuti on noored hakkajamad vastu võtma uusi töökohti kui noored. Järgmise poole aasta jooksul vahetaks võimalusel töökohta 13% millenniumlastest. Viie aasta pärast loodab 66% millenniumlastest olla edasi liikunud uuele tööle. Vaid 16% Y-generatsioonist näeb end praeguse tööandja juures ka aastakümne pärast, selgub Deloitte poolt läbi viidud uuringust, milles osales 7 700 millenniumlast 29 erinevast riigist. Keskmiselt vahetavad millenniumlased töökohti iga ühe kuni kolme aasta tagant. 21% millenniumlastest on vahetanud töökohta viimase aasta jooksul. Seda on rohkem kui kolm korda enam nende eelkäijatest, selgub Gallupi uuringust. (Brandem, 2016).

Palgainfo Agentuuri ja CV Keskuse palgauuringu üks järeldusi on, et hea erialase ettevalmistuse ja kogemusega töötajad, kes on viimase aasta jooksul töökohta vahetanud, teenivad keskmiselt 18 protsenti rohkem, kui üle kümne aasta ühe tööandja juures töötanud inimesed. Seda just eelkõige konkurentsitiheda ja suure tööjõuvajadusega IT valdkonnas. Samast uuringust selgub ka, et alla aasta oma praeguse tööandja juures töötanud inimesed teenisid keskmiselt 1717 eurot brutotasu, üle kümneaastase staažiga töötajad aga 1453 eurot. Juhtide

puhul oli alla aastase staažiga töötajate brutotöötasu lausa 26 protsenti ja tippspetsialistide puhul 24 protsenti suurem kui üle kümneaastase staažiga töötajatel (Põlendik, 2019). Selline statistika soosib liikumist uutele töökohtadele ning näitab, et spetsialistide ning oma ala tippudele s.o. talentidele käib eriti suur võitlus. Põhjuseid, miks ettevõtte eelistab talendikat töötajat tavalise töötaja ees on mitmeid, nendest räägib autor lähemalt järgmises alapeatükis. Talendikate töötajate enda juurde meelitamisest ei piisa vaid kõrgema palganumbri pakkumisest, kuid on selge, et rahaline kompensatsioon mängib samuti oma osa töökohta valimisel.

1.4. Sõda talentide pärast

Michaels, Handfield-Jones ja Axelrod tõid oma 2001. aasta raamatus „*The War for Talent*” (eesti keeles ilmunud „Sõda talentide pärast” aastal 2006) välja trendid, mis järgnevatel kümnenditel sõda talentide pärast enim mõjutavad. Need on: üleminek tööstuselt informatsioonitehnoloogiale, intensiivistuv nõudlus kõrgekaliibrilisele juhtimistalendile ja järjest kasvav inimeste kalduvus töökohti vahetada. Seoses esimese trendiga vähenes tööstuslike varade nagu masinad, tehased ja kapital väärtus immateriaalsete varade nagu omandivõrgustik, brändid, intellektuaalne kapital ja talent suhtes. Nõudlus juhtimistalendile on ehk suuremgi kui muudel erialadel kuna juhtimine muutub järjest keerulisemaks seoses globaliseerumisega, dereguleerimisega ning kiiretele tehnoloogiliste arengutega pea kõikides tööstustes. Nõudmised juhile kasvavad ning hinnatakse uusi juhiomadusi nagu riskivalmidus, globaalne mõtlemine ja tehnoloogiateadlikkus. Kolmas trend, inimeste kalduvus töökohti vahetada, paneb tööandjad ebamugavasse olukorda, kus nad peavad pidevalt arvestama, et töötaja pole enam nii kindel kui vanasti. Internet pakub tänapäeval laialdasi võimalusi jälgida tööpakkumisi ning muudab tööotsimise läbipaistvamaks ja kättesaadavamaks. 82% Fortune 500 edetabeli ettevõtetest arvab, et nende firma ei palka kõige talendikamaid töötajaid ning ainult 14% teab, kes on nende parimad ja halvimid töötajad (McKindsey Global Survey, 2012). See näitab, et edukates ettevõtetes on samuti suur varu tootlikkuses. Kui suured ettevõtted leiavad viisi talendid enda juurde meelitada, siis kasvab konkurents teiste ettevõtete vahel veelgi – edukad saavad edukamateks, väikesed ettevõtted hääbuvad.

Michaels, Handfield-Jones ja Axelrod toovad oma raamatus „Sõda talentide pärast” välja ka võrdluse vana ja uue reaalsuse vahel, mis on esitatud Tabelis 1 (2001). Nende sõnul elame me maailmas, kus ettevõtted vajavad inimesi ning talendikad inimesed annavad konkurentsieelise.

Samuti mõistetakse nende sõnul nüüd, et talendikad inimesed esinevad harva ning kuna inimesed ei vaja enam ettevõtteid tööks ning töö pole napp, siis pole nad enam nii lojaalsed ja kindlad.

Tabel 1. Võrdlus uue ja vana reaalsuse vahel

Vana reaalsus	Uus reaalsus
Inimesed vajavad ettevõtteid	Ettevõtted vajavad inimesi
Masinad, kapital ja geograafia annavad konkurentsieelise	Talendikad inimesed annavad konkurentsieelise
Parem talent annab mingi eelise	Parem talent annab suure eelise
Töö on napp	Talendikad inimesed on harvaesinevad
Töötajad on lojaalsed ja tööd on kindlad	Inimesed on mobiilsed ja nende pühendumine on lühiajaline
Inimesed nõustuvad neile pakutud standardpakkumisega	Inimeste nõudmised on palju suuremad

Allikas: Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001.

Ettevõtted on järjest enam aru saanud, et inimressurss on firma jaoks ülioluline sisend. Seetõttu on ka sõda talendi pärast järjest süvenenud ning ettevõtted on kasutusele võtnud uusi strateegiaid, et olla tööjõuturul atraktiivsed ning võtnud töötajad oma fookusesse. Kuigi globaliseerumine, turgude avanemine ja uute tehnoloogiate kasutuselevõtt on ka ettevõtete jaoks töötajate värbamise lihtsamaks teinud ning uusi võimalusi tekitanud, siis järjest enam on keskendunud just õigete töötajate värbamisele ja enda juures hoidmisele. Keskmisest parema inimressursiga ettevõttel pole mitte ainult kultuuriliselt ja maineliselt eelist, vaid talendikate töötajate abil on võimalik ka parandada ettevõtte finantsnäitajaid. Mõju finantsnäitajatele on esitatud Tabelis 2, mis asub järgmisel lehel. Suurim mõju käibele on värbamistulemustel, mis kasvatab seda 3,5 korda, suurendades seejuures kasumimarginaali 2 korda. Veel avaldab suurt mõju uute töötajate kohanemine ja püsima jäämine uuel töökohal, kasvatades käivet 2,5 korda ja kasumimarginaali 1,9 korda. Suurimat efekti kasumimarginaalile avaldab aga talendijuhtimine, kasvatades seda 2,1 korda.

Euroopa Komisjon tegi 2005. aastal uuringu mitmekülgse tööjõu tajutud kasuteguritest. Vastajatel paluti vastamisel tugineda oma kogemustele ja/või ootustele ning valida nimekirjast, mida võib mitmekülgne tööjõud tuua ettevõttele. Nagu näha, siis vastajate jaoks oli kõige olulisem ligipääs uuele talendile. Talent on väga piiratud ressurss ning ettevõtjad mõistavad, et paremate tulemuste saavutamiseks, on ligipääs talendile äärmiselt oluline. Lisaks oli populaarne vastus ka kasu, mis on seotud ettevõtte mainega. Mainekamad ettevõtted on töötajate jaoks atraktiivsemad nagu selgub järgnevast peatükist. Populaarseimad vastused olid arvuliselt (The Business Case for Diversity, 2005):

- Ligipääs uuele talendile (350 vastust)
- Kasu, mis on seotud ettevõtte mainega (300 vastust)
- Pühendumine võrdsusele ja mitmekülgsusele (275 vastust)
- Innovatsioon ja loomingulisus (225 vastust)
- Suurem motivatsioon ja suutlikkus (200 vastust)

Tabel 2. Talendikate töötajata mõju ettevõtte finantsnäitajatele

Teema, milles kõige võimekamad ja vähim võimekamaid ettevõtteid võrreldi	Mõju, mitu korda on kõige võimekamad vähim võimekaimatest ettevõtetest paremad	
	käibe kasv	kasumimarginaal
Värbamistulemused	3.5x	2.0x
Uute töötajate kohanemine ja püsima jäämine	2.5x	1.9x
Talendijuhtmine	2.2x	2.1x
Tööandja brändi parendamine	2.4x	1.8x
Soorituse juhtimine ja premeerimine	2.1x	2.0x
Eestvedamise arendamine	2.1x	1.8x
HR protsesside omandamine	1.8x	1.8x
Globaalne inimeste juhtimine ja rahvusvaheline laienemine	1.8x	1.7x
Töötajate seotuse suurendamine	1.8x	1.6x
Ühiste/jagatud teenuste pakkumine ja HR teenuse sisseost	1.6x	1.7x

Allikas: Mosley, 2009

Teatud erialadel on konkurents talendi pärast eriti tihe ning sõda globaalne. Eriti on seda märgata infotehnoloogia valdkonnas, kus uusi iduettevõtteid tekib iga päev ning vajadus tööjõu järele kasvab järjest enam. Startup ettevõtte jaoks on kasvamine kriitiline ning selleks on vaja kvalifitseeritud tööjõudu. Eestis on infotehnoloogia eriala hästi arenenud ja hinnatud, meie töötajate pärast võistlevad nii kohalikud kui ka globaalsed IT-ettevõtted. Infotehnoloogia sektoris on välismaalt töötajate värbamine pigem standard.

Taxify Kesk-ja Ida-Euroopa riikide suhtekorraldusjuht Karin Kase ütles intervjuus Ärilehele, et nad võtaksid kohe tööle sada tugevat analüütikut, arendajat jne, kuid neil pole lihtne leida nende vajadustele vastavaid inimesi. Playtech Estonia personalidirektor Triin Sikkal ütleb, et info-ja kommunikatsioonitehnoloogia sektoris on käimas palgaralli ning kui varem sai Ukrainast palgata spetsialiste, kes olid meeleldi nõus Eestisse kolima, siis nüüdseks on seal IT sektor tugevalt arenenud ja palgad tõusnud, mille tõttu on nende huvi Eesti vastu vähenenud. Mängutarkvarafirma esindaja sõnul töötab nende Eesti üksuses 27 eri kodakondsusega inimest, kes on kõige rohkem pärit Ida-Euroopast, aga ka kaugematest riikidest nagu India, Etioopia ja Aserbaidžaan. Helmese personalijuht ütleb, et nende tarkvarafirmas on kümnendik töötajatest välismaalt. Inforegistri andmetel on neil tööil 171 inimest. Playtechi personalidirektori sõnul ei piisa välismaalaste meelitamiseks Eestisse vaid soodsast maksusüsteemist, vähesest bürokraatiast, innovaativisusest ja e-riigist, vaid tuleks muuta ühiskondlikku hoiakut välismaalaste vastu. Meie kinnine hoiak on paljude välismaalaste jaoks takistuseks Eestisse kolimiseks. Sikkali sõnul on lihtsam inimest füüsiliselt lihtne Eestisse tuua ning tööle panna, aga probleem on eelkõige õige inimese leidmisega ja veenmisega. (Randlo, 2019)

Kuna info-ja kommunikatsioonitehnoloogia sektoris värvatakse uusi töötajaid palju, tihti ja pidevalt, siis on see ettevõtete jaoks suureks kuluallikaks ning kui ei jõuta õigete inimesteni, siis jäävad ka tulud väiksemaks võrreldes talendika tööjõu omamisega. Samuti, kui ettevõtte pole enda jaoks selgeks teinud täpselt millist inimest nad otsivad, siis suurenevad kulutused ja kulub rohkem aega, et jõuda õige inimeseni.

2. TÖÖANDJA BRÄNDINGU TEOREETILINE ALUS

2.1. Tööandja bränding ja selle areng

Barrow tuvustas tööandja brändi terminit 1990. aastal kui ta pidas CIPD konverentsil kõne. Ambler ja Barrow tutvustasid tööandja brändingu (*employer branding*, EB) terminit 1996. aastal ning see on nüüdseks tõusnud juhtimisteaduses olulisele kohale. Ambleri ja Barrow definitsiooni kohaselt on tööandja bränd funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste kasude pakett, mis kaasneb töötamisega, ja mida seostatakse tööd andva ettevõttega. Tööandja brändi põhieesmärgiks on pakkuda juhtidele järjepidevat raamistikku, et lihtsustada ja fookuseerida prioriteete, tõsta tootlikkust ja parendada värbamist, töötajate säilitamist ja pühendumist (Ambler, Barrow 1996). EB võib aidata kaasa organisatsiooni tootlikkuse parandamisele, suuremale kasumlikkusele, töötaja säilitamisele ja tööandja atraktiivsuse tõusule, aga ka värbamiskulude vähendamisele ja ajale, mis kulub uuel töötajal, et saada ettevõtte jaoks kasumlikuks (Stariņeca, Voronchuk, 2014). 2002. aastal defineeris Lloyd EB vähem formaalselt kui ettevõtte pingutuste summa, mis tehakse, et kommunikeerida praegustele ja perspektiivsetele töötajatele, miks on nende ettevõtte parim koht töötamiseks. Vaatamata brändingu termini laialdasest kasutusest turundus- ja juhtimiskirjanduses, on tööandja turunduse ja brändingu kohta käiv kirjandus ja artiklid pigem konseptuaalsed ning teoreetilised. Pole välja toodud ühtegi universaalset mudelit, kuigi osade uuringute põhjal võib see olla võimalik. Samuti pole akadeemikud, ega ka praktikud kindlaks määrata, mida kujutab endast edukas “töötaja brändingu edukus” (*employer branding success*).

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) on 1913. aastal asutatud juhtiv organisatsioon inimressursi juhtimise valdkonnas. CIPD toob esile 4 peamist põhjust, miks tööandja bränding on tõusuteel: brändingu võim (*the power of branding*), järjest suurenev fookuseeritus töötajate kaasamise, konkurents talendi pärast ja inimressursijuhtimise mõju äriks (CIPD, 2007). Ettevõtted, mis ei lähe kaasa selle olulise trendiga tööturul, kaotavad väärtuslikke

töötajaid, mis mõjutab otseselt firma tulemuslikkust. Korporatiivne bränding keskendub sidusrühmade (*stakeholders*) positiivsetele ja negatiivsetele seostele firmaga, samas kui tööandja bränding keskendub praegustele ja tulevastele töötajatele. Tööandja bränding on protsess, mille tulemusena tekib kindel ja originaalne tööandja identiteet, mis eristab tööandjat tema konkurentidest. Tööandja kui bränd on osa firma mittemateriaalsetest varadest. Korporatiivse brändi poolt kommuniqueeritav sõnum peab olema kooskõlas töötajate käitumisega, mis on suur osa korporatiivse brändi olemusest, sest vastasel juhul võib see õhnestada sidusrühmade hinnangut korporatiivsest brändist (Hulberg 2006). Seega, selleks et edukalt juhtida korporatiivset brändi, peavad juhid mõistma, kuidas töötajate väärtused ja käitumine sobituvad brändi soovitud väärtustega (Harris, de Chernatony 2001). Eriti oluline on see just teenindavas sektoris tegutsevatele ettevõtetele kuna tema töötajad on pidevas kontaktis klientide, sidusgruppide ja välise keskkonnaga. Organisatsiooni identiteeti võib vaadelda kolmest perspektiivist: sisemisest (töötajate arusaam), välisest (kõrvaliste isikute arusaam) ja tõlgendatud välisest (töötajate arusaam kõrvaliste isikute arusaamast) (Dutton, Dukerich 1991). Kuna brändiga sobivate talentide enda juurde meelitamine ja nende oma firmas hoidmine on muutunud prioriteetseks, siis on tööandja värbamise kogemus praegustele ja tulevaste töötajate jaoks väga tähtis. Traditsiooniliselt on turundajad keskendunud kliendi käitumisele ning jätnud töötajate juhtimise personaliosakonnale, kuid on jõutud arusaamale, et korporatiivne bränding on osakondadeülene ja korporatiivse brändi teooria peaks endas käitlema nii turunduse kui ka organisatsiooni juhtimise teooriaid (Schultz, de Chernatony 2002). Praktikaks tähendaks see seda, et turundus ja personalijuhtimine peaks olema täielikult integreeritud, et värvata, koolitada ja arendada töötajaid, kes oleks vastavuses brändi olemusega (Hulberg 2006).

Juhtide teod omavad sümboliliselt rohkem väärtust kui operatsiooniliselt (Davies, 2010). Juhtide käitumine, väljaütlemised ja otsused annavad palju infot nii praegusele kui ka tulevastele töötajatele. Seetõttu on juhtidel kanda suur roll nii ettevõtte brändi kui tööandja brändi suhtes. Kui ettevõtte juht ei ole kooskõlas tööandja brändi poolt kommuniqueeritud sõnumiga, siis see tööandja bränd ei saa saavutada oma seatud eesmärki ega edu. Töötajatele meeldib töötada juhi alluvuses, kes on usaldusväärsed, ettevaatlikud ja tulemustele orienteeritud. Seetõttu mõjub näiteks ettevõtte juhtide skandaalidesse sattumine halvasti ka tööandja mainele.

Selleks, et saavutada tööandja brändi eesmärgid, peaks see vastama kolmele kriteeriumile: see peaks olema kooskõlas reaalse olukorraga organisatsioonis, erinevate konkurentide tööandja brändidest, ja olema sihtrühma jaoks atraktiivne (Backhaus, Tikoo 2004; Ambler, Barrow 1996).

Akadeemikud on eelkõige keskendunud just tööandja atraktiivsuse uurimisele ning regulaarselt jälgitakse parimate tööandjate praktikaid ning püüeldakse nende kasutatud praktikate suunas. Samas on sellisel *benchmarkimisel* (enda praktikate võrdlemisel nii-öelda parimate praktikatega) oht, et sellesse ei ole kaasatud ettevõtte originaalset kultuuri ja eripärasid. Sageli keskenduvad need praktikad ka eelkõige potentsiaalsetele töötajatele ning värbamisele, mitte aga juba tööl olevatele inimestele ja sellele, mis nende jaoks tööandja atraktiivseks teeks (Maxwell, Knox 2006). Samuti tuleb tööandja brändi puhul silmas pidada, et see erineb oluliselt korporatiivsest brändist kuna töötajad tajuvad tööandja brändi teistmoodi kui tarbijad ja kliendid korporatiivset brändi.

Tööandja bränding on oma arengus läbinud Minchingtoni (2010) sõnul kolm etappi: 1.0, 2.0 ja 3.0. Järgnevas Tabelis 3 on esitatud, milles areng seisnes.

Tabel 3. Tööandja brändingu arenguetapid

	Tööandja bränd 1.0	Tööandja bränd 2.0	Tööandja bränd 3.0
Objektiiv	Täita ametikohad	Kaasata töötajaid	Muuta maailm paremaks paigaks
Fookus	Tööandja	Töötaja	Sidusgrupid
Kasu loomine	Töötajad piiramatu ressursina	Töötajad piiramatu ressursina	Töötajad kui vara
Vedav jõud	Talendi rohkus	Talendi nappus	Inimpotentsiaali optimiseerimine
Väärtuspakkumine	Funktsionaalne	Funktsionaalne ja emotsionaalne	Funktsionaalne, emotsionaalne ja spirituaalne
Tööhõive võtmekontseptsioon	Töö kogu eluks	Mitmed karjäärid	Segunenud töö ja elu
Suhe klientidega	Lahusolev	Ühendatud	Kogukond

Allikas: Minchington, 2010

Nagu Tabelist 3 võib välja lugeda, on tööandja bränd arenenud ning hõlmab endast laiemat funktsiooni kui vaid inimestele töökoha pakkumine. Tahetakse muuta maailm paremaks paigaks ning maksimaliseerida potentsiaal, seda nii ettevõtte kui ka inimese tasandil. Seejuures on kaasatud kogukond ja sidusgrupid ning omavahel on segunenud töö ja elu. Kui varem võis öelda, et fookus oli „leiva koju toomisel,” siis nüüd pakub tööandja töötajale enam, ja vastupidi.

2.2. Töötajate väärtuspakkumine

Tööandja brändingus on kesksel kohal töötajate väärtuspakkumine (*employee value proposition*, EVP). Kui kliendi väärtuspakkumine pakub tarbijale või kliendile teatud atribuutide või kogemuste lubaduse, mille täitmisel tuleb klient või tarbija tagasi antud ettevõtte juurde, siis töötaja väärtuspakkumist võib vaadata samas valguses. Töötaja väärtuspakkumine on kombinatsioon materiaalistest ja immateriaalistest hüvede lubadustest, mille täitmisel muutub tööandja töötaja jaoks atraktiivseks (Rosenthorn, 2009).

Töötajate väärtuspakkumist võib esitada mitmes erinevas formaadis ja varieeruva keelekasutusega. Enim levinud viis EVP esitamiseks juhtivate tööandjate seas on selge ja konkreetne ütlus, mida toetavad 3 kuni 5 omadust, mida tuntakse ka kui sambad (*pillars*). See ütlus või avaldus on kui vihmavarjutermin, mis võtab kokku kogu töösuhte või keskendub ühele konkreetsele aspektile, mis seotub antud töösuhtega. See avaldus edastab brändi tuumikut või tuumikpositsioneerimist (*core positioning*). Tuumikpositsioneerimist toetavad sambad (Mosley, Schmidt, 2017).

Näiteks Adidase EVP võib kokku võtta järgmiselt (Mosley, Schmidt, 2017):

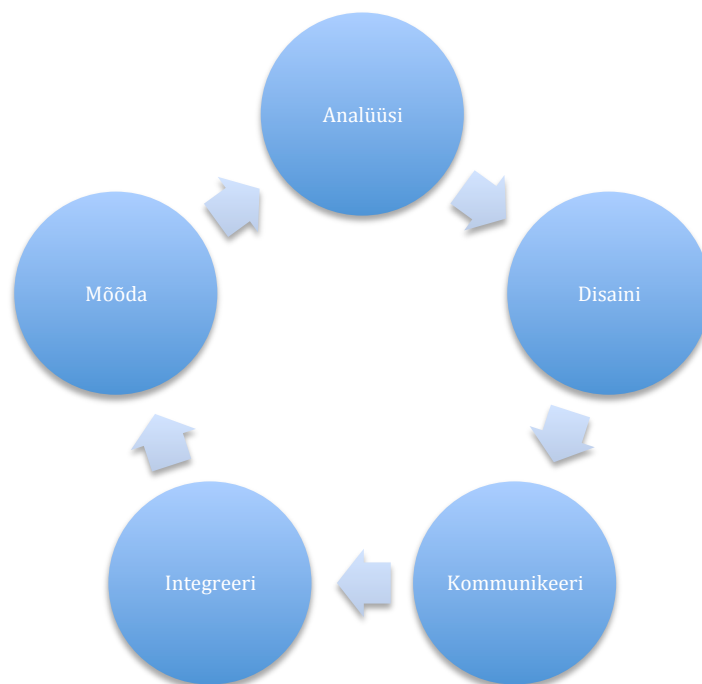
Brändi olemus (*essence*)/ tuumikpositsioneerimine: Vormida spordi tulevikku

Seda toetavad sambad:

1. Läbi spordi on meil võim muuta maailma
2. Tulevik sõltub mitmekülgetest ja värsketest perspektiividest
3. Piirideta karjäärid
4. Rajame teed tuleviku tööle
5. Spordil on vaja ruumi
6. Teeme koostööd nendega, kes meid inspireerivad

Need materiaalsed ja immateriaalsed sambad peaksid olema töötaja jaoks atraktiivsed ning eristama Adidast teistest spordifirmadest. Kui Adidas suudab tööandjana nendest lubadustest kinni pidada, siis see avaldab tööandja brändile positiivset mõju.

Insync soovib EVP loomiseks 5-astmelist tsüklit, millel ei ole otseselt kindlat algus- ega lõpp-punkti (2015), mis on esitatud Joonisel 1.



Joonis 1 Töötaja väärtuspakkumise loomise protsess

Allikas: Insync, 2015

1. analüüsi, mida töötajad töösuhtelt ootavad ja hindavad. Selleks tuleb küsida: „Mis väljakutset üritame lahendada?”
2. disaini autentne ja tähendusrikas EVP oma töötajate abiga
3. kommuniqueeri EVPd viisil, mis resoneerib nii praeguste kui tulevaste töötajatega
4. integreeri EVP osaks ettevõttest, mida regulaarselt kajastavad nii juhid kui töötajad
5. mõõda ja parenda EVPd osana oma strateegiast

2.3. Ressursipõhine vaade ja tööandja bränding

Tööandja atraktiivsus on olulisel kohal, et meelitada ligi talendikaid töötajaid, mis omakorda annaks firmale konkurentsieelise tööjõuturul. Inimressurss või siis talendikad töötajad omakorda võivad anda firmale püsiva konkurentsieelise kuna talenti ei ole võimalik kopeerida. Wernerfelt vaatles juba 1984. aastal ilmunud artiklis ettevõtet ressursipõhiselt, mitte tootepõhiselt nagu oli tehtud varasemalt. Seetõttu sobib tööandja bränding hästi kokku Barney 1991. aastal välja

toodud ressursipõhise vaate teooriaga (*Resource Based View* ehk RBV), mille kohaselt peab püsiva konkurentsieelise saavutamiseks ressursid vastama VRIN (*valuable, rare, inimitable, non-substitutable*) nõuetele ehk olema väärtuslik, harva esinev, mittekopeeritav ja asendamatu. Sellest tulenevalt sõltub ettevõtte ellujäämine nende võimekusest meelitada ligi just antud tööks sobivaid talente (Leonard, 2000).

RBV kohaselt võib inimressursijuhtimine võib aidata saavutada püsivat konkurentsieelist kuna see toetab organisatsioonispetsiifiliste võimekuste arendamist, hõlmab endas keerulisi inimestevahelisi suhteid, on tihedalt seotud ettevõtte ajaloo ja kultuuriga ning ja loob vaikivat organisatsioonilist teadmist (Reed, De Fillippi 1990; Barney 1991; Wright, MacMahan, 1992). Organisatsiooni võimekused arenevad ja säilivad inimressursi abil kui inimressursijuhtimisel rõhutatakse: inimeste palkamist organisatsiooni kui tervikusse (Bowen et al. 1991), äsjapalgatud töötajate tihedat suhtlemist (Wanous 1992), arendavat tulemuslikkuse hindamist (Murphy, Cleveland 1992), oskustepõhist kompensatsioonistrateegia kasutamist (Lawler 1992) ja ulatuslikku koolitust ja arendamist, mis pakub uusi teadmisi, oskusi ja võimeid, mis on vajalikud pikaajalise produktiivsuse saavutamiseks (Wexley, Latham 1991).

2.4. Sotsiaalse identiteedi teooria ja tööandja bränding

Tööandja bränding on paljuski keskendunud värbamisele, kuid on ka mõningast uurimust, mis vaatab seda tööandja atraktiivsuse mõttes praeguse töötaja seisukohast. Maxwell ja Knox leiavad oma 2009. aasta artiklis, et praeguse töötaja jaoks atraktiivsust saab efektiivselt adresseerida sotsiaalse identiteedi teooria (*Social Identity Theory*) vaatest. Sotsiaalse identiteedi teooriaga tulid 1979. aastal välja Tajfel ja Turner ning nende sõnul võib organisatsiooni vaadelda kui sotsiaalset gruppi – seega organisatsiooniline identifitseerimine saab toimuda kui individuaal võtab organisatsiooni identiteedi osaks enda identiteedist. Seda teooriat tuntakse ka kui *Social Identity Approach to Organisational Identification* (SIA). Tajfeli teooria kohaselt on sotsiaalsed grupid, kuhu inimene kuulub, suur osa selle inimese uhkusest ja enesehinnangust. Nii kipuvad inimesed kiitma seda gruppi, kuhu nad kuuluvad, tõstes sellega ka iseenda enesehinnangut. Üheks viisiks seda teha, on vastandada grupi, kuhu kuulutakse, tugevusi teiste gruppidega, jättes nii enda grupist parema mulje ja tõstes esile selle tugevusi.

Tajfeli ja Turneri sõnul on kolm mentaalset protsessi, mis toimuvad kui hinnatakse inimest, kas gruppki kuuluvaks või mittekuuluvaks. Need protsessid on: sotsiaalne kategoriseerimine, sotsiaalne identifitseerimine ning sotsiaalne võrdlus.

SIA teooria kohaselt ei hinda praegused töötajad tööandja brändi samamoodi nagu potentsiaalsed töötajad. Maxwell ja Knox uurisid, mis paneb praeguseid töötajaid oma tööandja brändi välistele sidusgruppidele atraktiivselt tutvustama. Nad vaatlesid oma uurimuses 5 erinevat ettevõtet: mittetulundusühingut, televisiooniproduktioonifirmat, filmilevitusfirmat, andmeanalüüsifirmat ja instituuti *post-graduate* ülikoolis. Igast ettevõttest paluti juhtidel valida vähemalt 12 töötajat, kes vastaksid küsimustikule. Küsimustiku vastustest selgus, et igas ettevõttes hindavad töötajad erinevaid omadusi atraktiivseteks. Samuti erines ka erinevate omaduste atraktiivsuse hinnang. Atribuudid, mis mõjutavad töötamise kogemust on: 1) töö omadused 2) firma edukus 3) tõlgendatud väline kuvand (*construed external image*) 4) toote või teenuse omadused Töö omadused võib omakorda jagada 6 kategooriasse: töötaja tasud, juhtimisstiil, juhi ja töötajate suhted, töö tüüp, töökeskkond ja töötajate omadused. (Maxwell, Knox 2009)

2.5. Edukate tööandja brändide omadused

Moroko ja Unclesi 2008. aastal ilmunud artiklist tuleb välja, et edukatel tööandja brändidel on sarnased omadused. Nende kvalitatiivsest uuringust selgub, et edukad tööandja brändid on:

- 1.) Tuntud ja märgatavad: Sarnaselt tavalisele brändile tuleb ka tööandja brändi puhul kasuks tuntus ja teadlikkus.
- 2.) Asjaomased ja resonantsed: Edukatel tööandja brändidel on oma tulevastele ja olemasolevatele töötajatele asjaomased ja resonantsed väärtuspakkumised.
- 3.) Eristatavad: Eristatavus annab eelise konkurentide ees ning aitab enda juurde meelitada talente tööjõuturul.

Moroko ja Unclesi analüüsi teisest küljest selgus, et edukad tööandja brändid kujutavad end turunduskommunikatsiooni täpsena ning vastavad ja täidavad enda poolt antud lubadusi. Raamatus "*The War for Talent*", mis ilmus 2001. aastal, öeldakse, et enne 1990. aastat võis ettevõtte endale valida töötajaid, aga tänapäeval valivad töötajad enda jaoks sobiva ettevõtte (Michaels, et al., 2001).

Seega on oluline, et tööandja oleks oma brändingul edukas. Et ettevõtte oleks töötajale atraktiivne, siis sellel peab olema täidetud viis peamist tingimust (Berthon, Ewing, Hah, 2005):

- 1.) sellel peab olema majanduslik väärtus (nt. palk)
- 2.) see peab olema töötaja jaoks huvitav (nt. huvipakkuv töö)
- 3.) sellel peab olema sotsiaalne väärtus (nt. meeldiv töökeskkond)
- 4.) seal peavad olema võimalused arenemiseks (nt. karjääriredelil tõusmise võimalused)
- 5.) sellel peab olema rakenduslik väärtus (nt. võimalused oma teadmisi rakendada)

Srivastava ja Bhatnagar (2010) toovad omakorda aga välja 8 faktorit, seda just India kontekstis.

- 1.) hoolivus
- 2.) võimaldamine
- 3.) karjäärikasv
- 4.) olema usaldusväärne ja õiglane
- 5.) olema paindlik ja eetiline
- 6.) omama head tarbijabrändi
- 7.) olema positiivse tööandja mainega
- 8.) olema globaalsete väljavaadetega

Lisaks aitavad kaasa realistlikud töökuulutused. Coleman ja Irvingu (1997) sõnul on inimesel suurem huvi realistliku eelvaate suhtes kui traditsioonilise värbamissõnumi suhtes. Samuti aitab see parandada töötajate rahulolu kuna töö, mida nad asuvad tegema, vastab nende ootustele. Kui kandidaat on informeeritud reaalse olude suhtes, siis on vähem äralangemisi ning selle abil on võimalik vähendada koolituskulusid ning aitab varakult välja praakida inimesed, kes antud töökohta endale tegelikult ei soovi.

Ajakiri Forbes on toonud välja 10 põhjust, miks hiljutised koolilõpetajad eelistavad töötada *start-upides* (2019):

- 1.) Sa saad avaldada mõju. Start-upid pakuvad võimalust jõuda indiviidini ning muuta inimeste elusid käekatsutaval viisil
- 2.) Sa õpid palju ja sa õpid kiiresti. Start-upid pakuvad alustajale unikaalse võimaluse näha, kuidas töötab tegevjuht.

- 3.) Sa saad töötada oma eakaaslastega. Paljud start-upide töötajad on noored ja sellega võivad kaasneda sotsiaalsed kasud.
- 4.) Sa näed tulemusi, kiiresti. Start-up on inimestele lähemal ja kliendi tagasiside jõuab sinuni kiiremini.
- 5.) Start-upidel on lame struktuur. Paljud start-upid väldivad hierarhilist struktuuri.
- 6.) Start-upid on meritokraatiad. Start-upid pakuvad võimalusi edu saavutada vaatamata vanusele ja kogemusele.
- 7.) Sa saad töötada paindliku tööajaga. Start-upis ei ole töötunnid tõenäoliselt 9-17ni. Töötunnid on paindlikud, eriti kui oled iseenda ülemus. Kui oled enda töö suhtes kirglik, siis ilmselt ei häiri sind ka kauem töötamine.
- 8.) Tõenäoliselt on su kontor väga lahe. Paljudes start-up kontorites on tasuta suupisted ja joogid, samuti loominguline sisedisain, mis toetavad sinu enda loomingulisust – näiteks seisulauad ja kott-toolid. Teised pakuvad jõusaalivõimalust või muusikatubasid.
- 9.) Kui mitte nüüd, siis millal? Hiljutise lõpetajana pole ilmselt sinust sõltuvaid pereliikmeid, samuti ka mitte karjääri, millest oleks raske loobuda. Kui start-up põrub, siis on sul vähem kaotada.
- 10.) Magistriõpe ei kao kuhugi. Vähesed start-upid nõuvad kooliharidust. Miks istuda 100 tundi nädalas klassiruumis kui on võimalus samaaegselt õppida ja teenida?

Kuna need põhjused on noortele väga atraktiivsed, siis peavad traditsioonilised tööandjad mitte võistleva ainult teiste endasuguste tööandjatega, vaid mõtlema, kuidas ühendada start-upi tööandja kultuuri enda omaga. Peamised põhjused, miks noored ei soovi töötada traditsioonilistes ettevõtetes nagu pangad (Deloitte, 2013):

- 1.) Pole loomingulist ega dünaamilist töökeskkonda
- 2.) Pole sõbralikku töökeskkonda
- 3.) Pole kindlustunnet töökoha suhtes
- 4.) Pole innovatiivsust
- 5.) Puuduvad paindlikud töötingimused

2.6. Mõõdikud, mida kasutatakse tööandja turunduses

Tööandja turunduses kasutakse laialdaselt erinevaid mõõdikuid. Paljud mõõdikud on ühised näiteks inimressursijuhtumises kasutatud mõõdikutega, aga ka näiteks tootlikkuse mõõdikutega. Seega ei ole vaja tööandja brändi loomisel nullist alustada. Milliseid mõõdikuid kasutatakse konkreetse tööandja brändi kujundamisel, sõltub täpselt ettevõtte vajadusest. Valides õiged mõõdikud ja seades konkreetseid ja ka realistlikud eesmärgid, on võimalik hinnata kuidas ettevõttel läheb oma tööandja brändi kujundamisel. Järgnevalt on esitatud Brandemi kodulehel olevad mõõdikud.

Värbamisvõimekuse mõõdikud (Kosenkranius, 2015):

1. sobivate kandidaatide arv - kandidaatide arv, kes vastavad profiilile ja on nõus tööle asuma
2. tööpakkumisest loobumise määr - % kandidaatidest, kes loobuvad kandideerimast või töölepingu sõlmimisest peale kandideerimisavalduse esitamist
3. kandideerijate arv kokku – kandideerijad kokku või keskmine kõigi tööpakkumiste peale
4. kandideerimismäär - kandidaatide arv jagatud vaatamiste arvuga
5. sobivate kandidaatide määr - sobivad kandidaadid jagatud kõikide kandidaatidega
6. karjäärilehe küllastajate arv
7. X meediakanalist tulnud karjäärilehe küllastajate arv
8. tööpakkumise nägijate arv kokku – näitamised kokku või keskmine kõiki tööpakkumiste peale
9. värbamisprojekti kestvus (keskmine) - Aeg alates "värbamistellimuse" saamisest kuni töölepinguni
10. värbamisele kuluv aeg kokku - organisatsiooni töötajate poolt kulutatud aeg tundides ühe tööle võetud inimese kohta
11. värbamise kogukulu - sisseostetud teenused + org. töötajate tööjõukulu

Personalivoolavuse mõõdikud (Ibid.):

1. Töölt omal algatusel lahkunud töötajate arv
2. Kõigi töölt lahkunud töötajate osakaal kõigist töötajatest

Pühendumuse / seotuse mõõdikud (Ibid.):

1. Haiguspäevade arv töötaja kohta
2. Puudumiste arv töötaja kohta
3. Oma töötajate edukate soovitude arv

Tööandja maine mõõdikud (Ibid.):

1. Tarbijabrändi tuntus - koguauditooriumi ja sihtrühma hulgas
2. Tööandja brändi tuntus - koguauditooriumi ja sihtrühma hulgas
3. Tööandja brändi atraktiivsus
4. Oma töötajate soovitusindeks
5. Töötajate rahulolu mõõdikud
6. Töötajate pühendumuse mõõdikud
7. Positiivsete meediakajastuste arv (kui tööandja)
8. Kliendirahulolu näitajad - ja nende seosed töötajate pühendumuse ja rahulolu näitajatega
9. Koht tööandjate konkursside edetabelites

Tootlikkuse mõõdikud (Ibid.):

1. Lisandväärtus töötaja kohta
2. Müügitulu töötaja kohta
3. Tööjõukulude tootlikkus

Selleks, et teha esmane analüüs tööandja brändi käekäigu kohta, võib kasutada 5 mõõdikut, mis on esitatud alljärgnevas Tabelis 4 (Moroko, Uncles, 2008). Nende abiga on võimalik teha järeldusi, kus ettevõtte positsioneerub võrreldes tööstusharu teiste ettevõtetega.

Tabel 4. Inimressursi mõõdikud ja vastavad eduka tööandja brändi indikaatorid

Inimressursi (HR) mõõdikud ja vastavad edukuse dimensioonid	
Mõõdik	Eduka tööandja brändi indikaatorid
Vastvõetud töökohtade protsent	Tööstusharu keskmisest kõrgem protsent näitab atraktiivsust
Kandidaate töökohale	Tööstusharu keskmisest kõrgem arv näitab atraktiivust
Keskmine ametiaeg	Tööstusharu keskmisest pikem näitab atraktiivsust*
Keskmine töötajate volavus	Tööstusharu keskmisest madalam on eelistatud*
Töötajate kaasamise tase	Tööstusharu keskmisest kõrgem on eelistatud

Allikas: Moroko, Uncles, 2008

Märkused: *Väga pikk ametiaeg võib olla indikaator, et toimub stagnatsioon kuna pikaajaline ja samal kohal töötaja võib pärssida ettevõtte arengut ja üldist töötajate kaasatust. Pikka ametiaega ja madalat töötajate volavust tuleb vaadelda koos teiste mõõdikutega.

Üks traditsiooniline viis, kuidas määrata investeringu tasuvust tööandja turundusse on jagada tööandja turundusest saadud tulud selleks tehtud kuludega – arvutada ROI (ingl *Return on Interest*). Selle abil on võimalik arvutada mitu eurot kasu või vahel ka kahju on saadud iga kulutatud euro kohta. Selleks, et olla kursis, kuidas tööandja brändi strateegial läheb, võib ka analüüsida tööandja brändi indeksit (ingl *Employer Brand Index*).

Tööandja turunduse ROI arvutamiseks võiks arvesse võtta järgmiseid kulusid:

- organisatsiooni töötajate ajakulu tööandja turunduse tegevustele
- tööandja turunduse konsultandi kaasamise kulu
- (audio-)visuaalsete materjalide väljatöötamise ja tootmise kulu
- meedia(-pindade) kulu

Mainekujundusega tegeletakse nii firmasiseselt kui ka ostetakse teenust sisse sellele spetsialiseerunud firmadelt. Inforegistrist leitud andmete põhjal on Eestis on tuntuim tööandja turundusele keskendunud agentuur Brandem Baltic OÜ. Tegemist on juhtimiskonsultatsioonifirmaga, mis asutati aastal 2014. Seega võib öelda, et Eestis on tööandja turundus suhteliselt lapsekingades võrreldes muu maailmaga, kus on see juba üle 10 aasta olnud oluline osa ettevõtte juhtimisest. 2019. aastal on neil prognoositud käibeks 358 000 eurot, I kvartali käive oli ligikaudu 90 000 eurot. Neil on inforegistri andmetel tööl 10 inimest. Veel tegelevad tööandja turunduse või brändinguga firmad nagu 2007. aastast tegutsev Instar EBC OÜ (prognooskäive 75 000, töötajaid 4) ning väiksemal määral võrreldes teiste projektidega ka erinevad suuremad juhtimiskonsultatsioonifirmad.

3. UURINGU JA ANALÜÜSI MEETODID

3.1. Ettevõtte maine uuringud ja nende tulemused

Ettevõtte maine uuringud on populaarsed üle maailma. Seda vaatamata sellele, et enamikel nendest uuringutest puudub ühtne arusaam teooria alustaladest, aga ka selgesõnaline arusaam filosoofilistest eeldustest ja raaamistikust (Joo, McLean 2006).

Näiteks mainekas USA majandusajakiri *Fortune* koostab iga-aastaselt edetabeli TOP100 ettevõttest, kelle juures tasub töötada. Nende eelmise aasta 60 küsimusest koosnenud küsimustikule vastas 4,3 miljonit töötajat ning edetabeli esikohta hoiab hotellikett Hilton, kes 2017. aastal oli alles 33. kohal. Lisaks koostavad nad edetabeleid ka sihtgrupiti – 100 parimat töökohta Y-põlvkonnale (ingl *millenials*), 50 parimat töökohta vanematele, 100 parimat töökohta naistele, 50 parimat töökohta mitmekesisuse mõttes ja ühiskonnale tagasi andmise mõttes. Nimekirja koostamisel lähtutakse erinevatest faktoritest, sh. rahalisest kompensatsioonist, puhkusepäevadest, töötamise ja tööaja paindlikkusest, töötajate kultuurilisest ja rassilisest mitmekesisusest, aga ka muudest lisandväärtustest nagu jõusaali või lastetoa olemasolust kontoris.

Fortune'i edetabeli esiviisik aastal 2019 (sulgudes tegevusvaldkond, töötajate arv, koht 2018. aastal):

1. Hilton (hotellindus, 62 403, 33)
2. Salesforce (IT, 21 783,1)
3. Wegmans Food Markets (jaekaubandus, 48 808, 2)
4. Workday (IT, 7962, 7)
5. Kimpton Hotels & Restaurants (hotellindus, 8813, 6)

Fortune'i koostatud edetabelis on näha, et domineerivad IT firmad ja hotelliketid, lisaks võib eesotsast leida veel finantsettevõtteid ning kaubandus-ja tööstusettevõtteid. Samuti on märgata, et võrreldes Eestis avaldatud nimekirjadega on sealsed kõikumised suuremad ning vaatamata nime teinud ettevõtetele muutuvad nende kohad iga-aastaselt. Tundub, et inimressursi-ja eriti talendijuhtimisega tegeletakse sealsetes ettevõtetes sihipäraselt ning õigete inimeste värbamine ja töö hoidmine on osa nende üldisest strateegiast.

Uuringufirma Kantar Emor on ettevõtete maine uuringut läbi viinud 19 korda ning tööandjate maine uuringut 13 korda, 2018. aastal vastas nende küsitlusele 1597 palgatöötajat Eestis. Nende aastate jooksul on nimekirja eesotsas figureerunud samad ettevõtted, kus vahetuvad vaid mõned nimed. Kantar Emor viib läbi ka suurettevõtete maine uuringut, kus esikümnes figureerivad aastast aastasse valdavalt samad firmad, suuri tõusmisi ja langusi juhtub harva. Emori personaliuuringute juhtekspert Mari-Liis Eensalu sõnul ootavad töötajad eelkõige stabiilset töökohta ja konkurentsivõimelist töötasu. Ometi pole kõik nendele kahele tingimusele vastavat ettevõtet tööandja maine uuringu TOP50s esindatud. Mida unikaalsemad on töötaja oskused ja mida suurem on konkurents sellele töötajale, seda olulisemaks muutub lisaks rahalisele motivatsioonipaketile, nn. „pehme” motivatsioonipakett, milles sisalduvad töötingimused, töötaja paindlikkus, organisatsioonikultuur ja terviseteenused.

2018. aastal oli Emori uuringu mainekaim tööandja Eesti Energia, seda juba viiendat korda järjest. Järgnevas tabelis on esitatud 2018. aasta eelistatuimad tööandjad:

1. Eesti Energia
2. Tallink
3. Skype Technologies OÜ
4. RMK
5. Viking Line

CV Keskus.ee poolt korraldatakse konkursi Eesti ihaldusväärseim ettevõtja, mille TOPis ei leia samuti suuri üllatajaid. Nende edetabeli esiviisik näeb välja järgmine (sulgudes koht 2018. aastal):

1. Eesti Energia (1.)
2. Swedbank AS (4.)
3. Telia AS (2.)
4. TransferWise Ltd (5.)
5. Skype Technologies OÜ (3.)

Lisaks selgitab CVKeskus välja ka ihaldusväärseimad keskmise suurusega (50-249 töötajat) tööandjad, kelleks 2019. aastal olid:

1. Cleveron AS
2. Starship Technologies OÜ
3. Veriff OÜ
4. Helmes AS
5. Proekspert AS

Kusjuures Cleveron saavutas ka üldises edetabelis kõrge 6. koha. Eelmisel aastal oldi edetabelis 19. kohal ning CVKeskus.ee Baltikum kommunikatsioonijuht Henry Auväärt kommenteeris, et selline märgatav tõus on edetabelis harvaesinev. Pigem ongi märgata, et muutused nendes edetabelites on üldse harvad.

Samuti toob CVKeskus.ee välja ihaldusväärseima tööandja 19-aastaste ja nooremate seas, kelle esiviisik oli sama, mis üldtabelis, küll aga erinevas järjekorras:

1. Swedbank AS
2. Telia Eesti AS
3. Eesti Energia AS
4. Skype Technologies OÜ
5. TransferWise Ltd Eesti filiaal

Nimekirjas domineerivad üldjuhul tuntud ettevõtted, mis on ka ettevõtte maine uuringu edetabeli tipus ning lisaks ka ettevõtted, mis saavad pidevat meediakajastust.

Lisaks nendele kahele suuremale uuringule selgitab atraktiivseimad tööandjad välja ka tööandja brändingu agentuur Instar koostöös personalijuhtimise ühinguga PARE kõrg- ja kutsekoolide õpilaste tööootuste põhjal. Aastal 2017 sai atraktiivseima tööandja tiitli selle väljaselgitamise 8 aastapäeval juba kuuendat korda Skype. 2017. aastal moodustasid Eesti tudengite tööootuste uuringus TOP 10 atraktiivseimat tööandjat järguvad ettevõtted (ITUudised, 2017):

1. Skype Technologies OÜ
2. TransferWise Ltd Eesti filiaal
3. Microsoft Estonia OÜ
4. Haridus- ja teadusministeerium
5. Välisministeerium
6. Tallinna Lennujaam AS
7. Swedbank AS
8. ERR (Eesti Rahvusringhääling)
9. Eesti Energia AS
10. Playtech Estonia OÜ

Kolme konkursi viimase viie aasta tiitli pälvinud tööandjad on esitatud järgnevas Tabelis 5.

Tabel 5. Tööandja mainekonkursid Eestis

Konkurss	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Eesti mainekaim tööandja (Kantar Emor)	Eesti Energia	Eesti Energia	Eesti Energia	Eesti Energia	Eesti Energia	Selgub juunis
Ihaldusväärseim tööandja (CVKeskus.ee)	Skype	Eesti Energia	Eesti Energia	Eesti Energia	Eesti Energia	Eesti Energia
Unistuste Tööandja (Instar)	LHV Pank	LHV Pank	Teaduskeskus AHHA	Ericsson Eesti AS	Pipedrive	Päästeamet

Allikas: autori koostatud Lisas 1 olevate andmete põhjal.

Nagu tabelist selgub, siis Eesti Energia on kahel suurimal konkursil võitnud esikoha juba alates aastast 2015, kusjuures aastal 2014 jäid nad Ihaldusväärseima tööandja konkursil teiseks kui nad vahetasid Skype'iga aastaks oma edetabelipositsioonid. Täpsemad edetabelid on esitatud Lisa 1. Kuna Kantar Emori ja CVKeskus.ee andmed pole avalikud, siis ei ole võimalik anda detailsemat

ülevaadet nende kasutatud andmekogumismetoodikast ja andmeanalüüsis, samuti ei avalda nad ka detailsemaid edetabeleid ning lubavad kasutada vaid pressiteadestes ilmunud andmeid. Kantar Emori analüütikute sõnul juunis selgub tänavune edetabel ei erine 2018. aasta edetabelist. Nende sõnul tahavad inimesed töötada riigiettevõtetes või suurtes rahvusvahelistes ettevõtetes kuna seal on parem palk. Samuti tõid nad välja, et tööandja maine ja ettevõtte üldine maine ei lähe kaugelki alati kokku. Selle väite paikapidavust ei ole võimalik andmete salastatuse tõttu detailsemalt uurida. Unistuste Tööandja konkurss erineb kahest esimesest kuna seal valib võitja žürii, töötajate anonüümsete küsimustike tulemuste põhjal. Konkursi eestvedaja on Marketingi Instituut. Samuti selgitatakse seal välja vaid võitja ning teisi finaliste ei järjestata, lisaks antakse välja eripreemiad.

Selleks, et välja selgitada, kas mainekad ettevõtted on ka mainekad tööandjad, toon võrdluseks Kantar Emori ettevõtte maineuringu tulemused aastal 2018 ja 2017, mis on esitatud Tabelis 6.

Tabel 6. Kantar Emori ettevõtte maineuringu tulemused

Ettevõtte nimi	Koht maineindeksi edetabelis 2018	Koht maineindeksi edetabelis 2017
Swedbank	1	2
Tallink	2	6
Orkla Eesti (Kalev, Põltsamaa Felix)	3	*
Circle K Eesti	4	1
Terve Pere Apteek (Apotheka)	5	20
Selver	6	*
Eesti Energia	7	4
A. Le Coq	8	7
RMK	9	5
Coop Eesti Keskühistu	10	8

Allikas: Kantar Emor. Suurettevõtete tuntuse ja maine uuring 2018

Märkus: *Ettevõtted olid uuringu põhinimekirjas esmakordselt

Suurettevõtete tuntuse ja maine uuringu edetabelist võib leida suuremaid tõuse ja langusi kui tööandja maine uuringu edetabelitest, kus figureerivad pigem samad ettevõtted. Samas, 2018. aastal tööandja maine edetabelis teisel kohal olev Tallink on ka suurettevõtete maine uuringus teisel kohal. Mainekaim tööandja Eesti Energia on aga see aasta ettevõtte maine edetabelis 7. kohal. Tööandjate nimekirjas neljandat kohta hoidev RMK on aga selles edetabelis 9. kohal. Kuna edetabeleid täismahus kahjuks ei avaldata, ei ole võimalik TOP10 ettevõtetest kaugemale jäävaid ettevõtteid analüüsida.

3.2. Empiirilise uuringu metoodika

Vajalike andmete kogumiseks kasutati veebipõhist andmeküsimustikku *Google Docs* keskkonnas. *Google Docs* ankeedid on laialdaselt levinud ja pakuvad erinevaid küsimuste vorme, mille tulemusi on hiljem lihtne vaadelda *Google*'i enda keskkonnas, aga ka kanda andmed üle ning analüüsida neid andmetöötlusprogrammis *Excel*. Ankeetküsimustik saadeti kõigepealt tuntud Eesti infotehnoloogiaettevõtte Taxify OÜ töötajatele läbi nende firmasisese suhtlusprogrammi 15.04.2019 ning see jäi nende jaoks kättesaadavaks vastamiseks kuni 01.05.2019. See tuntud infotehnoloogiaettevõtte on oma kasvufaasis ning värbab pidevalt uusi töötajaid. Inforegistri andmetel on nende töötajate arv 293 ja seega kuuluvad nad suurettevõtete hulka. Infotehnoloogiaettevõtte töötajatest vastajad olid osa eesmärgistatud valimist, mis lähtus otseselt uurimisküsimusest kuna IT-valdkonna töötajate järele on Eestis väga suur nõudlus ning samas ka tööjõunappus. Enamus Taxify töötajatest olid IT-valdkonna töötajad, kuid oli ka muude valdkondade esindajaid. Et vastused ei jääks aga ühe ettevõtte põhiseks ning valim oleks suurem, siis kasutasin ka mugavusvalimit ning tegin ankeedi kättesaadavaks ka oma *Facebooki* sõpradele, kellel oli võimalus küsimustikule vastata 22.04.2019-01.05.2019. Vastamise eelduseks oli töökoha olemasolu. Kuna küsimustikele üldiselt vastavad tõenäoliselt naised rohkem kui mehed, siis valisin infotehnoloogiafirma ka just sel põhjusel, et seal on kollektiivis rohkem meessoost töötajaid ja see aitab arvamusi objektiivsemalt analüüsida. Mugavusvalimis saatsin tuttavatele, kes on ettevõtete juhid, eraldi sõnumi, et kaasata uuringusse ka tippjuhte.

Esimese nädalaga sai küsimustik Taxify OÜ läbi nende suhtlusprogrammi levides 60 vastust ehk ettevõtte töötajate üldisest arvust ligikaudu 20%. Küsimustik oli eestikeelne ja suunatud eestlastest töötajatele, seetõttu ei olnud valimis kõik Taxify töötajad ning vastajate protsent selle võrra suurem. Näiteks töötas 2019. aasta jaanuari seisuga Taxifys 286 töötajat, kellest ligi pooled

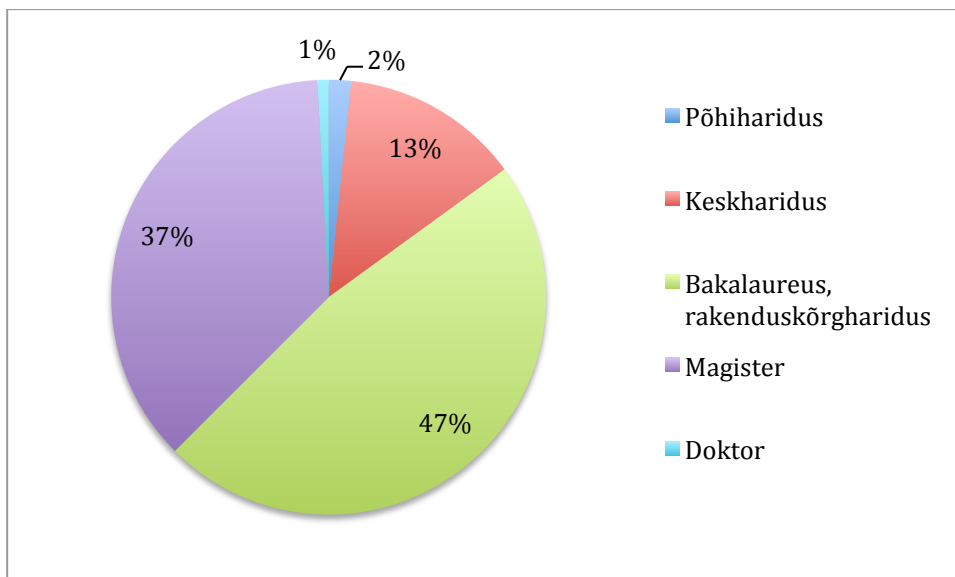
ehk 121 inimest olid pärit väljaspool Eestit (Randlo, 2019). Seega võib vastajate osakaalu hinnata ligikaudu 35% Taxify töötajatest. Mosley ja Schmidt'i sõnul peaks sihtgrupist vastajate arv olema 60% ligi, et teha üldistusi ettevõtte kohta (Mosley, Schmidy, 2017, 43). Seetõttu peab tõdema, et uuringust tehtavad järeldused ei kehti Taxify OÜ kohta üldiselt. Nädala jooksul lisandus koos mugavusvalimiga veel 60 vastust, viies küsimustikule vastajate koguarvu 120le.

Küsimustik koosnes 40 küsimusest ning võimalusest jätta kommentaar või omapoolne küsimus. Sisendi küsimuste koostamiseks sain teoreetilisest baasist ning küsitlavad tegurid lähtusid eelnevatest analüüsides. Küsimustiku eesmärk oli küsida hinnanguid nii materiaalsete ja konkreetsete tööandja omaduste nagu palk, karjäärivõimalused ja asukoht, aga ka „pehmete” väärtuste kohta nagu sotsiaalne vastutustundlikkus ja võimalus kaasa rääkida ning panustada. Lisaks oli osa küsimusi suunatud töökeskkonna kohta: kontori disain, töökaaslased, juht ja juht. Samuti oli küsimustiku eelduseks see, et suur osa vastajaid on noored ja ettevõttes mitte väga kaua töötanud kuna tegemist on võrdlemisi uue infotehnoloogia ettevõttega – ettevõtte astutati aastal 2013 ja see sai suurema hoo sisse 2015. aastal. Kõigile küsimustele peale ühe oli vastamine kohustuslik, sest see üks küsimus lähtus eelneva küsimuse vastusest. Enamik küsimusi oli valikvastustega, kus oli kohustuslik valida üks vastus, kuid neljal küsimusel võis valida rohkem kui ühe vastusevariandi või sisestada oma vastuse. Küsimustiku teises pooles olid küsimused, milles pidi väljendama oma hoiakuid Likerti 5-palli skaalal (1 kuni 5). Selliseid küsimusi oli 26 ja need moodustasid peamise osa küsimustikust. Küsimustiku esimeses osas olid demograafilised küsimused, et välja selgitada vastaja sugu, vanus ja haridustase. Seejärel järgnesid küsimused vastaja töö ning tööandja kohta. Kõik ankeedi küsimused on nähtavad Lisas 2. Kvantitatiivsete uuringuandmete analüüsil on kasutatud andmeprogrammi *Excel*, et leida keskmised hinnangud ja standardhälbed.

3.3. Empiirilise uuringu tulemused ja analüüs

Kõigepealt esitan demograafiliste küsimuste tulemused. Vastanute seas oli 52.5% naisi (63 naist) ning 47.5% mehi (57 meest). Seega võib öelda, et uuring oli sooliselt tasakaalus ning on võimalik teha üldistusi mõlema sugupoole kohta. Vanuselisel kuuluvad täpselt 50% vastanutest vanusegruppi 26-35 aastat, üle veerandi (26.7%) olid 19-25 aastased, 11.7% 36-45 aastased, 7.5% 46-55 aastased, 3.3% 56-65 aastased ning 1 vastanu (0.8%) oli 15-18 aastane. Uuringu tulemuste analüüsimisel tema arvesse ei läinud. Ligikaudu pooled vastanutest olid

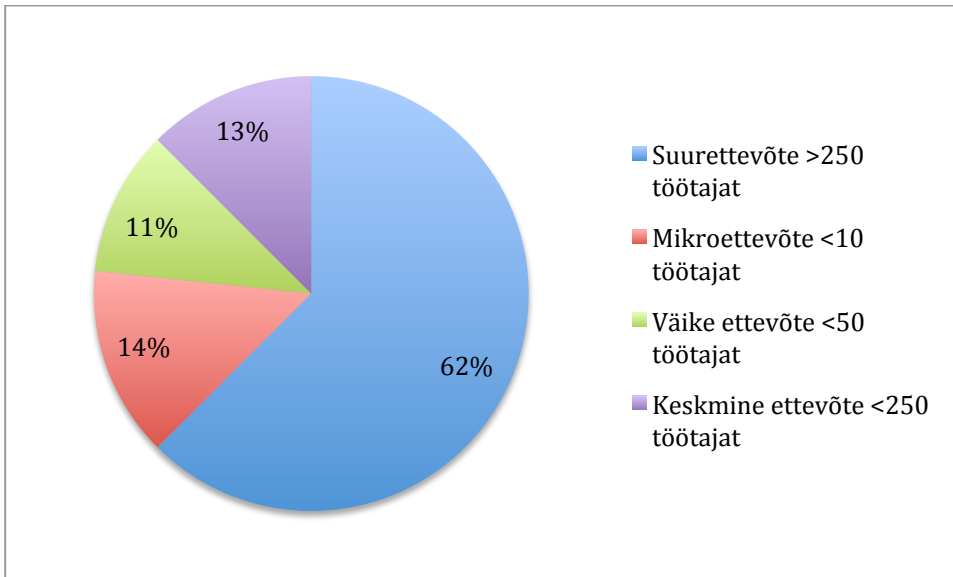
bakalaureusekraadiga või rakenduskõrgharidusega (47.5%), lisaks oli 36.7% magistrikraadiga, 13.3% vastanutest olid keskharidusega. Lisaks olid kaks vastanut põhiharidusega ning üks doktorikraadiga. Haridustasemeleine jaotus on näha Joonisel 2.



Joonis 2. Küsimustikule vastanute haridustase
Allikas: Autori koostatud

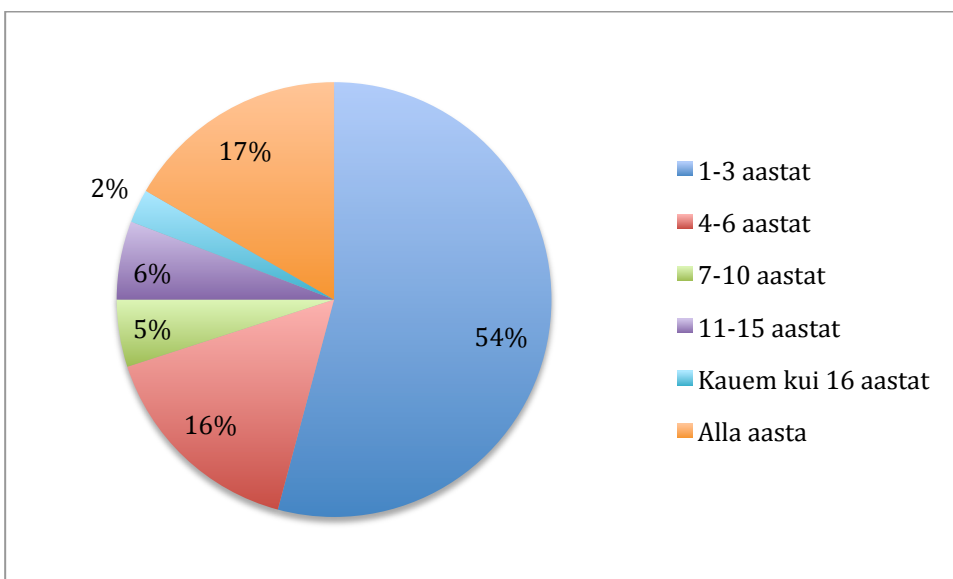
Nagu diagrammilt võib välja lugeda, olid vastanud kõrgelt haritud ning võib öelda, et nad kuuluvad uuringu jaoks olulisse sihtgruppi – tegemist on spetsialistidega, sest nad töötavad ka oma erialasel töö (63.3% vastanutest). Seda kinnitab ka vastanute tegevusvaldkondade jaotus kuna 34.2% töötab IT/E-kaubanduse valdkonnas, 7.5% juhtimise valdkonnas, 6.8% haridus- ja teadusvaldkonnas, 6.7% turundus- ja reklaamivaldkonnas ning müügis ja kaubanduses, 5.8% finants- ja raamatupidamisvaldkonnas, 5% ka ehituses ja kinnisvaras, veel täitis 5% piiri teenindusvaldkond.

62.5% vastanutest töötab suurettevõttes, mis oli ka oodatud tulemus kuna esimese nädala jooksul kogunes 60 vastust just Taxify OÜ töötajatelt. 14.2% töötas mikroettevõttes, 12.5% keskmises ettevõttes ning 10.8% väikeettevõttes. Need tulemused on esitatud sektordiagrammis järgmisel lehel, Joonisel 3.



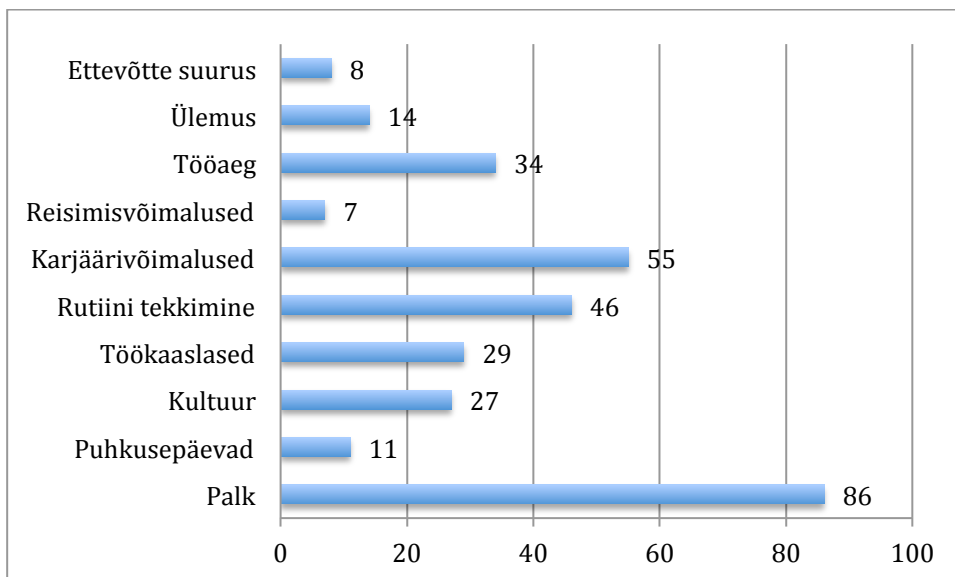
Joonis 3. Töötajate jagunemine ettevõtte suuruse järgi
Allikas: Autori koostatud

Üle poole vastajatest oli praegusel töökohal töötanud 1-3 aastat (54.2%), järgnesid 16.7% inimesed, kes olid töötanud oma praegusel töökohal alla aasta ning 15.8% inimesed, kes olid töötanud praegusel töökohal 4-6 aastat. 5.8% vastajatest olid oma töökohal töötanud 11-15 aastat, 5% aga inimesed, kes olid töötanud 7-10 aastat. Kauem kui 16 aastat oli praegusel töökohal töötanud 2 inimest. Praegusel töökohal kavatseti enim töötada 4-6 aastat (35.8%) ning 1-3 aastat (30.8%), kinnitades teooriast selgunud järeldust ja trendi, et tööjõud on muutunud järjest mobiilsemaks. Need tulemused on näha sektordiagrammis Joonisel 4.



Joonis 4. Tööaastad praeguses ettevõttes
Allikas: Autori koostatud

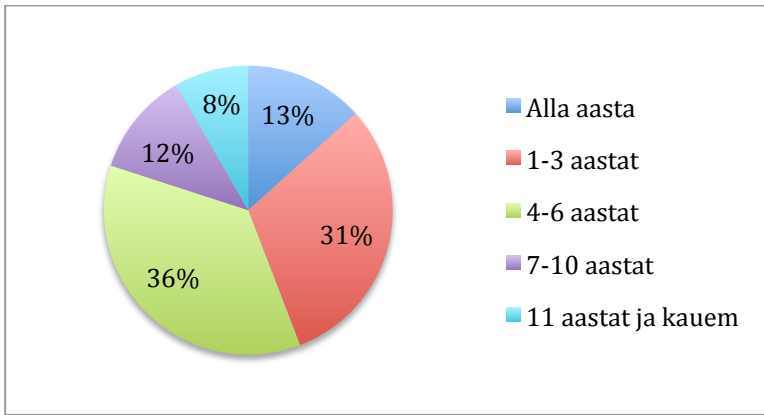
Peamisteks põhjuseks töökohta vahetamisel nimetati palka (86 korda), karjäärivõimalusi (55 korda), rutiini tekkimist (46 korda) ning tööaega (34 korda). Sellel küsimusel oli igal vastajal palutud valida maksimaalselt kolm varianti. Lisaks oli vastajatel võimalus ise kirjutada põhjus kui seda ei olnud nimekirjas ning mainiti liigset koormust, pinget ja stressi (seda kaheksal korral). Detailsemad vastused on esitatud tulpdiaagrammina Joonisel 5.



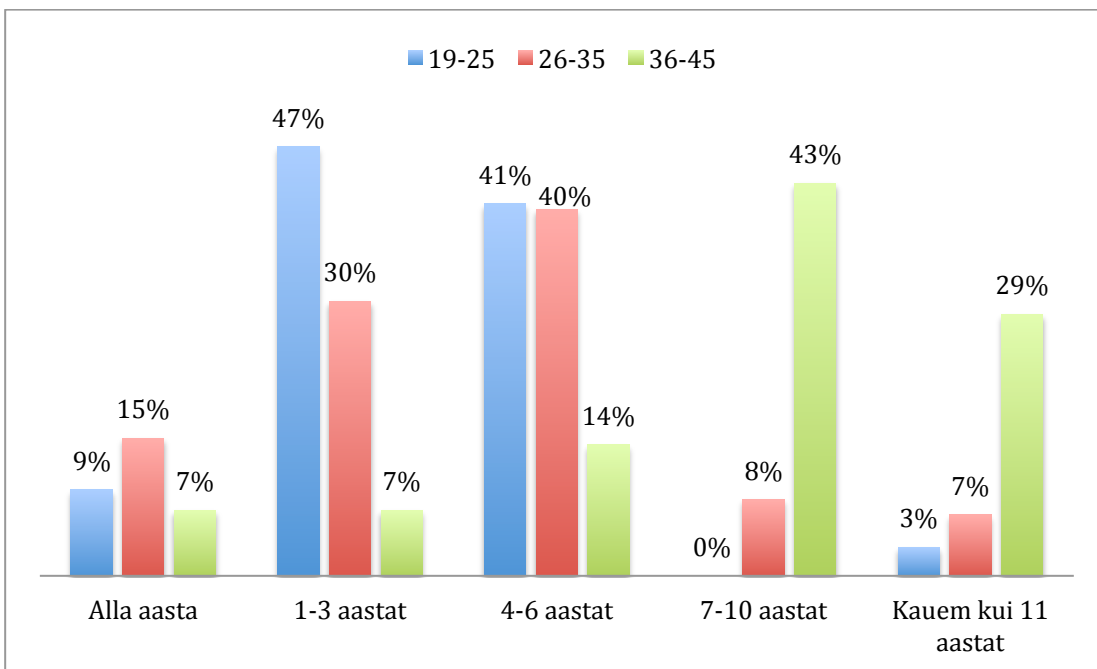
Joonis 5. Põhjused töökohta vahetamiseks
Allikas: Autori koostatud

55 vastajat (45.8%) olid otsinud tööd ka välismaalt, peamiselt Euroopa Liidu riikidest (48 korda), aga ka Ameerika Ühendriikidest ja Kanadast (17 korda). Üks vastaja kirjutas kommentaaridesse, kuidas ta oli just saanud 3 korda kõrgema palgaga pakkumise USA tehnoloogiafirmalt. 90 (75%) vastajal on töökohas välismaa töötajaid ning suhtluskeelteks eesti keel (107 korda) ja inglise keel (93 korda), vene keelt kasutatakse töö juures suhtluskeelena 32 korral.

Meeste seas oli kavatsus praegusel töökohal töötada 4-6 aastat, seda 26 vastaja poolt ehk 46% meessoost vastanute puhul, naiste seas oli populaarseim vastus 1-3 aastat, seda valis 26 naist ehk 41% naissoost vastanutest. Meeste ja naiste kokkuvõtlikud uuringu tulemused kavatsusest praegusel töökohal töötada on esitatud sektoridiagrammis Joonisel 6.



Joonis 6. Kavatsus praeguses töökohas töötada (aastates)
Allikas: Autori koostatud



Joonis 7. Kavatsus praegusel töökohal töötada (aastates, vanusegrupiti)
Allikas: Autori koostatud

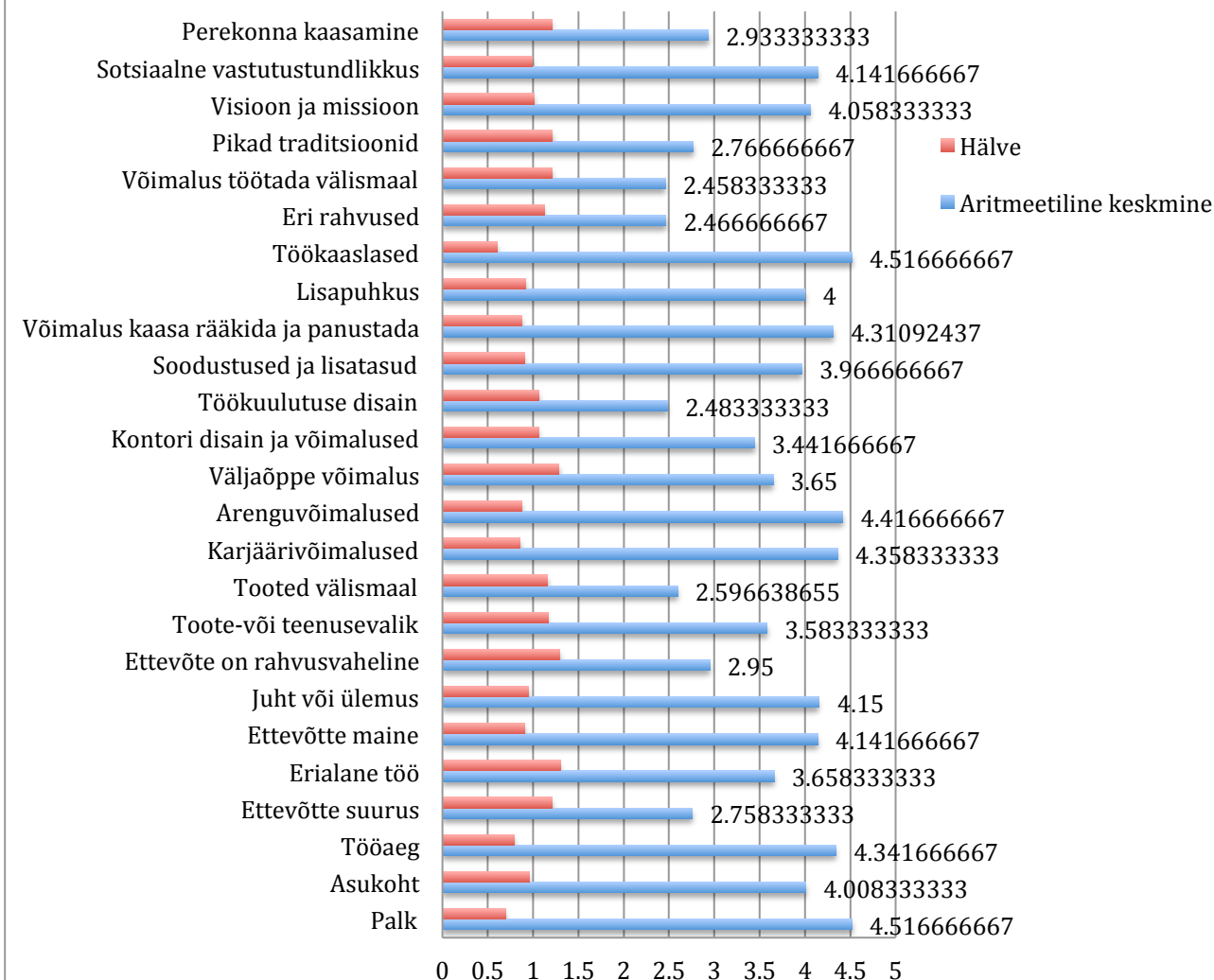
Küsimustikule vastanute seas on kavatsus praegusel töökohal töötada suhteliselt lühiajaline kui arvestada rahulolu oma tööandjaga – rahulolu hinnangu moodiks oli 4, aritmeetiliseks keskmiseks aga kõrge 4.15, kusjuures standardhälve oli 0.83. Nagu paistab välja tulpdiaagrammist Joonisel 7, mis kujutab kavatsust praegusel töökohal töötada, siis pea pooltel 19-25 aastastel on kavatsus 1-3 aastat (47%), samas kui vanematel, 26-35 aastastel kavatseb 40% praegusel töökohal töötada 4-6 aastat. Selline hinnang jällegi toetab trendi, et töötajad on mobiilsemad ning otsivad uusi väljakutseid ning võimalusi ja neid on keeruline enda juures hoida. Huvitaval kombel oli üks vastajatest juht Euroopa Liidu riigis ning ta oli sellel ametikohal olnud alla aasta, kuid hindas oma rahulolu tööandjaga kõigest 2.

Järgnevas osas analüüsin *Likerti* skaalal esitatud küsimuste vastuseid ning tulemusi, et leida selle taga olevaid põhjuseid, alustades teguritest, mida hinnati enim ja vähim. Kolm tegurit, mida hinnati töökoha valiku poolt kõrgeimalt, olid: palk, töökaaslased ning arenguvõimalused. Palga puhul oli *Likerti* skaala aritmeetiline keskmine 4.52, töökaaslaste puhul samuti 4.52 ning arenguvõimalustel 4.42. Standardhälbed seejuures olid vastavalt 0.7, 0.88 ja 0.61. Kuna teiste tegurite puhul olid standardhälbed üldiselt suuremad, siis võib öelda, et need tegurid olid uuringu vastajate jaoks üldiselt tähtsad. Samas on huvitav, et kui palk ja arenguvõimalused tulid olulistena välja ka põhjustena töökoha vahetamisel, siis töökaaslased olid selles küsimuses märgitud alles viiendana (29 vastajat).

Kolm tegurit, mida hinnati töökoha valiku puhul madalaimalt, olid: võimalus töötada välismaal aritmeetilise keskmisega 2.46, erinevatest rahvustest töökaaslased 2.47 ja töökuulutuse disain 2.4. Kusjuures nende tegurite puhul oli ka standardhälve suurimate seas – see oli 1.1 ja 1.2 vahel. Suurima standardhälbega oli erialase töö tähtsuse hinnang töökoha valiku puhul – 1.3, selle aritmeetiline keskmine oli 3.66. Kuigi suurem osa vastajatest töötas oma erialasel tööl, siis väidetavalt pole see vastajate jaoks eriti oluline. See võib olla tingitud sellest, et nendel ametikohtadel ei ole erialase töö leidmine probleemiks – IT insener tõenäoliselt töötab IT valdkonnas.

Keskmsed hinnangud kõikides küsitluses olevate tegurite kohta ning standardhälbed on esitatud järgneval leheküljel Joonisel 8.

Hinnagud tegurite tähtsusele töökoha valikul



Joonis 8. Hinnangud tegurite tähtsusele töökoha valikul
Allikas: Autori koostatud

3.4. Empiirilise uuringu järeldused

Esialgul oli plaanis lisaks küsimustiku vastustele võrrelda omavahel erinevate tööandja maine konkursside võitjaid ning finaliste ning ettevõtte üldist mainet. Eesmärgiks oli leida seosesid, miks keegi teeb edetabelites suure tõusu või vastupidi, suure languse. Võrdluse eesmärgiks oli välja selgitada, kas kas sellest võib järeldada, et ettevõtte üldine maine mõjutab ettevõtte mainet tööandjana või on nende uuringu koostamisel kasutatud ühiseid kriteeriume. Kahjuks pole täpsem metoodika ja edetabelid avalik info, kuid siin jääb võimalus tulemusteks uurimusteks kui kellelgi on võimalik ligi pääseda Kanter Emori mahukatele andmetele.

Rahulolu oma tööandjaga oli kõrge – mood oli 5-palli skaalal „4”, aritmeetilise keskmisega 4.15, kuid sellegipoolest näitasid töötajad soovi töötada praeguse tööandja juures lühiajaliselt. Eriti oli seda märgata nooremate (19-25 aastased) vastajate seas, vanemad vastajad näitasid soovi töötada ühe tööandja juures kauem. Lähima aasta jooksul soovis töökohta vahetada lausa 22.5% vastanutest (27 vastajat). Asukoha tähtsust tööandja puhul hinnati üldiselt kõrgelt – mood oli „4” ning aritmeetiline keskmine samuti 4.0, kuid standardhälve oli 0.96. Samas ütles ligikaudu 46% vastanutest, et on otsinud tööd ka välismaalt, enim Euroopa Liidu riikidest (48 vastust), aga ka USAst ja Kanadast (18 vastust). Lisaks töötab 75% vastanute praegustes töökohtades välismaalasi, mis näitab, et geograafiline kaugus ei ole tööotsingutel probleemiks. See on faktor, millega peavad kõik tööandjad arvestama töötajate värbamisel ning enda juures hoidmisel.

Samuti oli näha, et vastajad otsisid ka „pehmeid” väärtusi oma tööandjalt – „võimalus kaasa rääkida ja panustada ettevõtte üldisesse arengusse” keskmine hinnang oli 4.31, kusjuures kõrgeimalt, hindega „5”, hindas seda faktorit lausa 53% vastanutest. Samuti oli kõrgelt hinnatud „ettevõtte missioon ja visioon”, mille aritmeetiliseks keskmiseks tuli 4.06. 77.5% vastanutest hindas seda „4” või „5” vääriliseks. Eriti läks vastanutele korda ka faktor „ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik”, mida hinnati 80% kordadest hindega „4” või „5”.

Läbi viidud küsimustiku tulemused toetavad suuresti teooria osas välja toodud varasemaid uuringutulemusi. Järgnevate uuringute läbi viimiseks soovitab autor läheneda töötajatele valdkonniti ning teha analüüs valdkonnapõhiselt, et oleks võimalik teha detailsemad järeldusi ja soovitusi.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli uurida, kas tööandja bränding oleks võimaluseks Eesti ettevõtetele saavutada konkurentsieelis globaalsel tööturul ning lahendada tööjõu probleem. Tööandja bränd on mõistena olnud kasutuses juba üheksakümnendate algusest ning alates 1996. aastast kui London Business School majandusteadlased Tim Ambler ja Simon Barrow andsid välja töödokumendi „*The Employer Brand*”, on see majanduskirjanduses järjest populaarsust kogunud. Algselt peeti tööandja brändi loomist pigem personalijuhtimise ja kitsalt turunduse pädevusvaldkonnaks, kuid nüüdseks on mõistetud, et see on osa strateegilisest juhtimisest ning parima tulemuse saavutamiseks peaks see olema osakondadeülene. See tähendaks turunduse, personalijuhtimise ja organisatsiooni juhtimise strateegiate täielikku integreerimist. Eestis on tööandja bränding oma arengu-ja kasvufaasis.

Eestis, nagu ka mujal arenenud maailma riikides, on töötuse asemel probleemiks tööjõupuudus. Selle on endaga kaasa toonud erinevad faktorid, esiteks demograafilised muutused: tööealise rahvastiku vähenemine, soodne majandustsükkel ning reaalse tööea alguse tõus. Globaalselt on see endaga kaasa toonud „sõja talentide pärast,” mille põhilisteks veduriteks on üleminek tööstuselt informatsioonitehnoloogiale, intentiivistuv nõudlus kõrgekaliibrilistele juhtidele ning järjest kasvav kalduvus töökohti vahetada. Viimasel aastakümnel, seoses tehnoloogia eriti kiire arenguga, on ka tööandja brändingu olulisus järjest kasvanud. On tekkinud uued majandusharud, kus on tööjõuvajadus kiire kasvu tõttu eriti suur – on pidev puudus kvaliteetsest tööjõust, napib tippspetsialiste, insenere ning tippjuhte. Samuti on praegu tööturule sisenevad töötajad erinevad vanemast generatsioonist, nad otsivad teisi faktoreid lisaks palgale ning tahavad osaleda ettevõtte arengus. Vaatamata suuremale vajadusele olla kaasatud, on tööjõud praegu voolavam ning töötajad vahetavad töökohti lihtsamini kui kunagi varem. See on endaga kaasa toonud „sõja talentide pärast” intensiivistumise. Enam ei piira töötajaid geograafilised vahemaad ning ollakse valmis parema eneserealiseerimise ning võimaluste nimel kolima teise riiki. Samuti ei ole sageli enam tööandja see, kes otsustab, millise töötaja ta valib, vaid talendikas töötaja valib endale ise töökoha.

Tööandja brändi kesksel kohal on töötaja väärtuspakkumine (EVP, *employee value proposition*), mis Rosenthorni sõnade kohaselt on kombinatsioon materiaalistest ja immateriaalistest hüvede lubadustest, mille täitmisel muutub tööandja töötaja jaoks atraktiivseks.

Tööandja brändingut on magistritöös seostatud ka kahe tuntud juhtimisteooriaga- ressursipõhise vaatega ning sotsiaalse identiteedi teooriaga. Esimeses vaadeldakse inimressurssi kui VRIN nõuetele vastavat resurssi, mis annab ettevõttele konkurentsieelise. Teises selgitatakse, kuidas on võimalik tööandjast ja töökohast teha osa inimese identiteedist ning sellega tõsta töötaja tootlikkust, motivatsiooni ja soovi siduda end tööandjaga pikemaks ajaks.

Magistritöös viidi läbi ka empiiriline uuring. Esiteks võrreldi omavahel erinevate tööandja mainekonkurssite võitjaid viimase viie aasta jooksul, seda avalike materjalide põhjal. Tulevikus pakuks Kantar Emori andmetele ligipääs võimaluse tööandja mainet Eestis uurida täpsemini ning see võimaldaks teha paremaid üldistusi kõikide tegevusvaldkondade kohta. Kvantitatiivse uuringu meetodiks valis autor küsitlusankeedi, millel vastas kahenädalase perioodi jooksul 120 inimest. Umbes pooled vastajatest olid infotehnoloogiaettevõttest Taxify OÜ ning naissoost ja meessoost vastajaid oli peaaegu võrdselt. Uuringu sihtrühm, kõrgelt haritud ja noored spetsialistid, olid valimis hästi esindatud. Andmeanalüüsist selgus, et vaatamata kõrgele rahulolule oma tööandjaga, soovivad paljud töötajad lähima aasta kuni kolme jooksul töökohta vahetada. Kuigi suurimaks faktoriks tööandja valikul oli oodatult palk, siis kõrgelt hinnati ka „pehmeid” väärtusi. Seega tuleb talendi enda juurde meelitamisel, aga ka nende enda juures hoidmisel silmas pidada, et ettevõtte väärtused oleksid kooskõlas töötajate väärtustega.

Magistritöö tulemusel saab teha järgmised järeldused ning ettepanekud:

- Muutused tööturul panevad ettevõtted teisiti mõtlema ning käsitlema töötajaid kui väärtuslikku resurssi;
- Tööandja bränding muutub järjest olulisemaks, mida intensiivsemaks muutub sõda talentide pärast;
- Tööandja bränding peaks muutuma osaks ettevõtete juhtimisstrateegiatest;
- Y-generatsiooni sisenemine tööturule kasvatab ettevõtte brändingu tähtsust veelgi;
- Erilist tähelepanu peaks tööandja brändingule panema sektorites, kus on suur tööjõupuudus ning kust otsitakse töötajaid välismaalt.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et kui ettevõtte ei tegele oma tööandja brändi kujundamisega, siis kujuneb see bränd ise ning sel viisil ei pruugi see vastata ettevõtte tegelikule olukorrale ning ootustele. Tööandja brändingu võimaluste mitte kasutamine jätab ettevõtted ilma talendikast

tööjõust ning võib ettevõtte tulevikule mõjuda väga negatiivselt nii kasvu kui ka tootlikkuse mõistes. Võimaliku edasiarendusena magistritööle, on võimalik uurida tööandja brändingu edutegureid valdkonniti, et koostada mudel, millele saab tugineda antud valdkonnas tööandja brändi loomisel.

SUMMARY

EMPLOYER BRANDING AS AN OPPORTUNITY AND A CHALLENGE FOR ESTONIAN COMPANIES TO ACQUIRE SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Merilyn Uudmäe

The aim of this Master's thesis is to find out the main aspects that determine the success of Estonian companies in employer brand creation in order to be attractive in the global labor market. The second purpose is to send out a clear signal that the labor market is changing and the entering of the millennials to the labor force is going to change the playing field. The third aim is to find out whether Estonian employer branding principles differ from the global principles. This Master's thesis is trying to find a solution to the problem where there's a shortage of workers and the high mobility of workers despite the high employee satisfaction rates. Based on the purpose and research problem of this Master's thesis, the following research tasks were formed:

- To give a comprehensive overview of the labour market and its trends in Estonia and the World, and its effect on the war for talents;
- To explain the advantages of a talented worker;
- To give the theoretical ground of employer brand and connecting it to management theories;
- To compare of employer brand reputation surveys and conducting an empirical study;
- To analyze the finding of the study and drawing conclusions, connecting the findings with previous research.

The term "Employer brand" was coined in the beginning of the 90s and ever since Tim Ambler and Simon Barrow of London Business School working paper "The Employer Brand" was published in 1996, it has gained popularity in economic writings. In the beginning employer brand creation was considered to be in the realm of human resource management and marketing but now it is widely understood that it is a part of strategic management and in order to be successful in it, it has to be cross-divisional. That means that marketing, human resource management and organizational management strategies would be fully integrated.

In Estonia, and in other developed countries alike, the issue is not unemployment, but labour shortages. It has been brought along by many factors like demographic changes: the decline in working age population, favourable economic cycle, and the rise in the beginning of real working age. Globally, the consequence of is the “War for Talent” and the main drivers of it are: the transition of industrial economy to information economy, the intensifying demand for high-calibre leaders and the increasing propensity for changing jobs. The importance of employer branding has increased in the last decade due to the rapid developments in technology. New industries have risen and the demand for labour is especially big due to rapid growth – there is a constant shortage of quality labour, there is a lack of specialist, engineers and top management. At the same time, the new generation entering the labour market is different from the current one. They are looking for more than just a steady salary and want to be a part of the company’s growth and development. Despite their need to be involved, the labour force is more mobile and they change jobs easier than ever. This has also intensified the “War for Talent.” The labour force is no longer limited with geographic borders and workers are willing to move to another country in order to reach self-fulfilment. The new reality is that no longer is the employer the one who gets to choose the employees, rather the talented worker who dictates their own employment rules.

The core of employer brand is the employee value proposition (EVP), which, according to Rosenthorn is a combination of material and immaterial promises of benefits, which make the employer attractive if fulfilled. Employer brand must be attractive to both the potential and existing employees in order for it to be successful.

According to Moroko and Uncles, successful employer brands are:

- 1.) Well-known and noticeable
- 2.) Relevant and resonant
- 3.) Differentiable

In this thesis, employer brand is linked to two well-known management theories – Resource-Based View and Social Identity Theory. In the former, human resource is viewed as a VRIN resource which gives the firm a sustainable competitive advantage. In the latter, it is explained how it is possible to make the employer and the workplace as a part of the person’s identity and thereby increase productivity, motivation and retention rates.

An empirical study was conducted. At first different top lists of the most desirable employers in the past 5 years were compared. For the quantitative research, a survey was conducted and there were 120 respondents. Approximately half of the respondents were the workers of the IT company Taxify OÜ. The number of male and female respondents was almost equal. The target research group, young and educated specialist was well-represented. Despite the high approval rates of employers, the majority of workers wish to change jobs in the next 1-3 years. Even though the most popular reason for a change of job was salary, as expected, the respondents valued soft values high as well. This should all be considered when attracting, recruiting and retaining employees. The company values need to be aligned with the workers' values.

The conclusions drawn from the Master's thesis were the following:

- The changes in labour market change the mind-set of companies and make them see employees as a valuable resource;
- The importance of employer branding increases as the war for talent intensifies;
- Employer branding should be embedded in organisational strategy;
- The importance of branding will increase even more as Generation Y enters the labour market;
- Employer branding is especially important in sectors, which have a shortage of employees and recruit from abroad.

Overall, the findings of the study were aligned with the findings of international studies, showing that the same employer branding principles apply in Estonia. For future studies, gaining access to the vast data available at Kantar Emor, provides an excellent opportunity to take a closer look at the employer branding situation in Estonia and to draw accurate conclusions that could be used for companies in specific fields.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- (2012) McKinsey Global Survey: War for Talent 2000. Uuendatud 2012.
- (2019). 10 Reasons For Recent Grads To Join A Startup. Forbes. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/pictures/emjl45fgel/10-reasons-for-recent-grads-to-join-a-startup/#5775a42a557c> Vaadatud: 10. aprill 2019
- (2019). Brandem Baltic OÜ. Inforegister. Kättesaadav: <https://www.inforegister.ee/12772794-BRANDEM-BALTIC-OU> Vaadatud: 10. aprill 2019
- (2019). Taxify OÜ. Inforegister. Kättesaadav: <https://www.inforegister.ee/12417834-MTAKSO-OU/report> Vaadatud: 10. aprill 2019
- (2019). Instar EBC OÜ. Inforegister. Kättesaadav: <https://www.inforegister.ee/12772794-BRANDEM-BALTIC-OU>. Vaadatud: 10. aprill 2019
- Agtmael, A. (2007). The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies is Overtaking the World. *Free Press; Annotated edition edition*
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206
- Backhaus, B, Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, Vol. 9, No. 4/5, 50
- Barney, J. A. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172
- Bowen, D., Ledford, G. and Nathan, B. (1991). Hiring for the Organization, not the Job, *Academy of Management Executive*, 5: 35–51.
- Brandem (2016). Y-generatsiooni püsimumus ja mida sellega peale hakata. Kättesaadav: <https://www.brandem.ee/blogi/y-generatsiooni-pusimumus-mida-sellega-peale-hakata> Vaadatud: 10. aprill 2019
- CIPD. (2007). Talent management. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Coleman, D. F., & Irving, P. G. (1997). The influence of source credibility attributions on expectancy theory predictions of organizational choice. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 29(2), 122-131
- CVKeskus.ee (2019). Eesti ihaldusväärseim tööandja 2019. Kättesaadav: <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/eesti-ihaldusvaarseim-tooandja-2019> Vaadatud: 20. aprill 2019

- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing* 42(5/6), 667-681
- Deloitte (2013). Generation why? Attracting the bankers of the future. *Talent in Banking Survey 2013*.
- Diplomaatia. Katrin Höövelson. Kättesaadav: <https://diplomaatia.ee/autor/katrin-hoovelson/>
Vaadatud: 15. märts 2019
- Dutton, J. and Dukerich, J. (1991), Keeping an eye on the mirror: image and identity in organisational adaptation, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 517- 554.
- Fortune (2019). 100 BEST COMPANIES TO WORK FOR. Kättesaadav: <http://fortune.com/best-companies/> Vaadatud: 15. aprill 2019
- Fratesi, U. (2014). Editorial: The Mobility of High-Skilled Workers – Causes and Consequences. *Regional Studies*, 48 (10), 1587-1591
Eesti Pank (2019). Tööturu Ülevaade 1/2019.
Kättesaadav: <https://www.eestipank.ee/publikatsioonid/tooturu-ulevaade> Vaadatud: 10. aprill 2019
- E-estonia (2019). Funderbeam report. Kättesaadav: <https://e-estonia.com/estonia-is-ranked-the-third-in-europe-regarding-the-highest-number-of-startups-per-capita/> Vaadatud: 29. aprill 2019
- Euroopa Komisjon (2005). The Business Case for Diversity – Good Practice in the Workplace. Kättesaadav: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/57e667e2-d349-433b-b21d-1c67fd10ebb1> Vaadatud: 04. aprill 2019
- Euroopa Komisjon (2019). Vaba liikumine ELi kodanikud. Kättesaadav: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=457&langId=et> Vaadatud: 04. aprill 2019
- Frates, U. (2014). Editorial: The Mobility of High-Skilled Workers – Causes and Consequences. *Regional Studies*, 48 (10), 1587-1591.
- Harris, F. and de Chernatony, L. (2001), Corporate branding and corporate brand performance, *European Journal of Management*, Vol. 35, No. 3/4, lk 441.
- Hulberg, J. (2006), Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study, *Brand Management*, Vol. 14, No. 1/2, pp. 60-73.
- ITUudised.ee (2017). Eesti atraktiivseim tööandja sai sama tiitli juba 6. aastat järjest. Kättesaadav: <https://www.ituudised.ee/uudised/2017/09/12/eesti-atraktiivseim-tooandja-on-juba-6-aastat-jarjest-skype> Vaadatud: 10. aprill 2019
- Insync (2015). How to create a compelling employee value proposition. *Insync surveys research paper*. Kättesaadav: https://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf
Vaadatud: 15. aprill 2019

- Joo, B. and Mclean, G. (2006), "Best employer studies: conceptual model from a literature review and a case study", *Human Resource Development Review*, Vol. 5, No. 2, 228-257
- Kantar Emor (2016). Eesti mainekaim suurettevõtte on RMK, eelistatuid tööandja Eesti Energia. Kättesaadav: <https://www.emor.ee/pressiteated/eesti-koige-mainekam-suurettevõtte-on-rmk-eelistatuid-tooandja-eesti-energia/>) Vaadatud: 10. aprill 2019
- Kosenkranius, K. (2015). *Kuidas mõõta tööandja turunduse tasuvust?*. Brendem. Kättesaadav: <https://www.brandem.ee/blogi/kuidas-moota-tooandja-turunduse-tasuvust>, Vaadatud: 7. aprill 2019.
- Kutsekoda (2017). Eesti tööturg täna ja homme. Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, tööjõuvajadusest ning sellest tulenevast koolitusvajadusest. Töövajaduse seire-ja prognoosisüsteem OSKA. Väljaandja SA Kutsekoda. Kättesaadav: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2017/12/Eesti-t%C3%B6%C3%B6turg-t%C3%A4na-ja-homme2017.pdf> Vaadatud: 14. aprill 2019
- Landy, A.T., Schweyer, A., Whillans, A. (2017). Winning the War for Talent: Modern Motivational Methods for Attracting and Retaining Employees. *Compensation & Benefits Review*, Vol. 49(4), 230-246
- Latham, G. and Wexley, K. (1991) *Developing and Training Human Resources in Organization*. Harper Collins Publishers, New York
- Lawler, E. (1992). Pay the Person, not the Job, *Industrial Week*, 7: 19–24.
- Leonard, D. (2000). They're coming to take you away. *Fortune Magazine*, 141(11), 35–48.
- Lepik, K. (2016). Eesti kaotab 100 000 inimest, Medium.com. Kättesaadav: <https://medium.com/@kristjan.lepik/eesti-kaotab-100-000-inimest-647cbcabd58d> Vaadatud: 18. aprill 2019
- Lloyd, S., 2002. Branding from the inside out. *BRW*, 24 (10), 64-66.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 893–907.
- Michaels, E G, Handfield-Jones, H and Axelrod, B (2001) *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership- A Global Perspective*.
- Moroko, L., Uncles, M.D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management* 17(3):181-196
- Mosley, R. (2009). Employer brand: The performance driver no business can ignore. *A shoulders of Giants publication*.

- Mosley, R., Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. New Jersey: *John Wiley & Sons Inc.*
- Murphy, K., Cleveland, J.N. (1991) *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. *Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.*
- Oidermaa, J.J. (2018). Ratas teaduse rahastamisest: ühe protsendi eesmärgist pole taganatud. ERR novaator. Kättesaadav: <https://novaator.err.ee/653503/ratas-teaduse-rahastamisest-ue-protsendi-eesmargist-pole-taganatud> Vaadatud: 02. aprill 2019
- Personaliuudised.ee (2017). Eile tunnustati Eesti 2017. aasta atraktiivseimat tööandjat. Kättesaadav: <https://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/09/12/eile-tunnustati-eesti-2017-aasta-atraktiivseimat-tooandjat> Vaadatud: 10. aprill 2019
- Pärna, O. (2016). Töö ja oskused 2025. Ülevaade olulisematest trendidest ja nende mõjust Eesti tööturule kümne aasta vaates. Väljaandja SA Kutsekoda. Kättesaadav: <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/04/Tulevikutrendid-1.pdf> Vaadatud: 05. Aprill 2019
- Põlendik, K. (2019) Töökoha vahetus tagab enamasti kõrgema palga. ERR uudisteportaal. Kättesaadav: <https://www.err.ee/906711/tookoha-vahetus-tagab-enamasti-korgema-palga> Vaadatud: 20. aprill 2019
- Randlo, T. (2019). Tööjõupuudus: IT-spetsialiste värvatakse Eestisse Aasiast, Lõuna-Ameerikast, Aafrikast. Taxify otsib sadat uut töötajat. Eesti Päevalehe Ärileht. Kättesaadav: <https://arileht.delfi.ee/news/uudised/toojoupuudus-it-spetsialiste-varvatakse-eestisse-aasiast-louna-ameerikast-aafrikast-taxify-otsib-sadat-uut-tootajat?id=85118217> Vaadatud: 30. märts 2019
- Reed, R., DeFillippi, R. (1990) Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 15: 88–102.
- Rosenthorn, H. (2009). The Employer brand: Keeping Faith with the Deal. Kättesaadav: <http://www.worldcat.org/title/employer-brand-keeping-faith-with-the-deal/oclc/432428948/viewport> Vaadatud: 10. aprill 2019
- Schultz, M., de Chernatony, L. (2002), The challenges of corporate branding, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3, 105-112.
- Sohrabi, S., Naghavi M.S. (2014). The interaction of explicit and tacit knowledge. *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning in the United Kingdom*, 363-369
- Srivastava, P., Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision*, 14 (1/2), 25-34.
- Stariņeca, O., Voronchuk, I. (2014). Employer Branding Training Development for Public Organisations. *Regional Formation and Development Studies*, 3 (14), 207-219.

- Statistikaamet (2019). Tööturg. Kättesaadav: <https://www.stat.ee/tooturg> Vaadatud: 25. aprill 2019
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations?*, 33, 47.
- Taylor, A. (2005). Global growth to fall unless people work longer. *Financial Times (London)*.
- Töötukassa (2019). Tööjõuvajaduse baromeeter. Poster. Kättesaadav: <https://www.tootukassa.ee/baromeeter/poster> Vaadatud: 09. aprill 2019
- Unistuste Tööandja (2019). Unistuste Tööandja Konkurs. Kättesaadav: <https://xn--unistustetandja-itba.ee/konkurss/> Vaadatud: 15. aprill 2019
- Walker, S. (2019). Rumeenia tervishoiusüsteem on väljarände tõttu tõsises kriisis. Eesti Päevaleht. Kättesaadav: <https://epl.delfi.ee/valismaa/rumeenia-tervishoiususteem-on-valjarande-tottu-tosises-kriisis?id=86143289> Vaadatud: 08. mai 2019
- Wanous, J.P. (1992) Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation and Socialization of Newcomers, *2nd edn. Reading, MA: Addison-Wesley.*
- Wernerfelt, B. (1984) 'A Resource-based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, 5: 171–80.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. (1992) 'Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management', *Journal of Management*, 18: 295–320

LISAD

Lisa 1. Mainekursside parimad 2014-2019

Kantar Emor konkurss „Eesti mainekaim tööandja”

2014

- 1.) Eesti Energia
- 2.) Tallinna Sadam
- 3.) RMK

2015

- 1.) Eesti Energia
- 2.) Tallinna Sadam
- 3.) Tallink
- 4.) RMK
- 5.) Estonian Air

2016

- 1.) Eesti Energia
- 2.) Tallink
- 3.) RMK
- 4.) Tallinna Sadam
- 5.) Kalev

2017

- 1.) Eesti Energia
- 2.) Tallink
- 3.) RMK
- 4.) Tallinna Sadam
- 5.) Viking Line

2018

- 1.) Eesti Energia
- 2.) Tallink
- 3.) Skype
- 4.) RMK
- 5.) Viking Line

2019 **selgub juunis**

CVKeskus.ee konkurss „Eesti ihaldusväärseim tööandja” (sulgudes koht eelneval aastal)

2014

1. (2.) Skype Technologies OÜ
2. (1.) Eesti Energia AS
3. (3.) Elion Ettevõtted AS
4. (4.) Swedbank AS
5. (5.) AS EMT

2015

- 1 Eesti Energia AS
- 2 Skype Technologies OÜ
- 3 Transferwise Ltd Eesti filiaal
- 4 Elion (AS Eesti Telekom)
- 5 Swedbank AS

2016

1. (1) Eesti Energia AS
2. (2) Skype Technologies OÜ
3. (4) AS Eesti Telekom
4. (3) Transferwise Ltd Eesti filiaal
5. (5) Swedbank AS

2017

1. (1.) Eesti Energia AS
2. (3.) Telia Eesti AS
3. (5.) Swedbank AS
4. (2.) Skype Technologies OÜ
5. (4.) Transferwise Ltd Eesti filiaal

2018

1. (1.) Eesti Energia AS
2. (2.) Telia Eesti AS
3. (4.) Skype Technologies OÜ
4. (3.) Swedbank AS
5. (5.) Transferwise Ltd Eesti filiaal

2019

1. (1.) Eesti Energia AS
2. (4.) Swedbank AS
3. (2.) Telia Eesti AS
4. (5.) Transferwise Ltd Eesti filiaal
5. (3.) Skype Technologies OÜ

Konkurss „Unistuste Tööandja”

- 2014 : võitja LHV Pank, esiviisikus veel TransferWise, Starmaker (Olde Hansa) , avalikust sektorist Võru Järve Kool, MTÜ Eesti Noorteühenduste Liit
- 2015: võitja LHV Pank ?
- 2016: Teaduskeskus AHHA, finaalis Pipedrive, Statoil, PricewaterhouseCoopers
- 2017: võitja Ericsson Eesti AS, finaalis KPMG Baltics, Pipedrive ja SOS Lasteküla
- 2018: võitja Pipedrive, finaalis Innove SA, Tele2 Eesti AS ja SEB Pank
- 2019: võitja Päästeamet, finaalis SEB Pank, ADM Interactive, Pipedrive, PricewaterhouseCoopers.

Lisa 2. Küsitlusankeet töötaja rahulolu hindamiseks

Küsitlus tööandja maine ja töötaja rahulolu kohta

Lugupeetud vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli juhtimise ja turunduse eriala magistrant ning palun Teie abi oma magistritöö uuringu läbiviimisel. Töö teema on seotud tööandja maine ja töötaja maine kujundamisega ning eesmärgiks on välja selgitada, mis kriteeriumid muudavad tööandja töötaja jaoks atraktiivseks olukorras, kus paljudes valdkondades on tööjõupuudus.

Kõik Teie vastused on anonüümsed ning palun Teil vastata kõikidele küsimustele mõtestatult, selleks kulub umbes 10-15 minutit.

Ette tänades,
Merilyn Uudmäe

merilynu@gmail.com

* Nõutud väli

1. Teie sugu *

Naine

Mees

2. Teie vanus *

15-18

19-25

26-35

36-45

46-55

56-65

66+

3. Teie haridustase *

Põhiharidus

Keskharidus

Bakalaureus, rakenduskõrgharidus

Magister

Doktor

Other:

4. Kas töötate oma erialasel töökohal? *

Jah

Ei

5. Mis valdkonnas Te töötate? *

Administratiivtöö

Ehitus / Kinnisvara

Elektroonika / Side

Energeetika / Elekter

Finants / Raamatupidamine

Haridus / Teadus

IT / E-kaubandus

Juhtimine

Klienditeenindus

Koolitus / Personalitöö

Korraldus / Turva

Kultuur / Meelelahutus

Meedia

Merendus

Müük / Kaubandus

Põllumajandus

Riigi- ja avalik haldus

Sotsiaaltöö

Teenindus

Tehnika / Mehhaanika

Tervishoid

Toitlustus

Transport / Logistika

Turism / Hotellindus

Turundus / Reklaam

Tööstus / Tootmine

Vabatahtlik töö

Õigusteenused

Other:

6. Millisesse gruppi kuulub Teie tööandja? *

Mikroettevõtte (alla 10 töötaja)

Väike ettevõtte (alla 50 töötaja)

Keskmine ettevõtte (alla 250 töötaja)

Suurettevõtte (üle 250 töötaja)

7. Kui kaua olete töötanud praegusel töökohal? (täisaastates) *

Alla aasta

1-3 aastat

4-6 aastat

7-10 aastat

11-15

Kauem kui 16 aastat

8. Kas plaanite lähima aasta jooksul töökohta vahetada? *

Jah

Ei

9. Kui kaua kavatsete praegusel töökohal töötada? *

Alla aasta

1-3 aastat

4-6 aastat

7-10 aastat

Kauem kui 11 aastat

10. Millised oleks peamised põhjused töökoha vahetamiseks (vali maksimaalselt 3)? *

Palk

Puhkusepäevad

Kultuur

Töökaaslased

Rutiini tekkimine

Karjäärivõimalused

Reisimisvõimalused

Ülemus

Tööaeg

Ettevõtte suurus

Other:

11. Kas olete otsinud tööd ka välismaalt? *

Jah

Ei

12. Kui jah, siis millistest riikidest? (võimalik valida mitu)

Euroopa Liidu riikidest

Muudest Euroopa riikidest

Aafrika riikidest

Aasia riikidest

Ameerika Ühendriikidest ja Kanadast

Lõuna-Ameerika ja Kesk-Ameerika riikidest

Austraalia ja okeania riikidest

13. Kas Teie töökohas töötab välismaalasi? *

Jah

Ei

14. Mis on suhtluskeel Teie tööl? (võimalik valida mitu) *

Eesti keel

Vene keel

Inglise keel

Saksa keel

Prantsuse keel

Other:

15. Hinnake 5-palli skaalal rahulolu oma tööandja suhtes. *

(1- Ei ole üldse rahul, 5- Olen väga rahul)

16. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: palk *

(1- Ei ole oluline; 5- On väga oluline)

17. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: asukoht *

18. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: tööaeg *

19. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: ettevõtte suurus *

20. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: pakutav töö on erialane *

21. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: ettevõtte maine *

22. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: juht või ülemus *

23. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: ettevõtte on rahvusvaheline *

24. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: ettevõtte toote-või teenusevalik *
25. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: ettevõtte müüb oma tooteid välismaal *
26. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: karjäärivõimalused *
27. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: arenguvõimalused (pakutakse koolitusi jne.) *
28. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: väljaõppe võimalus *
29. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: kontori kujundus ja võimalused *
30. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: töökuulutuse disain *
31. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: pakutavad soodustused ja lisatasud *
32. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: võimalus kaasa rääkida ja panustada ettevõtte üldisesse arengusse *
33. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: ettevõtte pakub lisapuhkust *
34. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: töökaaslased *
35. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: ettevõttes töötavad erinevatest rahvustest inimesed *
36. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: võimalus töötada välismaal *
37. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: ettevõttel on pikad traditsioonid *
38. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: ettevõtte missioon ja visioon *
39. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik *
40. Hinnake 5- palli skaalal kui oluline on Teie jaoks tööandja valikul: ettevõtte kaasab perekonda *
41. Kui Teil on küsimusi või kommentaare, siis siin on võimalus neid avaldada!