

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Merite Liidemaa

TÖÖANDJA BRÄNDI ARENDAMINE ESTONIA SPA HOTELS AS-IS

Magistritöö

Juhendaja: MBA Taimi Elenurm

Kaasjuhendaja: MA Mart Murdvee

Tallinn 2015

LÜHIKOKKUVÕTE	4
ABSTRACT	5
SISSEJUHATUS	6
1. TÖÖANDJA BRÄND	9
1.1 Brändi kujunemise ajalugu	9
1.2 Tööandja brändi definitsioonid ja mõiste	10
1.3 Töötajate väärtuspakkumine	13
1.4 Tööandja sisemine ja välimine bränding	16
1.5 Brändingu protsess	17
1.6 Brändinguga seotud kasud	21
1.7 Brändingu võimalikud probleemid	25
1.8 Tööandja mainega seotud varasemad uuringud	27
2. UURIMUSE METOODIKA JA VALIMI KIRJELDUS	32
2.1 Metoodika kirjeldus	32
2.3 Uuringu läbiviimise ja andmeanalüüsi protsessi kirjeldus	34
2.4 Valimi kirjeldus	35
3. UURIMISTULEMUSED JA ANALÜÜS	40
3.1 Estonia töötajate uuringu tulemused ja analüüs	40
3.1.1 Üldandmed	40
3.1.2 Ootused tööandja poolsele pakkumisele	40
3.1.3 Hinnang Pärnu spaadele kui tööandjatele	43
3.1.4 Estonia spaa kui tööandjaga seostuv pakkumine	45
3.2 Pärnumaa Kutsehariduskeskuse õpilaste ja Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži üliõpilaste küsitluse tulemused ja analüüs	46
3.2.1 Üldandmed	46
3.2.2 Ootused tööandja poolsele pakkumisele	47
3.2.3 Hinnang Pärnu spaadele kui tööandjatele	50
3.2.3 Estonia spaa kui tööandjaga seostuv pakkumine	53
3.4 Arutlused ja ettepanekud	54
KOKKUVÕTE	58
RESUME	61
VIIDATUD KIRJANDUS	64

LISA 1. KÜSITLUSANKEET ESTONIA TÖÖTAJATELE	71
LISA 2. KÜSITLUSANKEET PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUSE ÕPILASTELE JA TARTU ÜLIKOOLI PÄRNU KOLLEDŽI ÜLIÕPILASTELE.....	75
LISA 3. ESTONIA TÖÖTAJATE HINNANGUD TÖÖANDJA POOLSE PAKKUMISE OLULISUSELE (%)	80
LISA 4. PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUSE ÕPILASTE HINNANGUD TÖÖANDJA POOLSE PAKKUMISE OLULISUSELE (%).....	82
LISA 5. TARTU ÜLIKOOLI PÄRNU KOLLEDŽI ÜLIÕPILASTE HINNANGUD TÖÖANDJA POOLSE PAKKUMISE OLULISUSELE (%).....	84
LISA 6. UURINGUS OSALENUD PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUSE ÕPILASTE ÜLDANDMED.....	86

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö teema on „**Tööandja brändi arendamine Estonia Spa Hotels AS-is**“. Tööandja bränd on majanduslikest, funktsionaalsetest ja psühholoogilistest pakkumistest saadav kasu (Ambler, Barrow, 1996), millega võtmehuvigruppidele (näiteks olemasolevad ja potentsiaalsed tulevased töötajad) seostub konkreetse organisatsiooni identiteet, mida nad väärtustavad ja millele pühenduvad (Martin, Gollan, Grigg, 2011). Töötajate väärtuspakkumine koosneb erinevatest teguritest ning võimaldab luua tugeva tööandja brändi, kui väärtuspakkumises toodud lubadused on täidetud (Rosethorn, 2009).

Käesoleva magistritöö **eesmärk** on välja selgitada olemasolevate Estonia Spa Hotels AS-i ja võimalike tulevaste töötajate ootused töötajate väärtuspakkumisele ning vastavalt saadud tulemustele ettepanekute tegemine Estonia Spa Hotels AS-i tööandja brändi ning sellega seotud töötajate väärtuspakkumise arendamiseks. Eeltoodu põhjal tulenesid järgmised **uurimisülesanded**:

1. Selgitada mõiste tööandja brändi sisu ja kirjeldada selle erinevaid käsitlusi.
2. Uurida, mida peavad tööandja valikul oluliseks Estonia Spa Hotels AS erinevate huvigruppide esindajad.
3. Selgitada välja, mis on töötajate väärtuspakkumise olulisemad kriteeriumid, mille alusel langetatakse valik konkreetsetes spaas töötamise osas.
4. Selgitada välja, milline on parima tööandja brändiga spaa Pärnus sh Estonia Spa Hotels AS-i, kui tööandja, maine sisemiste ja väliste huvigruppide seas.
5. Selgitada välja Estonia Spa Hotels AS-i tööandja brändi tugevus läbi töötajate väärtuspakkumise tajumise hindamise huvigruppide poolt.

Uurimistöö meetodiks valiti kvantitatiivanalüüs küsitlusankeetidest saadavate vastuste põhjal. Tulenevalt töö eesmärgist ja Estonia võtmehuvigruppide osalesid uuringus 83 Estonia töötajat, 80 Pärnumaa Kutsehariduskeskuse õpilast ning 15 Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži üliõpilast. Küsitlus viidi läbi 1. aprillist kuni 30. aprillini 2015. a.

Uuringu tulemusena selgus, et kõigis huvigrupides peetakse oluliseks tööga, hüvedega ja võimalustega seotud väärtuspakkumise tegureid. Erinevus kujuneb vaid vastavate tegurite kombinatsioonides ja prioriteetsuse järjekorras.

Võtmesõnad: tööandja bränd, väärtuspakkumine, huvigrupid, huvigruppide ootused.

ABSTRACT

TÖÖANDJA BRÄNDI ARENDAMINE ESTONIA SPA HOTELS AS-IS

MERITE LIIDEMAA

The title of this master's thesis is „Employer brand development in Estonia Spa Hotels“.

The purpose of this Master's thesis is to identify the expectations of current and potential future employee's expectations with regards to employee value proposition (EVP) and provide recommendations to Estonia Spa Hotels on developing employer brand and EVP.

This Master's thesis is built on three parts: the first provides the overview of theoretical background, the second part describes the methodology of the research and the sample, the third part focuses on the results of the survey and identifies suggestions for improvement.

To achieve the purpose of the thesis, a quantitative research method was chosen. Questionnaires (Annex 1-2) consisted of three main parts. A paper version and SurveyMonkey.com web-based survey platform were used to deliver the questionnaires. The sample consisted of 83 Estonia spa employees, 80 students of Pärnumaa Vocational Education Centre and 15 students of Pärnu College of Tartu University. All groups sampled are considered to be key stakeholders of Estonia Spa.

In conclusion, it can be said that regardless of the stakeholder group, higher expectations on EVP are related to work, opportunity and reward factors. The differences are mainly in combination of EVP factors and priority preferences.

Keywords: employer brand, employee value proposition, keystakeholders, expectations of keystakeholders

SISSEJUHATUS

Viimaste aastate jooksul on nii maailma kui Eesti demograafilises olukorras toimunud mitmeid olulisi muutusi. Tulenevalt väljarändest ning negatiivsest loomulikult iibest väheneb rahvastikuprognosi andmetel aastaks 2040 Eesti rahvaarv 125000 inimese võrra. Lisaks vähenemisprotsessile toimub ka rahvastiku vananemisprotsess, mille tulemusena kasvab Eestis pensioniealiste (65-aastased ja vanemad) elanike osakaal 9,6% võrra ning laste (15-aastased ja nooremad) osakaal väheneb 1,9% võrra.

Eelkirjeldatud muutused mõjutavad otseselt ja oluliselt töajõuturgu. Viimase viie aasta jooksul on tööealiste elanike (15-64-aastased) arv olnud langevas trendis ehk aastal 2010 oli vastavaid elanikke 681,9 tuhat, kuid aastaks 2014 oli vastav näitaja kahanenud 674,4 tuhandeni. Samuti on vähenenud tööpuudus ehk 16,9% -lt 7,4%-ni (Statistikaamet, 2014).

Tööpuuduse ning tööealise elanikkonna vähenemine on saamas kriitilisteks faktoriteks organisatsioonide jätkusuutlikus arengus. Teiseks oluliseks märgiks on protsesside ning teenuste ja toodete sarnastumine, mis vähendab organisatsioonide konkurentsivõimet nn tehnoloogilisel turul. Lihttöajõudu, kelle püsijäämine ning seetõttu olulise väärtuse lisamine organisatsiooni arengusse on kaheldav, on võimalik värvata suhteliselt väikeste kulude ja vaevaga. Keerulisem on olukord spetsialistide ning heade töötajate värbamisel ja hoidmisel. Seetõttu on organisatsioonide edu aluseks piisav kogus eristumist võimaldav inimressurss (Buttenberg, 2013). Tööandjatest ligi 58% tunnetab tööajõupuudust ehk probleemiks on saamas varasema tööpuuduse asemel tööajõupuudus. Sellest tulenevalt on tänapäeval otsustaja rollis hea töötaja mitte tööandja (Johanson, 2014).

Eristumiseks ja heade töötajate ligimeelitamiseks peab tööandja kujundama ja hoidma oma mainet ehk looma oma brändi. Üldistatult on tööandja bränd võtmehuvigruppide poolne tunnustus kõrgekvaliteedilise töösuhte pakkumise eest ja eriline organisatsiooni identiteet, mida töötajad väärtustavad, millele pühenduvad ning positiivselt ja kindlalt teistele edastavad (Martin, Gollan, Grigg, 2011). Valiku aluseks ei ole enam sageli pakutav töötasu suurus, vaid oluliselt laiem kompensatsioonipakett sh organisatsiooni pehmed väärtused nagu kultuur, töötajate väärtustamine, sisemine areng, sisekliima jms.

Estonia Spa Hotels AS (edaspidi Estonia) on Pärnus tegutsev pika ajalooga teenindustevõtte, mis pakub klientidele ravi-, majutus-, heaolu (sh spaa)-, konverentsi- ja toitlustusteenuseid. Töölepingu alusel töötavaid töötajaid on organisatsioonis 2014. aasta

lõpu seisuga 160, neile lisaks 40 käsunduslepinguga teenuse osutajat. Sõltuvalt eelnimetatud osategevustest, vajab Estonia erineva kompetentsiga töötajaid ning eelkõige kõrgetasemelisi klienditeenindajaid, kelle minimaalne nõutav haridustase on keskharidus.

Lisaks Estoniale tegutseb Pärnus veel kuus spaad, kus pakutakse küll osaliselt erinevaid teenuseid, kuid tööjõu kompetentsi vajadus on samane Estoniaga. Seetõttu konkureerivad spaad nii klientide kui töötajate pärast.

Rahvaarv 1. jaanuari 2014. a seisuga oli Pärnumaal 82829 inimest, kellest tööealisi (15-64 aastased) oli 52571 (Statistikaamet, 2014). 2011. a andmete kohaselt elas Pärnus linnas tööealisest elanikkonnast 66% ehk 29859 inimest (Pärnu linn). Regionaalne struktuurne tööpuudus ehk varasema töökogemusega töötajaid registreeritud töötutest oli 31.oktoobri 2014. aasta seisuga Pärnumaal vastuvõtu- ja toitlustusteenustega seotud valdkonnas 126 inimest ehk 7,5% ning ilu- ja heoluteeninduse valdkonnas 18 ehk 1,1% . Registreeritud töötuid kolmanda haridustaseme ehk Eurostati standardi ISCED5-6 (*International Standard Classification of Education*) järgi oli Pärnumaal 30. septembri 2014. a seisuga 401 ehk ligikaudu 25% (Töötukassa).

2014. aastal jaotati uue äristrateegia kohaselt Estonia tegevussuunad kaheks põhikontseptsiooniks ehk Medical Spa & Hotel ja Resort Hotel & Spa-ks. Ajal, kui Medical Spa & Hotel-i kontseptsioon jätkab traditsiooniliste ravispaa- ja hotelli teenuste pakkumist, teostatakse kuurorthotellis (Resort Hotel & Spa) olulised täiend- ja ümberehitustööd, et alates 2015.aasta suvest pakkuda klientidele oluliselt muutunud sisu ja kvaliteediga teenuseid. Uue maja avamiseks on Estonial vaja värvata sadakond uut töötajat, kelle kompetentsitase võimaldaks täita muutunud äristrateegiale vastavaid kõrgendatud ootusi. Samas on jätkuvalt oluline olla atraktiivne tööandja olemasolevatele töötajatele, et tagada traditsiooniliste teenuste kõrge kvaliteet.

Estonia on olukorras, kus kokkulepitud ning omaniku poolt kinnitatud äristrateegia täide viimiseks on põhiliseks edu võtmeks efektiivse ja piisava arvuga tööjõu leidmine, rakendamine ja motiveerimine. Kuivõrd töötajate ootused tööandjate suhtes on kasvanud, kuid Estonias ei ole teadlikult ning süstemaatiliselt mainekujunduse ehk brändinguga tegeletud, on tööandja brändi kujundamise teema nimetatud ettevõttes äärmiselt aktuaalne.

Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada olemasolevate ja võimalike tulevaste töötajate ootused töötajate väärtuspakkumisele ning vastavalt saadud tulemustele ettepanekute tegemine Estonia tööandja brändi ning sellega seotud töötajate väärtuspakkumise

arendamiseks. Autor analüüsib, mida peavad töötajad oluliseks tööandja valikul ehk milliseid tingimusi, väärtusi ja motivaatoreid peab tööandja pakkuma, et olla tööandjate seas eelistatud. Arvestades tööandja piiratud ressursse on vajalik leida parim kombinatsioon, mis meelitaks organisatsiooniga liituma nende jaoks sobivamaid - parimaid ja efektiivsemaid töötajaid.

Töö eesmärgi saavutamiseks on töö autor seadnud järgmised ülesanded:

1. Selgitada mõiste tööandja bränd sisu ja kirjeldada selle erinevaid käsitlusi.
2. Uurida, mida peavad tööandja valikul oluliseks Estonia erinevate huvigruppide esindajad.
3. Selgitada välja, mis on töötajate väärtuspakkumise olulisemad kriteeriumid, mille alusel langetatakse valik konkreetses spaas töötamise osas.
4. Selgitada välja, milline on parima tööandja brändiga spaa Pärnus sh Estonia, kui tööandja, maine sisemiste ja väliste huvigruppide seas.
5. Selgitada välja Estonia tööandja brändi tugevus läbi töötajate väärtuspakkumise tajumise hindamise huvigruppide poolt.

Magistritöö koosneb kolmest osast, millest esimeses antakse ülevaade teoreetilistest käsitlustest, teises osas käsitletakse uurimuse metoodikat ning viimases osas tulemusi ja esitatakse ettepanekud Estonia Spa Hotels AS-is tööandja brändi arendamiseks st eelkõige töötajate väärtuspakkumise kujundamiseks.

1. TÖÖANDJA BRÄND

1.1 Brändi kujunemise ajalugu

Töötajatega ja töösuhte osategevustega tegelemine on olnud aastakümneid vaid personalijuhtimise valdkond. Põhiline tegevus on olnud suunatud erinevate protseduuride ja standardite loomisele, sh näiteks tasusüsteemide ja koolitusprogrammide loomisele. Nende töötajateni viimine oli põhiliselt nn ühesuunaline protsess, kuhu töötajaid ei kaasatud. Mõned aastakümned tagasi hakati mõistma, et mõned organisatsioonid on heade töötajate värbamisel ning hoidmisel edukamad kui teised ning selle aluseks oli töötaja ja tööandja vahelise suhte muutumine, oluliseks sai kahepoolne suhte protsess.

Kahesuunalise suhte olulisuse märgib Dr Harry Levinson 1950. aastatel oma juhtimisteoorias „kuldse valemis“, mille kohaselt pühendavad töötajad oma loomingulist intsiatiivi, aega ja energiat oma juhtide edukuse saavutamiseks samaväärses osakaalus kui juhid pühenduvad oma töötajatele (Lawrence, 2012).

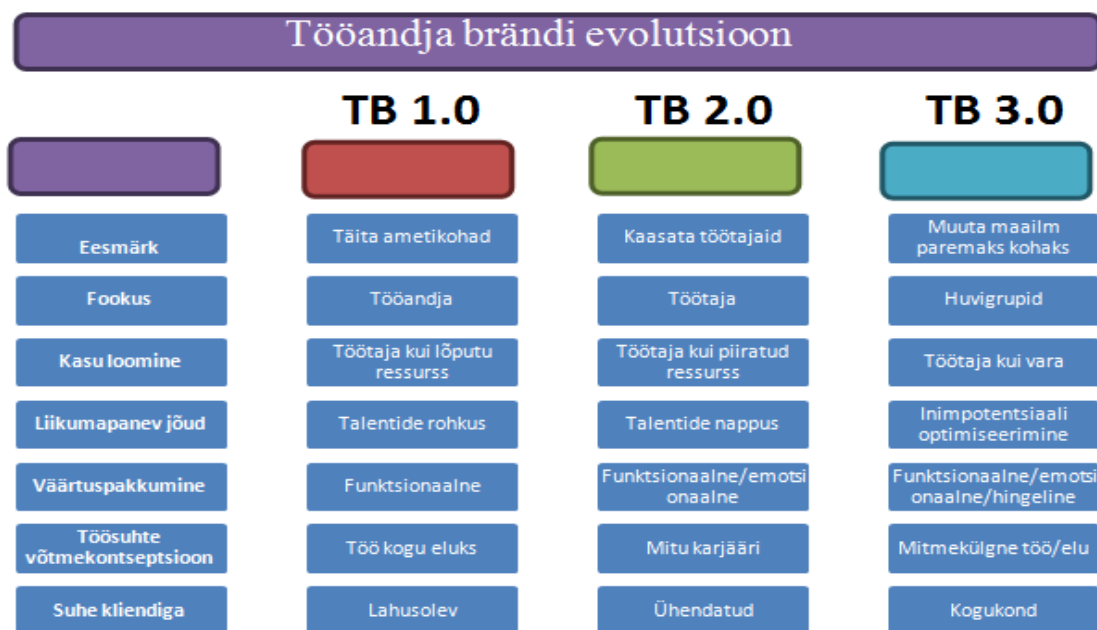
Ka varasemast ajaloost on näited, mil tegeldi tööandja esiletoomist väärivate omaduste esitlemisega, kuigi sel ajal ei mõeldud teadlikult tööandja brändi kujundamisele. Üheks näiteks oli antud põhimõtete rakendamine ka sõjalistes struktuurides. 1943. aastal kinnitas Briti armee feldmarssal sõõr Bernard Law Montgomery oma 220000 sõjamehele II Maailmasõjas, et kui sõda on läbi, piisab nende tegude suuruse mõistmiseks väitest, et nad kuulusid 8. armeesse (Hellerma, 2006). 8. armee oli üks tuntumaid ja edukamaid Briti armee koosseise II Maailmasõjas (Wikipedia).

Tööandja bränd kui definitsioon sõnastati esmakordselt Simon Barrow poolt 1996. aastal, kuid vastavaid põhimõtteid oli ta esitanud ka varasematel konverentsidel. Tema sõnumi kohaselt on tegemist suhtega, mis pakub kasu mõlemale poolele ning on osa organisatsiooni äritegevusest. Simon Barrow jälgis põhimõtteid, millega tooteid ja teenuseid turundati 1931. aastal organisatsioonis Procter & Gamble, mil need põhimõtted said turunduse üheks põhidistsipliiniks. Ta leidis, et soovib vastavat mõtteviisi katsetada ka tööandja turundamisel (Barrow, Mosley, 2005).

Tööandja brändi kujundamise aktuaalsus kasvas hüppeliselt 1997. aastal pärast McKinsey poolt läbiviidud uuringutulemuste avaldamist, mille kohaselt 89% uuringus osalejatest leidis, et andekate inimeste ehk talentide väbamine ning hoidmine on muutunud oluliselt

keerulisemaks. Uuringu põhjal avaldas ta artikli „Sõda talentide pärast“, mis on leidnud järgnevate aastate jooksul järjest enam käsitlust (Hellerma, 2006).

Kuivõrd esialgu nähti tööandja brändi kujundamises pigem organisatsiooni kui tööandja tuntuse kasvatamist, seejärel talentide värbamise edu valemist, on erinevad uuringud ning muutuv maailmamajanduslik olukord viinud arusaamiseni, et tegelikkuses on tegemist äärmiselt kompleksse lähenemisviisiga. Tänapäeval on tööandja brändi kujundamisest saamas lisaks turundamisele strateegilise juhtimise tööriist (Figurska, Matuska, 2013).



Joonis 1 Tööandja brändi evolutsioon

Allikas: Minchington, 2010

Arvestades piiratud tööjõuresurssi Pärnu tööjõuturul on teema „sõda talentide pärast“ aktuaalne ning Estonia eesmärkide saavutamise võimalik vaid koos heade töötajatega. Sarnaselt teiste edukate organisatsioonidega, kes näevad tööandja brändi kujundamises olulist tegurit strateegiliste eesmärkide täitmisel ning edu saavutamisel, on brändi kujundamise klassikaliste ja tänapäevaste arengusuundade sidumine äristrateegiaga ka Estonias olulisel kohal.

1.2 Tööandja brändi definitsioonid ja mõiste

Tööandja bränd on olemas igal organisatsioonil, hoolimata sellest, kas see on selgelt defineeritud ning teadlikult kujundatud. Siinkohal mängivad olulist rolli eristuvad kasud

ehk töötajate väärtuspakkumine, mida töötajad seostavad konkreetse organisatsiooniga, selle proaktiivne kommuniqueerimine ning lubaduste täitmine, mida organisatsioonid igapäevaselt kas teevad või ei tee. Sellest tulenevalt jäetakse tihtipeale brändi isekujunemine tähelepanuta, kuigi organisatsiooni kui tööandja maine on siiski huvigruppide poolt tajutud. Seda võib võrrelda konkreetse üksikisikuga, kes oma mainet teadlikult kujundamata pakub temale omast suhte platvormi ja väärtust oma sõprade- ja pereringile jms (Rosenthorn, 2009). Alternatiivina ollakse ebaselge ning vaikimisi kujunenud tööandja brändiga rahul (Mosley, 2009).

Alltoodud joonisel on toodud tegurid, mis tööandja mainet kujundavad, seda ka olukorras, kus vastavad tegurid on ärilise tegevuse igapäevane osa, kuid on organisatsioonis maine kujundajana teadvustamata.



Joonis 2 Tööandja maineratas

Allikas: Hellerma, 2007

Ambler ja Barrow defineerisid tööandja brändi esmakordselt 1996. aastal kui tööandja poolt pakutavat funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste kasude kogumit, mis esindab vastavat organisatsiooni tööandjana. Nad võrdlesid tööandja brändist saadavat kasu traditsioonilise toote brändi pakkumisega kliendile:

1. Funktsionaalne pakkumine ehk arendavad ja kasulikud tegevused;

2. Majanduslik pakkumine ehk materiaalne või rahaline tasu;

3. Psühholoogiline pakkumine ehk tunded, näiteks gruppi kuulumine, eesmärk, siht. Nende selgituse kohaselt saab tööandja brändi positsioneerida sarnaselt toote brändile, kuna ka tööandja brändil on oma isikupära (Ambler, Barrow, 1996).

Esimesest ametlikust käsitlemisest alates on tööandja brändi teema aktuaalsus järjest kasvanud ning globaalselt juhtide poolt omaks võetud. Minchington (2005) kirjeldas tööandja brändi üldistatult ja lihtsustatult: „... praeguste töötajate ning välise võtmehuvigruppide (aktiivsed/passiivsed kandidaadid, kliendid jms huvigrupid) poolt tajutud organisatsiooni maine kui „suurepärase koht töötamiseks“. Selle maine loomist nimetatakse tööandja brändinguks (Lalwani, Parmar, 2012).

Aastate jooksul on definitsioone erinevate majandusteadlaste ja personalitöö juhtivate spetsialistide poolt esitatud mitmeid.

John Sullivan (2004), „Tööandja bränding on eesmärgistatud, pika-ajaline strateegia töötajate, potentsiaalsete töötajate ja teiste huvigruppide teadlikkuse ja vaatenurga juhtimiseks ning on seotud huvigruppide huviga konkreetse organisatsiooni suhtes. Vastavat strateegiat saab kasutada värbamiste juhtimise, personalivoolavuse vähendamise ning tootlikkuse juhtimise eesmärgil.“

Mark Gray (2008), „Tööandja bränding on arenev distsipliin, mille juured ulatuvad klassikalise turunduse ja brändi juhtimise põhimõteten. Selle eesmärk on positsioneerida organisatsiooni kuvand kui „suurepärase koht töötamiseks“. Esmane põhimõte on kujundada emotsionaalne side parimate talentidega ja seejärel pakkuda tulevastele kandidaatidele tõestatud materiaalseid hüvesid. Tööandja brändi lubadus ja selle täitmine võimaldab ligimeelitada, motiveerida ja hoida ärile sobivaid kandidaate, eesmärgiga täita korporatiivse brändi lubadusi.“

Martin, jt (2011) defineerivad tööandja brändi kui võtmehuvigruppide poolset tunnustust kõrgekvaliteedilise töösuhte kogemuse pakkumise eest ja erilise organisatsiooni identiteedina, mida töötajad väärtustavad, millele pühenduvad ning positiivselt ja kõhkluseta teistele edastavad.

Sõltumata konkreetsest sõnastusest, sisaldavad definitsioonid kindlaid märksõnu, nagu personalijuhtimise osategevused (sh värbamine, heade töötajate hoidmine), organisatsiooni töötajad (sh olemasolevad, tulevased), võtmehuvigrupid (sh sisesed, välised),

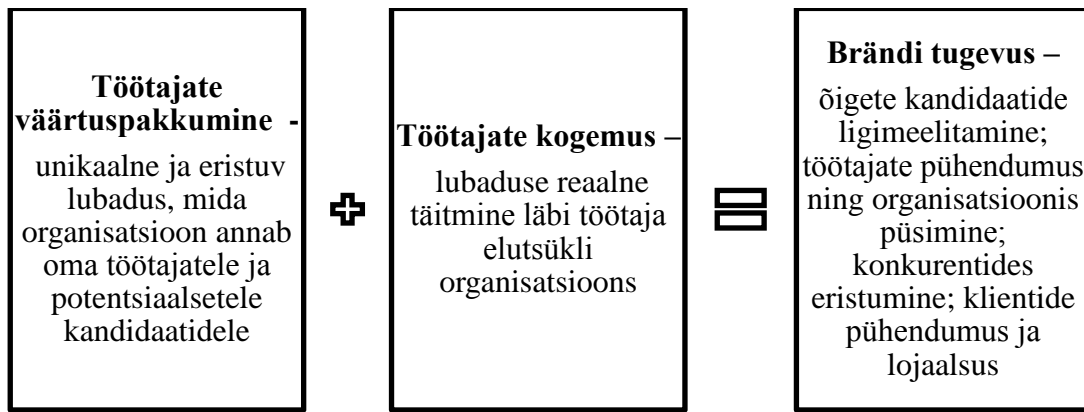
väärtuspakkumine (sh materiaalsed, mittemateriaalsed hüved), strateegilised eesmärgid (tootlikkus, kliendi ja korporatiivse brändi lubadused) ning viiteid turunduse osategevustele ning põhimõtetele. Oluline on mõista, et tööandja bränding ei ole lihtsalt vahend heade töötajate värbamiseks, vaid see keskendub mitmepoolsete lubaduste täitmisele ning fookuses on organisatsiooni äriliste eesmärkide saavutamine läbi eelistatuma tööandja maine (Parmar, 2014).

Käesolevas töö käsitleb tööandja brändi klassikalisest aspektist ehk lähtuvalt Ambleri ja Barrow esitatud definitsioonist, mis hõlmab kolme pakkumist: funktsionaalne, majanduslik ja psühholoogiline pakkumine. Täiendavalt on töösse põimitud Martini jt kaasaegsem definitsioon, mis kirjeldab võtmehuvigruppide taju väärtuspakkumise osas, mida väärtustatakse ning millega organisatsiooni kui tööandjat identifitseeritakse. Vastavad valikud on seotud töö eesmärgi saavutamisega ehk Estoniale ettepanekute tegemiseks on oluline teada huvigruppide hinnanguid oodatava pakkumise osas ning mõista nn hetkeseisu, kuidas tajutakse Pärnu spaasid sh Estoniat tööandjatena (nii maine kui reaalse väärtuspakkumise osas).

1.3 Töötajate väärtuspakkumine

Esimese alapeatükis nimetatud töötajate väärtuspakkumine ehk EVP (*Employee Value Proposition*) on tööandja brändi väga oluline osa. Väärtuspakkumist on defineeritud kui tööandja poolset lubadust, mis hõlmab materiaalseid ja mittemateriaalseid hüvesid, organisatsioonikultuuri, juhtimisstiili ja väärtuseid, eristab organisatsiooni selle konkurentidest (Brandem, 2015).

Tihti peale on segadus tööandja brändi ja väärtuspakkumine eristamisel ehk kirjeldatakse EVP-d kui brändi. Vaadates alapeatükis 1.1 toodud erinevaid definitsioone ning eelkirjeldatud rolle, tuleb mõista, et EVP on siiski vaid tööandja brändi osa ning selle täielikul kujundamisel on lisaks erinevatele organisatsiooniga seotud identiteetidele oluline brändi ja/või väärtuspakkumise lubaduse reaalsel täitmisel ning töötajate poolt saadud positiivsel reaalsel kogemusel (Rosethorn, 2009).

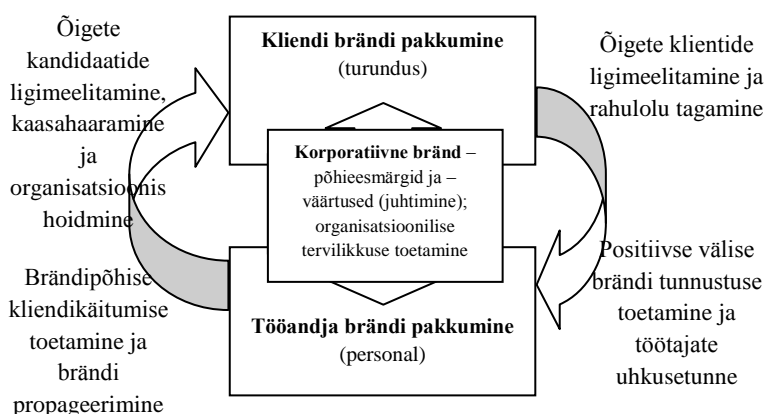


Joonis 3 Tööandja brändi tuumik

Allikas: Rosethorn, 2009

Eeltoodud definitsioonist selgub üks põhiline osa, mis on EVP aluseks ning milleks on kasud, mida töötajad konkreetses organisatsioonis töötades saavad. See avaldab otsest mõju tööandja brändi organisatsioonisisesele käsitlusele ehk töötaja pühendumusele ja organisatsiooni kultuuri kujunemisele. Lisaks meelitab tugev EVP häid töötajaid organisatsiooni tööle tulema ning ennast organisatsiooni eesmärkidele pühendumata (Michaels, Hanfield-Jones, Axelfrod, 2006).

Samas on väärtuspakkumisel ka teine eesmärk, mis selgub alternatiivsest definitsioonist (Francis, Reddington, 2012) kui „...selge arusaam sellest, mille eest organisatsioon seisab, mida pakub ning mida soovib vastu saada“. Siinkohal on oluline mõista, et tööandja bränd ei eksisteeri organisatsioonis eraldiseisvalt, vaid on tihedalt seotud nii korporatiivse kui kliendi brändiga ehk üldistatult organisatsiooni strateegiliste ärieesmärkidega.



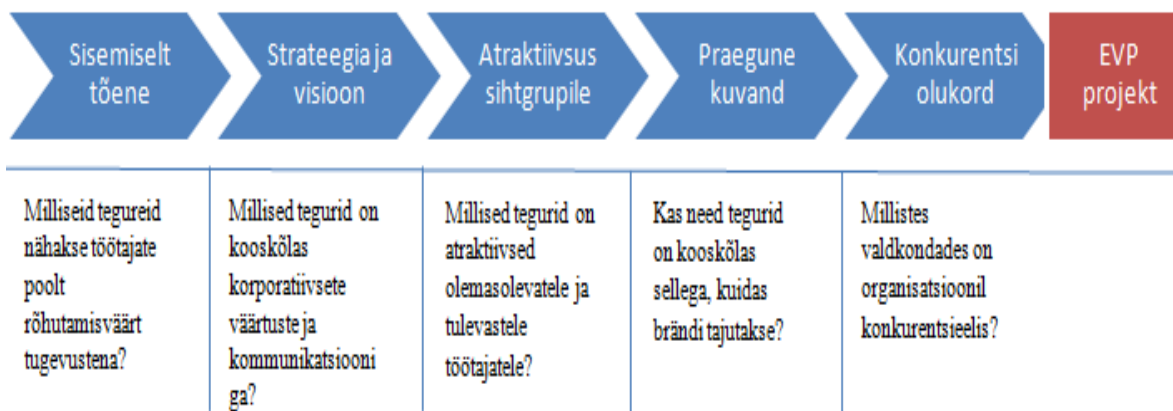
Joonis 4 Integreeritud brändi mudel

Allikas: Mosley, 2007b

Tööandja bränd on nn kahes rollis, keskendudes kahele eesmärgile: selgitades tulevastele ja olemasolevatele töötajatele, millised on nende õigustatud ootused saadavale kasule ning teiseks selgitades, mida töötajatelt oodatakse. Ootused töötajatele on reeglina seotud klientide ootuste täitmisega (ehk kliendi brändiga) ning sellest tulenevalt korporatiivse maine kujunemisega (Mosley, 2007).

Väärtuspakkumise olulist rolli tööandja ning korporatsiooni brändis kinnitas ka 2012. aastal läbiviidud uuring (Robertson ja Khatibi), kus otsiti vastust kahele põhimõttelisele küsimusele: esiteks, kas tööandja brändingu protsessi algab väärtuspakkumisest või on oluline vaadata seda teemat laiemalt, ning teiseks, kui tööandjal ei ole tööandja brändingu strateegiat, kas see tähendab, et neil on nõrk väärtuspakkumine ning seetõttu nõrk tööandja bränd? Uuringu tulemusena selgus, et maine ja sõnumi selguse ning järjepidevuse tagamiseks on oluline väärtuspakkumise ülesehitamine kooskõlas organisatsiooni, korporatiivse ja toote identiteediga. Teine oluline tõdemus kinnitas, et tööandja brändil on kaks mõõdet – sisemine ja välimine-, mis on mõjutatud väärtuspakkumisest ja teiste põhjustest (organisatsiooni puudutavatest identiteeditest) erinevatel viisidel (Robertson, Khatibi, 2012).

Sisemiste ja väliste huvigruppide jaoks eristuva, autentse, asjakohase ja järjepideva väärtuspakkumise arendamiseks on eelkõige vajalik mõista organisatsiooni tööandja brändi olemust, otsustada brändi positioneerimise ning seejärel planeerida selle kommunikeerimine. EVP esialgse versiooni kujundamise üheks viisiks on kuue-etapiline protsess, mille iga etapp on parima tulemuse saavutamise seisukohalt olulise väärtusega (vt. joonis 5) (Universum).



Joonis 5 Väärtuspakkumise kujundamise protsess

Allikas: Universum

Eeltoodut arvesse võttes võib öelda, et tööandja brändis sisalduva tööandja väärtuspakkumise loomine on kompleksne ning hoolikalt läbimõeldud protsess, et tagada selle eesmärgi täitmine ehk töötajate (sh tulevaste) motiveeritus eristuvus konkurentide seas ning sellest tulenevalt laiemas mõistes ka organisatsiooni strateegiliste eesmärkide täitmine. Käesolev töö põhineb väärtuspakkumise käsitluses eeltoodud Brandemi ning t Rosethorni definitsioonidele ehk ühendades tööandja poolse lubaduse väärtuspakkumise teguritele ning brändi tugevuse kujunemise vastavate lubaduste reaalse täitmisega.

1.4 Tööandja sisemine ja välimine bränding

Tööandja brändile on võimalik organisatsioonis läheneda kahel viisil ehk läbi välimise või sisemise brändingu. Sobivaima brändingustrateegia valimine sõltub mitmest faktorist, näiteks äri iseloom, turu iseloom, sihtgrupp, eelarve paindlikkus, organisatsiooni pikaajaline missioon, organisatsiooni struktuur jms.

Välimise brändingu teostamiseks kasutatakse tavapäraselt väliseid ressursse, mis võivad vajada rahalisi vm investeeringuid. Võimalikeks väljunditeks on töövahendusportaalid, kuulutused/bännerid, esitlused, seminarid, organisatsiooni sotsiaalse vastutusega seotud tegevused, avalikud üritused, ajakirjandus, e-post, kuulsuste kaasamine jms.

Sisemise brändingu tegevused võivad olla vähem kulukad, kuna selleks saab organisatsioon kasutada oma töötajaid või muid sisemisi ressursse. Sisemisteks meetoditeks võivad olla tegelemine töötajate rahuoluga, töötajate kaasamine ja koolitamine, arengu- ja lahkumisvestluste läbiviimine jms (Minton, 2008).

Tööandja brändi loomise protsessis on kesksel kohal just töötajad, kuivõrd nende käitumine ning nendepoolne nn sõnumi jagamine võib välist mainekujundust kas toetada või õhnestada. Töötajad on organisatsiooni tööandja brändi nn kehastus, kes annavad tööandja väärtuspakkumisele elu läbi oma suhete ja kogemuste (Garrett, 2013). Seetõttu on oluline jälgida, kuidas töötajate väärtushinnangud ja käitumine on kooskõlas brändi eesmärkide ja soovitud väärtustega. Sisemise brändingu puhul tuleb järgida kolme põhimõtet: 1) töötajatele tuleb brändi efektiivselt selgitada, 2) töötajaid tuleb veenda brändi olulisuses, 3) iga ametikoht tuleb siduda brändi olemuse väljatoomisega (Berthon, Ewing, Hah, 2005). Sellise tegevuse eesmärgiks on kaasata töötajate „süda ja vaim“, et nad saaksid olema tööandja „saadikud“ maine kujunemisel (Martin, Hetrick, 2009).

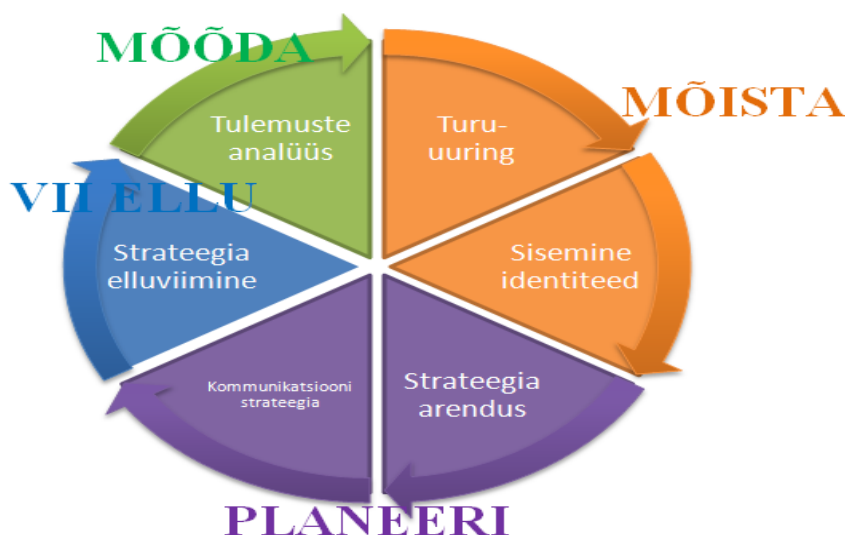
Kuigi organisatsiooni töötajad on brändi elluviijad, peab sisemise brändingu loomine ja juurutamine alguse saama juhtkonna tasandil, kuna sealt on võimalik mõjutada organisatsiooni kõiki funktsioone. Samas peab personalifunktsioon olema varustatud ühtsete juhtnööridega, et pakkuda tuge ning ühest lähenemist valdkondade üleselt (McQuillan 2008).

Teine oluline aspekt on organisatsiooni klientide ootuste täitmine. Oluliselt suuremat kasu saavad klientidele pakkuda vaid entusiastlikud ning organisatsiooni väärtustele pühendunud töötajad (Raj, Jyothi, 2011).

Kuivõrd strateegia valik ja selle elemendid võivad erinevates organisatsioonidest erineda, on kõige olulisem järgida põhimõtet, et välimise ja sisemise brändingu vahel valitseks kooskõla, mis väljendub terviklikus lähenemises ning kokkulepitud eesmärkide saavutamises.

1.5 Brändingu protsess

Sarnaselt töötajate väärtuspakkumise kujundamisele on tööandja brändingu protsess mitme-etapiline tegevus, millesse on vajalik kaasata organisatsiooni erinevaid osapooli ning huvigruppe. Siinkohal on võimalik järgida tavapärase tegevusplaani põhimõtteid ehk mõista ning analüüsida, planeerida, ellu viia ning mõõta tulemusi.



Joonis 6 Tööandja brändingu protsess

Allikas: Van Mossevelde, 2014

Erinevad käsitlused kirjeldavad eelnimetatud sammude sisuna erinevaid etappe, kuid eesmärk on kõigil ühine - kujundada tugev, atraktiivne, eristuv ning usaldusväärne tööandja bränd.

Brändingu protsessi alguses tuleb analüüsida olemasolevat tööandja brändi ning välja selgitada, kuidas erinevad huvigrupid organisatsiooni tööandja rollis tajuvad. Vajalik on välja selgitada organisatsiooni unikaalsed positiivsed (vajadusel ka negatiivsed) omadused, mille põhjal vastav hinnang ja kuvand on kujunenud. Selleks saab uurida erinevate osapoolte sh olemasolevate, lahkunud ja võimalike tulevaste töötajate, tööpakkumisest loobunud kandidaatide emotsioone ning arvamusi. Kasu on ka töötajate ja juhtide küsitlemisest selgitamaks, milliste reaalsete näidete põhjal nende taju organisatsioonist kui tööandjast on kujunenud, näiteks uurides värbamisprotsessi kulgemist, sisseelamisprogrammi toimivust jms. Arvesse saab lisaks eelnimetatud võimalustele võtta ka töötajatelt igapäevaselt saadavat positiivset ja negatiivset tagasisidet (Dapomoy, 2006). Olemasolevatelt ja potentsiaalsetelt tulevastelt töötajatelt saadava info põhjal hinnatakse, kas olemasolev (teadlikult kujundatud või ise kujunenud) väärtuspakkumine täidab oma eemärke ning kas selle osad avaldavad tööandja brändile positiivset mõju või ei ole need olulised (Mossevelde, 2014).

Organisatsioon saab esimese etapis endale esitada mitmeid küsimusi:

- 1) Kas potentsiaalsed tulevased töötajad teavad organisatsiooni kui tööandjat;
- 2) Kas potentsiaalsed tulevased töötajad kaaluksid töötamist antud organisatsioonis;
- 3) Kas antud organisatsiooni tajutakse kui head või ideaalset tööandjat;
- 4) Kas potentsiaalsed tulevased töötajad on kandideerinud organisatsiooni poolt pakutavatele ametikohtadele või plaanivad seda tulevikus teha;
- 5) Kui kauaks potentsiaalsed tulevased töötajad kavatseksid antud organisatsiooni tööle jääda (Employerbrandingtoday).

Protsessi edukuse eelduseks on tegevjuhi toetuse saamine juba esimestest sammudest alates. Oluline on ka teiste strateegiliste juhtide, sh üksuste juhtide, kaasamine protsessi ning soosingu võitmiseks neile tööandja brändi efektiivne kommunikeerimine sh eemsärgiga kujundada neist nn brändi saadikud. Samaväärselt oluline on esmatasandi töötajatest brändi saadikute kujunemine (Hudson RPO).

Planeerimise faasis määratakse tööandja brändingu strateegia, mis hõlmab näiteks vajalike kompetentside kirjeldamist, sihtgruppide ja brändi kommunikatsiooniviiside määratlemist, väärtuspakkumise sõnastamist, rahalise investeeingu suuruse kinnitamist jms. Kuigi kõikides tugeva tööandja brändiga organisatsioonides ei ole strateegiat dokumenteeritud, on see tulemuse ja järjepidevuse saavutamiseks väga oluline. Kõige lihtsam viis on koostada detailne tegevusplaan, kus on kokkulepitud tegevused, tähtajad, vastutused, vajaminev ressurss ning tegevusmõõdikud. Strateegia kirjalik kokkulepe (tegevusplaan, osategevuste eraldiseisvad protseduurid jms) on aluseks tööandja brändingu protsessi organisatsiooni äriplaani ja teiste strateegiliste eesmärkidega kooskõlas olemiseks (Van Mossevelde, 2014; Dapomoy, 2006). Brändingu strateegiale annab nn suunaviida organisatsiooni strateegiline platvorm :

- 1) Organisatsiooni missioon, visioon ja väärtuses;
- 2) Korporatiivne sotsiaalne vastutus;
- 3) Juhtimine;
- 4) Korporatiivne maine ja kultuur;
- 5) Töötajate juhtimisega seotud eeskirjad ja praktikad;
- 6) Tulemuste juhtimine;
- 7) Innovatsioon (Jain, 2011).

Olulisel kohal on selles etapis tööandja eesmärgipärase väärtuspakkumise kujundamine vastavalt töötajate ootustele, brändi lubadustele ja selle efektiivne kommuniqueerimine. EVP kujundamiseks on vajalik nii sisemiste kui välimiste huvigruppide panus ehk brändingu protsessi esimeses etapis kogutud info arvamuste, emotsioonide ja tajude kohta, protsessi kaasatud meeskonna aktiivsus, kuid ka näiteks välise kommunikatsiooni sisu ja meetodite kinnitame.

Enne viimase etapi ehk tulemuste mõõtmise juurde asumist on vajalik eeltoodud brändingu strateegia reaalsuses rakendada. Rakendamise käigus ilmnevate probleemide, tagasilööride või puudujääkidega on vajalik koheselt tegeleda ning vajadusel osaliselt või täielikult tagasi pöörduda eelmise etapi tegevustesse ehk planeerimisse. Siinkohal on oluline mõista, et tööandja brändingu protsess ei ole ühekordne ega lühiajaline projekt ja nn vigade avastamine ning parandamine on täiesti normaalne protsess. Kuivõrd kõiki

nüansse ei ole algselt võimalik arvestada (eriti, kui tegemist on tööandja brändi teadliku kujundamise esmakordse lansseerimisega) ning seetõttu tuleb mõista, et tegemist on nn elava protsessiga, mida tuleb vajadusel muuta.

Brändingu strateegia rakendamisel on oluline roll pigem välistel tegevustel ehk sellel, kuidas kinnitatud strateegiat erinevatele sihtgruppidele kommukeeritakse. Enim kasutatavad viisid on karjääri- ja töövahendusmessid, organisatsiooni koduleht sh intranet, sotsiaalmeedia, töökuulutused, artiklid, eeskirjad ning praktikate jagamine jms (Jain, 2011). Üldpõhimõtte kommukeerimisel on siiski sõnumi lihtsus ning üheselt mõistetavus, keerulised sõnumid ja nende edastamise kanalid võivad sisu nn mürasse ära kaotada.

Rakendamisfaasi järgselt on vajalik mõõta ka brändingu tulemusi. Üheks võimaluseks on kasutada nii sisemist kui välimist kvalitatiivuuringut, et hinnata, kas brändi tajutakse selliselt kui seda planeeriti. Kui võrd antud etapis on tööandja brändi võimalik hinnata ka töötajate reaalsest kogemusest lähtuvalt, on võimalik hinnata, milliseks on kujunenud vastav kasutegur (CIPD, 2008).

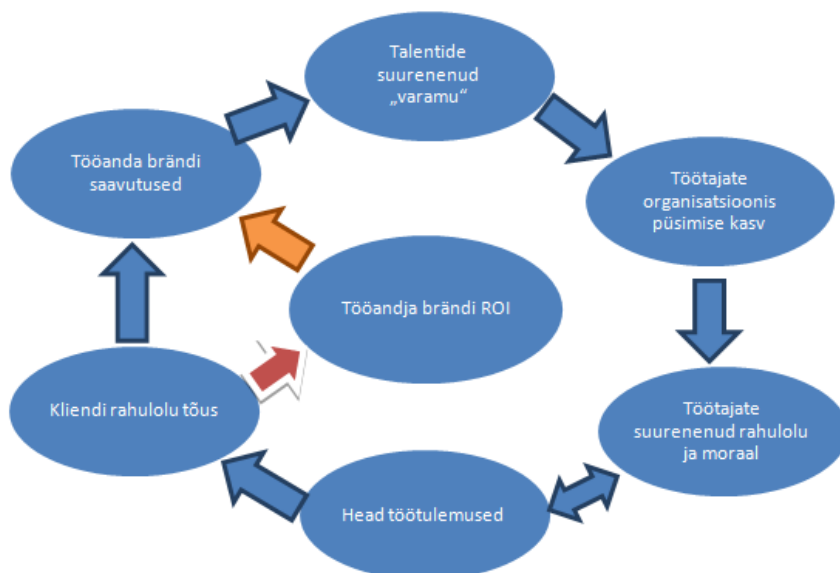
Reaalsus ehk üks võimalik kasutegur selgub mõõtmisfaasis ka tööandja brändingu investeringu tasuvusena ehk ROI-na (*Return on Investment*). Organisatsioon võib tuumikväljundina kasutada tööandja brändi tulemuskaarti, millele annavad sisendi nii kokkulepitud ROI mõõdikud kui seosed teiste (kliendi, koproratsiooni jms) brändi ja maine mõõtmise programmidega. Kasutades tulemuskaarte või muud sarnast süsteemide hindamise meetodit, ei saa siiski väita, et brändingu edukust oleks lihtne mõõta. Nagu eelnevalt mainitud, on tegemist pikaajalise ning nn elava protsessiga, kuid oluline on, et organisatsioon annaks endast parima seatud eemärkide täitmise hindamisel, sest ainult tuvastatud ja tõestatud andmed annavad võimaluse protsessi täiustamiseks (Rosethorn, 2009).

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et tööandja brändingu protsess on sarnane teiste strateegiliste protsessidega, hõlmates nelja põhietappi ning olles kooskõlas organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega. Kuna aga antud protsessis käsitletakse siiski inimeste tajuga seotud faktoreid, mitte standardselt ja objektiivselt mõõdetavaid tegureid, on tööandja brändingu protsess mitmes mõttes komplekssem tegevus.

1.6 Brändinguga seotud kasud

Erasektoris tegutsevate organisatsioonide tegevus on eelkõige suunatud omanikele rahalise kasu teenimisele. Tööandja brändi loomine ja järjepidev arendamine nõuab nii materiaalseid (raha jms) kui mittemateriaalseid (aeg, energia jms) vahendeid, seega on oluline enne vastavate kulutuste tegemist välja selgitada, millise kasu organisatsioon brändingust saab ja kuidas seda mõõta. Vaieldamatult on hea maine omamine erinevate huvigruppide jaoks kõrge emotsionaalse väärtusega, kuid käsitledes brändi loomist kui investeeringut, tuleb arvestada vastava tasuvusega.

Mitmed rahvusvahelised uuringud on tõestanud, et tööandja brändil on otsene mõju organisatsiooni majandustulemustele. Eelkõige nähakse seda tööjõu voolavuse vähenemises, pühendunumate töötajate panuse kasvus, värbamiskulude vähenemises seoses proaktiivsete kandidaatide kasvuga jms (Naarits, 2013). Employer Brand International-i (EBI) poolt 2011. aastal läbi viidud uuringus selgus, et organisatsioonid kasutavad tööandja brändi investeeringute tasuvuse (ROI) hindamiseks järgmisi mõõdikuid: 38% organisatsioonidest kasutab tööjõu voolavust, 33% töötajate kaasahaaratus/pühendumust, 29% värbamiskvaliteeti, 27% värbamiskulusid ning 26% kandidaatide arvu (Minchington, 2011).

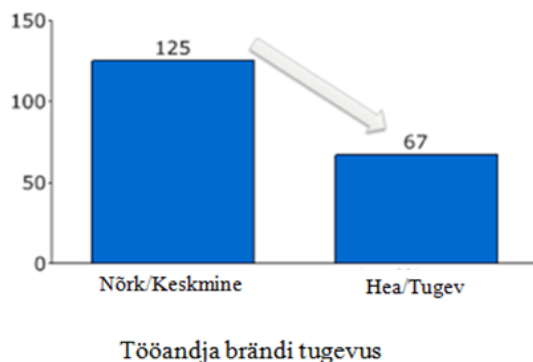


Joonis 7 Tööandja brändi investeeringu tasuvus

Allikas: Figurska, Matuska, 2013

Töötajate volulavus mõistlikes piirides on organisatsioonile pigem kasulik, kuid liigne volulavus on otseselt seotud rahaliste kulutustega ning seda eelkõige olukorras, kus lahkuvad kogemustega töötajad. Hea töötaja asenduskulu on keskmiselt üks kolmandik uue töötaja aastasest töötasust.

Indekseeritud värbamiskulu 1 värvatava kohta



Joonis 8 Tööandja brändi tugevus *versus* värbamiskulud

Allikas: Gultekin, 2011

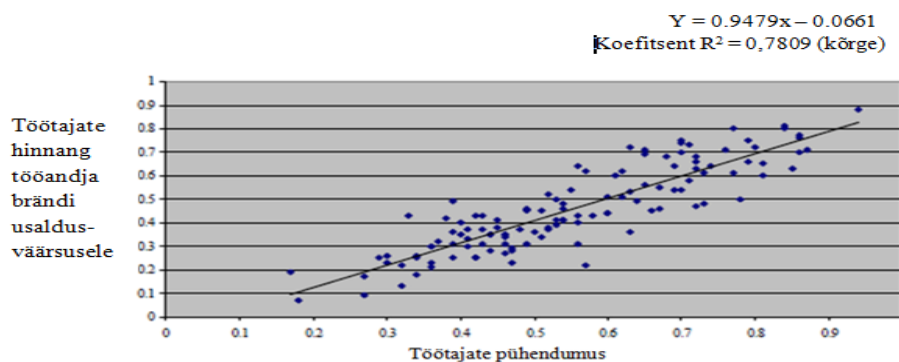
Ameerika Ühendriikides korporatiivsete värbajate seas läbiviidud uuringu tulemusena selgus, et uute töötajate värbamisega seotud kulutuste ja tugeva tööandja brändi vahel on tugev seos. Tugeva tööandja brändiga organisatsioonidel on töötajate volulavus 28% võrra väiksem kui nõrga tööandja brändiga organisatsioonidel ning värbamiskulud ühe värvatud töötaja kohta 2 korda väiksemad (Gultekin, 2011).

Erinevad uuringud on tõestanud, et töötajate tootlikkus on seotud tööga rahulolu ja tööle pühendumusega. Tööga rahulolu võib olla põhjustatud töö tulemustest, samuti võivad need kaks parameetrit olla ka vastastikku seotud. Tööga rahuolule lisaks on oluline töötajate psühholoogiline heaolu (mõningates käsitlustes nimetatud kui õnnelikkus), mida töötajad tunnetavad väga subjektiivselt ning see on seotud ka üldise rahuoluga st mitte ainult tööga rahuloluga. Wright, Cropanzano, Bonett poolt läbi viidud tulemusena on töötajate tootlikkus ja tööga rahulolu suurem kui nende psühholoogiline heaolu on suurem (Wright, Cropanzano, Bonnet, 2007). Sellest tulenevalt on tööandja brändi väärtuspakkumise puhul lisaks tööga seotud faktorite oluline keskenduda ka pakkumisele teguritele, mis suurendavad töötajate üldist heaolu.

Lisaks võib tootlikkust mõjutada läbi töötajate rahuolu, mis väljendub suuremas loomingu- ja arengus, aruteludes ja töötubades osalemises, innovatsioonis ning näiteks

vähenedud haiguspuudumistes ja absenteesimi ehk töölt puudumiste vähenemises (Schüller, 2010 viidatud et al. Buttenberg, 2013). Inglismaa jaemüüjate seas läbi viidud uuring näitas, et töötajate pühendumisnäitaja tõus ühe punkti võrra (5-punkti skaalal) tõi kaasa 9%-se müügi kasvu kaupluse kohta (Karu, 2015).

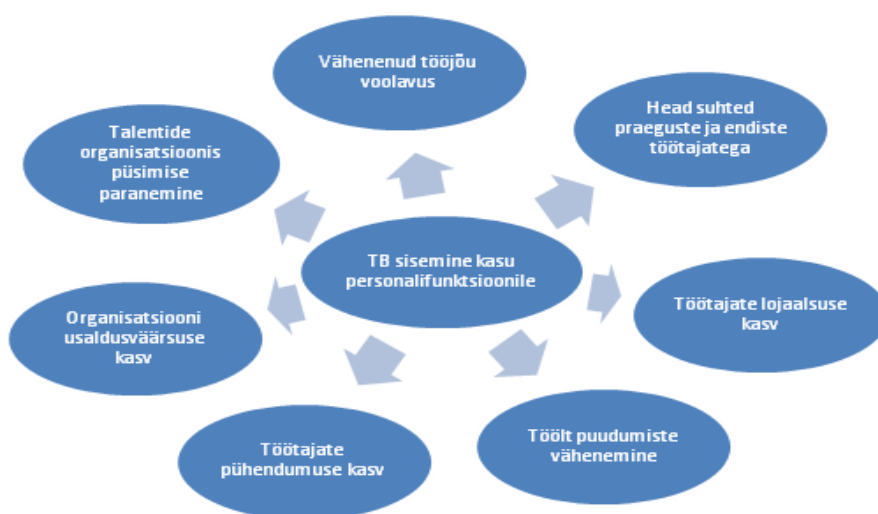
Töötajate rahulolu ja pühendumusega on tihedalt seotud ka töötajate kaasahaaratus (*engagement*), mis on omakorda Aon Hewitt 2010. aastal läbi viidud parima tööandja uuringu kohaselt tugevalt seotud tööandja brändiga (vt. joonis 9) (AonHewitt).



Joonis 9 Tööandja brändi korrelatsioon töötajate pühendumusse

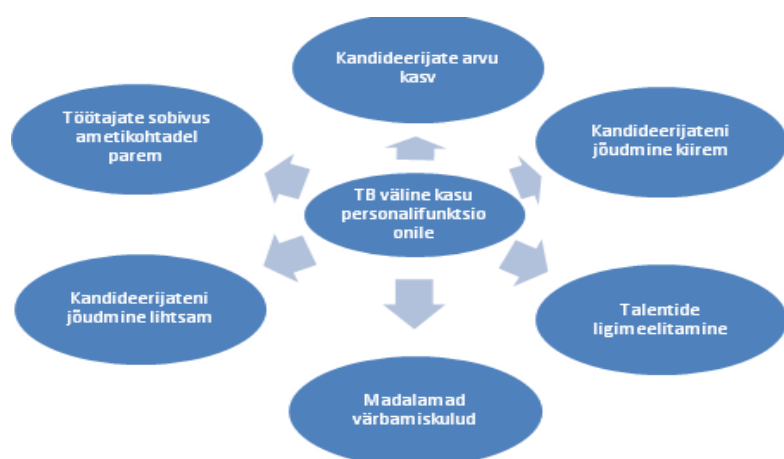
Allikas: AON Hewitt, 2010

Kuivõrd eelnevast selgub, et tööandja brändi juhtimisel on oluline roll personalijuhtimise valdkonna osategevustel, on oluline laiemalt mõista nii sisemist kui välimist kasu, mida bränd personalivaldkonnale annab.



Joonis 10 Tööandja brändi sisemine kasu personalifunktsioonile

Allikas: Figurska, Matuska, 2013



Joonis 11 Tööandja brändi välimine kasu personalifunktsioonile

Allikas: Figurska, Matuska, 2013

2012. aastal uuriti 102 riigi 4288 personali- ja teiste valdkondade juhtide seas personalijuhtimise strateegiaid ning seejärel võrreldi nende organisatsioonide finantstulemusi. Uuringu tulemusena saadi kinnitust, et töötajatega seotud nn head praktikad annavad tulemuslikkuses eelise. Tabel 1 näitlikustab, millised on olulisimad personalivaldkonna praktikad, ning need on otseselt või kaudselt seotud tööandja brändi juhtimisega (Mosley, 2014)

Tabel 1
Personalivaldkonna osategevuste mõju finantstulemustele

Teemad, millega võrreldi kõige võimekamaid ja vähim võimekamaid organisatsioone	Efekt, millega kõige võimekamad organisatsioonid ületavad vähim võimekamaid organisatsioone...	
	Tulude kasv	Kasumimarginaal
Värbamistulemused	3,5 korda	2,0 korda
Uute töötajate sisseelamine ja püsima jäämine	2,5 korda	1,9 korda
Talendijuhtimine	2,2 korda	2,1 korda
Tööandja brändingu täiustamine	2,4 korda	1,8 korda
Tulemuste juhtimine ja preemiad	2,1 korda	2,0 korda
Juhtimise arendamine	2,1 korda	1,8 korda
Personaliprotsesside professionaalsus	1,8 korda	1,8 korda
Globaalne inimeste juhtimine ja rahvusvaheline laienemine	1,8 korda	1,7 korda
Töötajate kaasahaaratus kasv	1,8 korda	1,6 korda
Ühiste teenuste pakkumine ja personalitöö sisseost	1,6 korda	1,7 korda

Allikas: Mosley, 2014

1.7 Brändingu võimalikud probleemid

Tööandja bränding leiab käsitlust valdavalt positiivses tähenduses ning selle eesmärk on luua töötajatele parim koht töötamiseks. Nagu paljude teiste protsessidega, võib ka brändingus esineda probleeme, seda nii tegevuste käigus kui tulemuste rakendumisel.

Üheks probleemiks võib kujuneda tööandja brändingu eest vastutaja määramine organisatsioonis. Tavapäraselt vastutab töötajate värbamise, hoidmise ja motivatsiooniprogrammi eest personalivaldkond. Tööandja brändi loomine oli samuti algselt personalijuhtide ülesanne, kuid aja jooksul on mitmete uuringute tulemusena selgunud, et ainult personalivaldkonna tegevustest eelnimetatud protsessi nn omanikust ei piisa. Kuigi nagu ka eelnevatest alapeatükkide on kirjeldatud, on seotud osapooli mitmeid (sh turundusosakond, tegevjuht jne). 2014. aastal Universumi poolt läbi viidud uuringust selgus, et vastutus on sageli siiski ebaselge. 39% turundusjuhtidest arvab, et see on personalivaldkonna roll ning 40% neist leiab, et tegemist on tegevjuhi vastutusega. 60% tegevjuhtidest ning 58% personalijuhtidest peab tööandja brändingut enda nn omandiks. Erinevate arvamuste üheks põhjuseks on olukord, kus tegevjuhid ei usu, et personalijuhid nimetatud protsessi juhtimiseks võimelised on ning personalijuhid tunnevad ka ise end brändingu eest vastutaja rollis ebakindlalt (Gorman, 2015).

Tööandja brändi toetavate heade töötajate hoidmise, arendamise ja motiveerimises nähakse sageli kitsaskohti siiski personalijuhtimise valdkonna tegevustes. Muutunud majanduslikus ja demograafilises olukorras ei toeta järgnevad personalijuhtimise mõtteviisid tugeva tööandja brändi kujunemist:

- 1) kõikidele töötajate standardselt lähenemise viis – organisatsioonis loodud ja kõikidele ühte viisi kehtivad eeskirjad ja nõuded võivad tänapäeval andekaid inimesi pigem demotiveerida, kuna nad ei tunne, et neid väärtustatakse kui unikaalseid panustajaid. Personalijuhtimise eeskirjad peavad häid töötajaid ligi meelitama ja hoidma, mitte toimima vastupidiselt;
- 2) liigselt fikseeritud ning üheülbalised karjäärivõimalused – häid ja oma ametikohal efektiivseid töötajaid edutatakse seni, kuni nad jõuavad oma nn ebakompetentsuse tasemeni, ning olles seejärel oma töötulemustega rahulolematud ja stressis, lahkuvad nad organisatsioonist. Mõistliku lahendusena peaksid personalivaldkonna töötajad pakkuma headele töötajatele võimalusi järgmise tasandi töö sisu ja olemusega tutvumiseks enne kui

reaalne edutamine toimub, et nad saaksid hinnata enda sobivust antud edutavale ametikohale;

3) sotsiaalsete oskuste puudumine esmatasandi juhtidel – töötajaid edutatakse juhtideks tulenevalt tehnilistest oskustest, kuid nende sotsiaalsete oskuste taset meeskonna juhtimisel ja arendamisel ei arvestata. Kuivõrd tööandja brändiga on tihedalt seotud just emotsioonidega seotud tegurid (pühendumus, rahulolu jne), võib juhi sotsiaalsete oskuste puudumisel heade töötajate arv pigem väheneda, mitte kasvada, mis on aga vastuolus brändingu eesmärkidega (Bhattacharya).

Lisaks vastutuse ebaselgusele ning ebasobivatele mõtteviisidele mõjutab tööandja brändi tugevust ja huvigruppide usalduse taset brändiga seotud lubaduste täitmine. Kuivõrd organisatsioonid edastavad erinevaid kommunikatsiooniviise kasutades oma brändi sõnumit nn eduloona, on oluliseks läbikukkumiseks olukord, kus jutt ja reaalsus ehk teod ei lähe kokku. Siinkohal on demotiveerivaks faktoriks tööandja poolt töötajatega sõlmitud psühholoogilise lepingu rikkumine, mis on takistab vastastikuse usaldusliku ja efektiivse koostöö suhte tekkimist (Mark, Toelken, 2009). Eeltoodut kinnitavad ka 2005. ja 2009. aastal üle-Eestiliselt läbiviidud psühholoogilisi kokkuleppeid käsitlevad uuringud, kus ühe osana uuriti tööga rahulolu sõltuvust tööandja poolsest lubaduste ja kohustuste täitmisest. „Tööandja poolne kohustuste täitmine on positiivses korrelatsioonis tööga rahuloluga, mis tähendab, et töötajad on oma tööga seda rahulolevamad, mida rohkem nad tajuvad, et nende tööandja peab oma lubadusi ning täidab endale võetud kohustusi“ (Randmann 2013).

Tööandja brändingu efektiivse elluviimise teeb keeruliseks ka olukord, kus tegevjuhtidel ei ole selge, mis on brändi põhilised eesmärgid, mis sisuliselt tähendab seda, et planeerimise faasis ei ole strateegiat täielikult läbi mõeldud. Põhjuseks võib olla üldine eesmärkide ebaselgus organisatsioonis või olukord, kus tööandja brändingut ei käsitleta kriitilise prioriteedina kui organisatsioon seisab silmitsi mitmete teise oluliste väljakutsetega (Gorman, 2015). Et brändingu protsess on seotud materiaalsete ja mittemateriaalsete ressurssidega, ei ole mitmed juhid valmis neid ressursse vastavasse protsessi investeerima. See omakorda näitab taas, et nad ei mõista brändingust tulenevaid hüvesid (Employerbrandingtoday).

Brändingust saadavate hüvede ning selleks vajaliku rahalise investeeringu ebaõige tajumine juhtide poolt võib olla põhjustatud valede võtmemõõdikute kasutamisest, nende tulemuste ebaõigest tõlgendamisest või mõõdikute mittekasutamisest. Enamasti

keskendutakse sisemistele mõõdikutele (töötajate pühendumuse määr jms) ning väliste tulemuste (brändi tajumise hindamine jms) hindamisega ollakse piiratumad. Kuigi tänasel päeval on kirjeldatud mitmeid sisemisi mõõdikuid ja meetodeid tööandja brändi investeeringu tasuvuse ehk ROI hindamiseks, kasutatakse neid siiski liiga vähe (vaid 13% Universumi poolt küsitletud organisatsioonidest). Tõenäoliselt tuleneb see oskamatusesest ning selle olulisuse vähesest mõistmisest (Universum, 2015).

Tööandja brändi kujundamisel on vajalik keskenduda sellest tulenevatele positiivsetele faktoritele, kuid samas tuleb meeles pidada ka kõiki kitsaskohti või probleeme, mis võivad selle protsessi käigus avalduda. Võimalikest probleemidest teadlik olemine annab võimaluse neid ennetada ning vajadusel parendustegevusi läbi viia.

1.8 Tööandja mainega seotud varasemad uuringud

Käesoleva töö autori andmete kohaselt ei ole samasugust uuringut Eesti spaade hulgas varasemalt läbi viidud. Erinevad sarnased uuringud käsitlevad tööandjate maine uuringuid, ihaldusväärseima tööandja välja selgitamist jms, kuid kasutatud meetodid on erinevad, seega ei ole saadud tulemused täielikult võrreldavad. Uuritud on näiteks spaade kui teenuseosutajate brändimist, sealhulgas seda, kuidas spaad end brändivad ning kas ja kuidas on vastav tegevus muutunud majanduslanguse perioodil (Lindau, 2009).

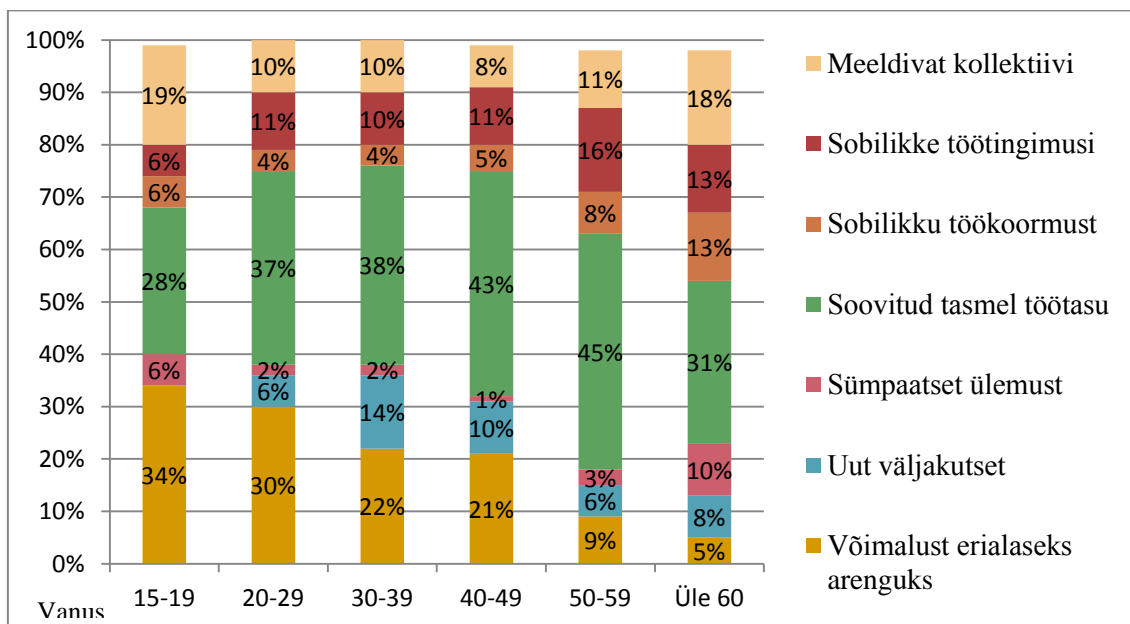
Tööandjate maine uuringutesse on enamasti kaasatud erinevate tegevusaladega seotud inimesed, ning kui valimi hulgas on ka teenindusega seotud esindajaid, ei ole tulemusi eraldi spaade põhjal esitletud. Seetõttu on käesolev spaadele keskendunud uuring oluliselt spetsiifilisema käsitlusega.

CV Keskuse ihaldusväärseima tööandja uuring

2015.aasta kevadel viidi tööportaali CV Keskuse poolt läbi uuring, mille eesmärgiks oli välja selgitada Eesti kõige ihaldusväärsem tööandja. Uuringusse oli kaasatud Eesti erinevatest töövaldkondadest 3951 vastajat, kellest 70,3% olid tööga hõivatud, 15,6% töötud, 10,1% õpilased ning 4% ettevõtjad. Osalejatel paluti tähtsuse järjekorras nimetada 3 Eestis tegutsevat tööandjat, kes on nende arvates ihaldusväärsemad ehk kelle juures nad sooviksid töötada. Igale märgitud tööandjale tuli märkida ka valiku põhjused ehk mida peavad töötajad töökoha valikul kõige olulisemaks. Võimalus oli valida järgmiste kriteeriumite vahel:

1. Ettevõttes on rahvusvahelised arenguvõimalused
2. Ettevõttes viiakse ühiselt ellu olulist missiooni
3. Juhid suudavad inspireerida oma alluvaid
4. Töötajad on hästi tasustatud
5. Töötajad on innovaatilised ja ettevõtlikud ning neil on võimalus oma ideid ellu viia
6. Töötajaid tunnustatakse ning nad töötavad võrdsetena ühtses meeskonnas
7. Töötajatel jääb aega ka isikliku elu jaoks
8. Töötajatel on võimalus teha karjääri ning neil on igapäevatoos piisavalt väljakutseid.

Uuringu tulemusena selgus, et erinevate põlvkondade eelistused ning soovid on erinevad. Selgus, et noorem generatsioon (kuni 20-aastased) hindas kõige kõrgemalt arenguvõimalusi ning meeldivat kollektiivi. Töötasu ei olnud antud grupi jaoks tervikuna kõige määravama tähtsusega, kuid erisusena selgus, et Pärnumaal on see siiski kõige olulisem faktor ka nimetatud vanusegruppis. Töötasu kujunes kõige olulisemaks ka 20-29, 30-39 ja 40-59-aastaste vanusegruppides.



Joonis 12 Tegurid, mida peavad töötajad töökoha valikul kõige olulisemaks

Allikas: CV Keskus, 2015

Uuringust saadud tulemuste põhjal esitati TOP100 edetabel ning kuigi edetabelis oli esindatud ka mitmed teenindusasutused, oli ainsa spaana sinna jõudnud Pärnus tegutsev Sanatoorium Tervis AS, kes saavutas 70. koha.

Esikoha saavutanud Eesti Energia AS puhul hinnati kõige kõrgemalt häid töötasusid, piisavate väljakutsete olemasolu ning karjäärivõimalusi. Samuti oli oluliseks teguriks juhtide poolne töötajate tunnustamine, mida pidas organisatsiooni tugevuseks 12,8% vastajatest (CV Keskus).

TNS EMOR tööandjate maine uuring

Turundusuuringute ja konsultatsioonide organisatsioon TNS Emor (edaspidi Emor) or organisatsioonide kui tööandjate maine uuringuid läbi viinud kümme aastat ning uuringutes käsitletakse nii Eesti elanike ootusi tööandjatele, töökoha valikukriteeriume kui ka tööandjate mainekuvandit. Emori uuringutel on kaks põhilist sihtrühma, esiteks tööga hõivatud inimesed ning teiseks kõrgharidust omandavad noored, kes on alles tööturule sisenemas (TNS Emor, 2014a).

Viimaste aastate uuringutest on selgunud, et tööandjate puhul hinnatakse töökoha stabiilsust, mida pakuvad näiteks riigi omanduses olevad organisatsioonid. Lisaks, kuigi organisatsioonide üldmaine hinnangutes saavad kõrgema positsiooni ettevõtted, kellega on inimestel positiivsed kliendikogemused (näiteks kaubandusettevõtted jms), hinnatakse tööandjatena kõrgemalt pigem tootmisettevõtteid (näiteks Ericsson jms).

2014. aastal viis Emor üheksandat korda läbi tööandja maine uuringut, milles osales 1101 tööga hõiatud inimest üle Eesti. Esikoha saavutas sel aastal Eesti Energia, kes eelneval aastal oli kolmandal positsiooni ning sellele järgmesid Tallinna Sadam ja RMK (TNS Emor, 2014b).

Uuringus selgus, et 2013. aastal hindas enamik vastajatest (2/3) kõrgeimalt järgimis tööandjatele seatud ootuste tegurid: töökoha stabiilsus, töötajatest hoolimine raskel ajal, tööõhkkond, palk, töötajate väärtustamine ning juhtkonna usaldusväarsus. Konkreetsete valitud tööandjate ehk eelistatuimate tööandjate osas hinnati kõrgeimalt just nelja põhilist tegurit (tähtsuse järjekorras): stabiilne töökoht, usaldusväärne juhtkond, töötajate väärtustamine ja palk. Raskel ajal töötajatest hoolimine ning tööõhkkond olid samuti olulisel kohal, kuid siiski vähemal määral (Eensalu, 2014).

Mati Ruul töötajate hinnangu uuring

Eesti meeskonnatöölane tippkoolitaja ja konsultant meeskonnatöö alal Mati Ruul on oma uuringutes keskendunud küsimustele, mis annaksid vastuse üldisele küsimusele, mida teha,

et teenindajad püsiksid ühe tööandja juures pikemat aega. Selleks on ta üle-Eestiliselt silmast-silma küsitlenud rohkem kui tuhandet erinevate valdkondade (hotellindus, jaemüük, toidlustus, turism, transport jms) klienditeenindajat, esitades neile järgnevad kolm küsimust.

1. Milline peaks olema ettevõtte, et vastaja panustaks selle igapäevatöösse suurema pühendumusega ja kauem? Enim on antud küsimusele vastatud järgnevalt (tähtsuse järjekorras): tööandja peaks olema usaldusväärne ja hooliv, ülemustega peaks oleks parem läbisaamine, arenev, tööandja peaks olema töötajatega arvestav ning sõbralik, töö peaks olema lugupidav suhtumine, töö peaks olema huvipakkuv, töökeskkond peaks olema motiveeriv ning töö peaks olema jätkusuutlik/kindel.

2. Mis on vastaja arvates klienditeenindaja töökoha vahetamise peamised põhjused? Vastused tähtsuse järjekorras olid järgmised: puudub omavaheline läbisaamine, kehvad töötingimused, ebapiisav töötasu, puudub motivatsioon, pinge töökohal, puudub hea sisekliima jne.

3. Mis lisaks töötasule motiveerib vastajaid oma ametikohal kauem püsima? Vastustest selgus, et olulisteks teguriteks olid mõistev, lugupidav ja austav suhtumine, positiivne töökeskkond, head töötingimused, tagasiside ülemuselt, kiitus/tunnustus, kliendi tänu/kompliment. Nagu selgub, on esimesed kuus kõige tähtsamat kriteeriumit seotud mittemateriaalse poolega, materiaalne tegur ehk preemiad ja lisatasud olid alles seitsmendal kohal.

Tsiteerides Mati Ruuli, on teostatud uuring tõestanud seda, mida ta ka ise arvas ehk et töötasu, omades küll olulist rolli, ei ole see töötajate jaoks alati kõige olulisem. Selle tõestuseks oli asjaolu, et küsimustele antud 3-4 esimest vastust, mis olid kõige suurema osakaaluga ehk eristusid teistest märgatavalt, ei kirjeldanud otseselt materiaalsete hüvede olulisust (Ruul, 2014).

Palgainfo Agentuur

Palgainfo Agentuur on sõltumatu uuringute agentuur, mis tegeleb eelkõige töötasude uurimise (trendid, ootused jms) ja analüüsimisega, pakkudes oma partneritele infot ja abi erinevate valdkondade töötasude jm materiaalsete kompensatsioonipakettide koostamiseks. Andmete saamiseks viiakse läbi küsitlusi, uuringuid ning lähtutakse nii riiklikust kui rahvusvahelisest statistikast. Käesoleval aastal keskendutakse uuringutes koostöös tööandja

turundusagentuuriga Brandem rohkem ka tööandja mainele. Uuringu tulemused selguvad 2015. aasta juunis, seega saab vastavaid andmed kasutada edaspidistes uuringutes ja teadustöodes. Küll aga on võimalik varasematest uuringutest näha ajendeid, mis on töövõtjate töökoha vahetamise aluseks. 2013. aasta sügisel läbi viidud uuringuse selgus, et järgmiste tegurite (tähtsuse järjekorras) muutumisel ollakse valmis töökohta vahetama:

- Põhipalk on minu poolt soovitus tasemel: „jah, kindlasti“ ja „pigem jah“ vastuseid kokku 94%;
- Sissetuleku suurendamise võimalused lisatasudena on olemas: 87%;
- Mind vajatakse ja saan oma oskuste-teadmistega kasulik olla: 85%;
- Võimalused erialaseks arenguks on paremad: 84%.

Parem tööandja maine töökoha vahetuse ajendina oli 13. kohal ehk „jah, kindlasti“ ja „pigem jah“ vastuseid oli 57% (Palgainfo Agentuur).

2014. aasta lõpus läbi viidud uuringust selgus ka asjaolu, et tihtis ollakes töötasuga rahuolematumad olukorras, kus organisatsioonis ei tähtustada ega praktiseerita töötajate tunnustamist ning töötasustamise põhimõtteid ei kommukeerita piisavalt. 56% töötajatest, kes olid oma töötasuga rahul, tõid välja, et neid tunnustatakse heade töötulemuste eest. Samas kui 43% töötasuga rahuolematutest töötajatest märkisid, et neid ei tunnustata. Tunnustuse ja kiituse olulisus selgus uuringust läbivalt (Seedre, Heim, 2015).

Ülalkirjeldatud uuringud erinevad mõnevõrra meetodikalt ning tulemuste esitamiste poolest käesolevas töös toodud põhimõtetest, kuid siiski on võimalik neid osaliselt võrrelda töös saadud tulemustega ning kasutada Estoniale ettepanekute tegemise suunanäitajatena.

2. UURIMUSE METOODIKA JA VALIMI KIRJELDUS

2.1 Metoodika kirjeldus

Käesoleva töö eesmärgi saavutamiseks on töö autor seadnud järgmised uurimisülesanded:

1. Selgitada mõiste tööandja bränding sisu ja kirjeldada selle erinevaid käsitlusi.
2. Uurida, mida peavad tööandja valikul oluliseks erinevate huvigruppide esindajad.
3. Selgitada välja, mis on töötajate väärtuspakkumise olulisemad kriteeriumid, mille alusel langetatakse valik konkreetsetes spaas töötamise osas.
4. Selgitada välja, milline on parima tööandja brändiga spaa Pärnus sh Estonia kui tööandja maine sisemiste ja väliste huvigruppide seas.
5. Selgitada välja Estonia tööandja brändi tugevus läbi töötajate väärtuspakkumise tajumise hindamise huvigruppide poolt.

Esimene uurimisülesanne on täidetud eelmise peatüki alapeatükkides toodud erinevate majandusteadlaste ja valdkonnaspetsialistide teoreetiliste ning uuringute tulemustel põhinevate andmete käsitlustega. Ülejäänud viie ülesande täitmiseks kasutab töö autor nii kvantitatiivset uurimismeetodit.

Kvantitatiivses uuringus tõlgendatakse uurimistulemusi arvuliste väärtustena ning selleks kasutatakse meeoteid, mis võimaldavad vastavate arvuliste mõõtmiste teostamist ning mõõtmistulemuste saamist. Üheks selliseks võimaluseks on kaardistusuuring (*survey*), millega kogutakse andmeid mingi nähtuse või tingimuste kirjeldamiseks ja kaardistamiseks (Parts, 2014). Kaardistusuuringu läbiviimiseks valis töö autor ankeetküsitluse vormi ehk küsimustiku, mida uuringus osalejad said täita nii paber kandjal kui veebipõhises küsitluskeskkonnas *SurveyMonkey.com*. Erinevatele valimi gruppidele koostati mõnevõrra erinevad struktureeritud küsitlusvormid (lisad 1-2), mis võimaldavad mõõta erinevate gruppide poolt antud hinnanguid, kolmes osas esitatatud küsimused on suunaga üldiselt hinnangult spetsiifilisemale. Küsimustikus olevate küsimuste koostamisel kasutas töö autor Eesti varasemate sarnaste uuringute näiteid (vt alapeatükk 1.8) ning kohandas need käesoleva töö spetsiifika põhiseks. Et sarnased uuringud käsitlevad eelkõige tööandja brändi üht kõige olulisemat komponenti ehk töötajate väärtuspakkumist, on küsimused fokusseeritud vastavale komponendile. Lisaks, kuna tööandja brändi kujunemisel on

oluline ka töötajate reaalne kogemus (Rosethorn, 2009), paluti organisatsiooni töötajatel hinnata, milliseid väärtuspakkumise tegureid neile Estonias pakutakse.

Väärtuspakkumise komponendid on Marco Ryani (2010) käsitluse põhjal jaotatud kahte põhigruppi: ligimeelitamise hüved ning pühendumise hüved. Nimetatud grupid omakorda sisaldavad endas vastavalt (materiaalsete) hüvede ja võimaluste ning organisatsiooni, töö ja inimestega seotud kategooriaid. Brändid sh tööandja bränd on põhinevad tajul, mis omakorda põhineb rohkem emotsioonidega kui ratsionaalsete otsustega seotud hinnangutel (Ryan, 2010). Seetõttu paluti uuringus osalejatel anda subjektiivne ehk nende poolt tajutud hinnang eeltoodud kategooriate teguritele.

Küsitluse üldandmete osas paluti vastata küsimustele, mis käsitlesid vastaja sugu, vanust, tööhõive staatust ning sõltuvalt valimigrupist Estonia organisatsiooni struktuuriüksust, kus vastaja töötab, tööstaaži Estonias, õpitavat eriala, vastava eriala töökogemust, töö- või praktikakogemust Pärnu spaades. Antud küsimuste esitamine annab võimaluse vajadusel teostada huvigruppide sisest süvendatud analüüsi (näiteks korrelatsioonanalüüs vms).

Esimeses etapis paluti vastajatel hinnata Likerti 5-palli skaalal, millise olulisusega on nende jaoks erinevad tööandja poolt pakutavad tegurid. Siinkohal ei peetud silmas ühtegi konkreetset tööandjat, vaid hinnati tegurite olulisust üldiselt. Kuivõrd tööandja bränd on tööandja poolt pakutavat funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste kasude kogum, mis seostab organisatsiooni tööandjana (Barrow, Ambler, 1996), on töö eesmärgi saavutamiseks oluline teada, milliseid kasusid peavad huvigrupid oluliseks. Antud küsimuse vastuste tulemuste põhjal on võimalik Estoniale tööandja brändi arendamisel teha ettepanekuid, milliseid kategooriaid ja tegureid on väärtuspakkumise kujundamisel oluline silmas pidada.

Teine etapp koosnes kolmest küsimusest ning selles paluti anda vastajal hinnang, millises Pärnu seitsmest spaast ta sooviks töötada. Valiku põhjenduseks tuli järgmises küsimuses valida tähtsuse järjekorras viis kriteeriumit, näidates, millised on need pakkumised, mille tõttu soovitakse vastavas spaas töötada. Viimasena sooviti vastust küsimusele, milline Pärnu spaa on vastaja arvamusel kohaselt parima tööandja mainega. Kõik vastava etapi küsimuste vastused on hinnangulised ehk vastaja taju põhised, sest tõenäosus, et vastaja on töötanud kõigis seitsmes spaas, on minimaalne. Taju siinkohal kujuneb spaade meedia kajastustest, inimeste omavahelistest vestlustest, töökuulutustest ning kandideerimistel saadavast infost jms. Antud etapi küsimuste taust põhineb Martin jt tööandja brändi

käsitlusel, mis hõlmab võtmehuvigruppide taju organisatsiooni kui tööandja identiteedi kujunemisel ning teistele kommunikeerimisel (Martin jt, 2011). Estonia kui tööandja maine väljaselgitamine toimub võrdluses tegevuspiirkonna teiste spaadega ning tööandja brändi arendamiseks on oluline teada huvigruppide esindajate konkreetsetes spaas töötamise eelistuste (eelkõige väärtuspakkumise tegurite) põhjuseid.

Kolmandas põhietapis käsitleti fokuseeritult Estonia spaad ning paluti hinnangut Estonia kui töötajate väärtuspakkumisele. Sisemine huvigrupp ehk töötajad vastasid küsimusele, mida Estonia hetkel toimiv väärtuspakkumine nende arvates sisaldab ning välised huvigrupid vastasid küsimusele, millist väärtuspakkumise teguritega Estonia kui tööandja nende jaoks seostub. Tulemuste saamiseks paluti valida tähtsuse järjekorras viis väärtuspakkumise kriteeriumit. Tulemused on esitatud vastuste sageduse põhimõttel ehk analüüsiti, milliseid tegureid valiti kõige sagedamini. Teise aspektina analüüsiti, milline on vastavatele teguritele antud „kõige tähtsam“ ehk numbrilise väärtusega „1“ hinnangute osakaal kõikidest „kõige tähtsamaks“ hinnatud teguritest. Eesmärk oli välja selgitada Estonia brändi tugevus, mis kujuneb väärtuspakkumisest ning selle reaalsest tajumisest ja kogemusest (Rosethorn, 2009). Nimetatud eesmärgi saavutamiseks analüüsiti saadud hinnangute pingerida ning sisemise ja välimiste huvigruppide hinnangute kattuvust.

Eelkirjeldatud kvantitatiivse meetodi rakendamise nõrkadest külgedeks on ajamahukus, võimalikud vead ankeetide täitmisel ning võimalik madal ankeetide laekumisprotsent (Uus, 2007). Ajamahukuse probleemi minimeerimiseks planeeris töö autor uuringu läbiviimiseks ja tulemuste analüüsiks ajaperioodi ning tegevused, mis võimaldas ankeedid võimalikult kiiresti kokku koguda sh koosolekud, uuringus osalejatele väiksema töö- ja õppekoormusega päevad jms. Ankeetide täitmisel tehtavate vigade ennetamiseks ja laekumisprotsendi tõstmiseks selgitas töö autor põhjalikult ankeedi täitmise juhendit, töö eesmärki ning vastuste olulisust. Tulemuste autentsuse tagamiseks jättis töö autor siiski ebakorrektselt ja/või - piisavalt täidetud ankeedid andmeanalüüsist välja.

2.3 Uuringu läbiviimise ja andmeanalüüsi protsessi kirjeldus

Käesoleva töö raames läbiviidud uuring teostati 2015. a aprillikuus. Antud periood valiti tulenevalt valimigruppide eripäradest, näiteks oli Estonia töötajatega aprillikuusse juhtide poolt varasemalt planeeritud struktuuriüksuste põhised koosolekud, mis võimaldasid ühildada uuringuga seotud tegevused. Kasutatud perioodil oli ka nii õpilastele ja

üliõpilastele ajalisi võimalusi vastamiseks rohkem, kuna talvine eksamissessioon oli läbitud ning kevadine ei olnud veel alanud.

Kutsehariduskeskuse õpilaste uuringusse kaasamiseks võttis töö autor ühendust spaa tegevusaladega seotud erialade rühmajuhendajatega. Paber kandjal küsitlusankeetide jagamine ning tagasi korjamine toimus õppetöö ajal. TÜ Pärnu Kolledži poolelt oli uuringu partneriks turismiosakonna juhataja Heli Müristaja, kes organiseeris üliõpilastele veebiküsitluse edastamise e-maili teel.

Küsimustiku ülesehituse ja sisu üheselt mõistetavuse testimiseks enne selle rakendamist, kasutati Estonia viiest töötajast koosnevat testgruppi, kelle tagasiside tulemusena eemaldati väärtuspakkumise nimekirjas algselt nimetatud teguritest üks tegur, mis käsitles organisatsiooni rahvusvahelisuse mõõdet. Põhjenduseks toodi asjaolu, et mitte ükski Pärnu spaa ei oma (ega saa suure tõenäosusega lähitulevikus omama) tütarettevõtet vms filiaali Eestist väljas, mistõttu selle olulisuse hindamine spaade kontekstis on ebaoluline. Täiendavalt tehti ettepanekud ankeedi küsimuste ning vastuste andmise reeglite mõningaseks täpsustamiseks.

Paber kandjal tagastatud küsitlusankeetidest saadud andmete analüüsimiseks ja töötlemiseks kasutati MS Excel 2007 programmi ning veebipõhised vastused analüüsi küsitluskeskkonna SurveyMonkey.com põhisel andmetöötlusplatvormil. Huvigruppide tulemuste võrdlemiseks kasutati kaalutud keskmiste ning standardhälvete leidmist. Täiendavalt rakendati Student t-testi, mis hindab, kas erinevate huvigruppide keskmised on statistiliselt üksteisest erinevad. Statistilist erinevust väljendab väärtus p , mis väidab, et kui saadud tulem on väiksem või võrdne kui 0,05, on tegemist statistiliselt olulise erineva tulemusega (Researchrundowns).

2.4 Valimi kirjeldus

Erinevate Estoniaga seotud huvigruppide hinnangutel põhineva tulemuse saamiseks kasutas töö autor kolme erinevat valimi gruppi: Estonia praegused töötajad, Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži turismimajanduse eriala üliõpilased ning Pärnumaa Kutsehariduskeskuse valitud erialade õpilased.

Estonia töötajad

Uuringu läbiviimise perioodil 2015. aasta märtsikuus töötas Estonias 159 töötajat, kellest 7 viibis lapsehoolduspuhkusel. Peamise huvigrupina kaasati ankeetküsitlusse kõik töötajad v.a. organisatsiooni 6-liikmeline juhtkond, kuna nende hinnangud võivad strateegilisest otsustuspositsioonist tulenevalt olla kallutatud. Algselt kaalus töö auto ka katseajal olevate töötajate ehk organisatsiooni lühiajalise töökogemusega töötajate uuringust välja jätmist. Kuna küsimused on siiski koostatud põhiliselt tajupõhiste hinnangute (mitte objektiivsete faktide) andmiseks, kus Estonias töötamise staaž ei mängi olulist rolli, kaasati siiski ka eelnimetatud töötajate grupp. Organisatsioonis töötavatest töötajatest ligi 10%-l ei ole eesti keel emakeeleks ning kuigi nad valdavad eesti keelt suhtlustasandil, soovitas töö autor neil väga kriitiliselt hinnata, kas nad on võimelised küsimustest korrektselt aru saama ning neile vastama. Et mitte tekitada demotiveeritust töötajate hulgas, anti neile siiski võimalus uuringus osaleda.

Pärnu linnas tegutsevatele spaadele hinnangute andmiseks said Estonia töötajad kasutada teadmisi, mida nad on varasematest perioodidest saanud meediakajastustest, samal ametikohal, kuid teistes organisatsioonide töötavatele tuttavatele ning võimalusel enda varasematest kogemustest teistes spaades töötamisel. Estonia ning mitmed teised Pärnu spaad kuuluvad Eesti Spaaliitu, mis korraldab kord aastas kõiki liikmeid ja nende töötajaid ühendavaid ühisüritusi, mis annab ka võimaluse kogemuste vahetuseks nõ vabas õhkkonnas.

Estonia töötajatele edastati paber kandjal küsimustik ning selgitati selle eesmärki, ülesehitust ning vastamise tingimusi struktuuriüksuste koosolekutel. 146-st väljastatud küsimustikust tagastati täidetult 85 ehk osalusmäär oli 58,2%. Andmeanalüüsist jäeti välja 2 ankeeti, kuna ühes neist oli kõikidele vastustele märgitud maksimumväärtused ning teisele keskvväärtused.

Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži üliõpilased

Mitmed Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži poolt pakutavad erialad on suunatud turismivaldkonnale, mis eelduslikult peaksid andma vastava tegevusvaldkonna organisatsioonidele arvestatavad tööjõu ressursibaasi. Rakenduskõrghariduse osas õpetatakse ettevõtluse ja projektijuhtimise, sotsiaaltöö ja rehabilitatsiooni korralduse ning turismi- ja hotelliettevõtluse eriala. Viimati nimetatud eriala üliõpilaste rakendamisest organisatsiooni meeskonda on huvitatud ka Estonia spaa.

Tabel 2

TÜ Pärnu Kolledži turismi-ja hotelliettevõtluse eriala immatrikuleeritud ja lõpetanud üliõpilaste arv (päevane õpe, avatud ülikooli õpe).

Aasta	Immatrikuleeritute arv	Lõpetanute arv	%
2006	106	44	41,5
2007	114	52	45,6
2008	136	51	37,5
2009	125	69	55,2
2010	85	51	60,0
2011	75	64	85,3
2012	89	67	75,3
2013	53	56	105,7
2014	56	37	66,1

Allikas: Tartu Ülikool, 2014

Rakenduskõrghariduse õpingud kestavad eeltoodud erialal 3 aastat, mille käigus tuleb sooritada ka praktika. Mitmed Pärnu spaad on olulisteks praktika pakkujateks ning tihti asuvad üliõpilased peale praktika edukat sooritamist vastavasse organisatsiooni tööle. Estonia erinevates osakondades (müük ja turundus, vastuvõtt, administratsioon jms) on praktikat sooritanud mitmed TÜ Pärnu Kolledži üliõpilased ning õppeperioodil ka töötanud näiteks hotelli vastuvõtu administraatori ametikohal. Sellest tulenevalt saavad üliõpilased erinevatele Pärnu spaadele sh Estoniale hinnangute andmiseks kasutada praktika käigus saadud ning omavahel vahetatud teadmisi ja kogemusi. Võimalusel käivad organisatsiooni esindajad ka kolledžis rääkimas organisatsiooni tegemistest jms.

Tabelist 2 selgub, et spaadele kui tööandjatele (sh Estoniale) olulise turismi- ja hotelliettevõtluse eriala üliõpilaste arv on viimaste aastate jooksul kahanenud. Lisaks, kuigi töö autoril vastav tõenduspõhine statistika puudub, ei alusta kõik lõpetajad tööd Pärnu spaadesse või üldse turismivaldkonnas. Seega on spaades töötamisest huvitatud üliõpilaste hinnang väärtuspakkumisele, mis nende huvi vastavates organisatsioonides töötamise suhtes suurendaks, väga oluline ning tööandjad peavad oluliselt arvestama ka vastava huvigrupi soovidega. Surveymonkey.com küsitluskeskkonnas vastas küsimustikule turismi- ja hotelliettevõtluse eriala 18 üliõpilast, kuid täielikult, st kõikidele küsimustele andis vastuse 15 üliõpilast.

Lisaks on TÜ Pärnu Kolledžis võimalik omandada magistrikraadi heaolu- ja spaateenuste disaini ja juhtimise erialal, millest saadavad teadmised ning oskused on tööelus olulised spaade erinevate osakondade arendamisel. Vastav eriala on rahvusvaheline, mis tähendab, et üliõpilasi ja õppejõude on 18-st erinevast välisriigist (TÜ Pärnu Kolledž) . Kuna nende põhiliseks keeleks on inglise keel, ei kaasanud töö autor vastavaid üliõpilasi uuringusse, sest küsitlusankeet koostati vaid eesti keeles.

Pärnumaa Kutsehariduskeskuse õpilased

Eestis oli 2012/13. õppeaasta seisuga 41 kutseõppeasutust ning kokku on kutseõpet võimalik saada 48-s koolis, kuna kutseõppe tasemel õppimise võimalust pakub ka 7 rakenduskõrgkooli. Pakutavad erialad erinevad kooliti: on tehnilise, teeninduse vms fookusega õppeasutusi, kuid komplekssemad kutseõppeasutused pakuvad võimalust kutse omandada väga erinevates valdkondade. Erialade populaarsus on aastate jooksul muutunud ning spaadele olulised teeninduse ning tervise ja heaolu õppevaldkondade õpilaste arv on viimase viie aasta jooksul kasvanud vastavalt 3% ja 47% (Reinhold, Vaher, 2013).

Tabel 3

Õppevaldkondade õpilaste arvu muutus 2008-2013

Õppevaldkond	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	5 aasta muutus
Tehnika, tootmine ja ehitus	12491	12334	11819	10976	10701	-14%
Teenindus	6337	7088	7162	7003	6525	3%
Sotsiaalteadused, äridus ja õigus	3372	3288	2960	2638	2610	-23%
Loodus- ja täppisteadused	1459	1894	2215	2468	2344	61%
Põllumajandus	1898	1867	1764	1721	1732	-9%
Humanitaaria ja kunstid	1080	1225	1295	1380	1373	27%
Tervis ja heaolu	602	667	797	860	887	47%
Kokku	27239	28363	28012	27046	26172	-4%

Allikas: Reinhold, Vaher, 2013

Et kõikide kutseõppeasutuste õpilaste kaasamine käesoleva töö uuringusse oleks olnud liigselt aja- ja ressursimahukas, keskendus töö autor Pärnumaa Kutsehariduskeskuse (PKHK) erinevate erialade õpilastele. Sarnaselt TÜ Pärnu Kolledži üliõpilastele peavad PKHK õpilased õppeperioodil sooritama tööpraktika ning selleks pakuvad Pärnu spaad erinevaid võimalusi. Estonias on praktikat sooritanud näiteks juuksuri, kosmeetiku, sekretäri, ärikorralduse jms õpilased ning kooli lõpetamise järgselt on nendega sõlmitud ka

teenuse osutamise- või töölepinguid. Lisaks korraldavad kooli mitmed rühmajuhendajad koostöös vastavate organisatsiooni esindajatega spaasid ja nende erinevaid ametikohti tutvustavaid külastusi (eelkõige spaateenuste osutamistega seotud ametikohtade osas). Külastuste ja praktika käigus saadud ning omavahel jagatud info ja kogemus on aluseks küsimustikes vastuste andmiseks.

PKHK õpetab erinevaid majutuse ja spaa osategevustega seotud erialasid, sh kosmeetikud spaateenindaja suunaga, kokad, majutusteenindus, puhastusteenindajad, eritoitlustus jms. Et õpingute eduka lõpetamise korral saavad õpilased ka kutsetunnistuse, mis tõendab erialaste kompetentside omamist, on nad Estonia potentsiaalsete töötajatena oluline tööjõu ressurss. Küsitlusankeedid väljastati juuksuri, kosmeetiku, majutusteeninduse, müügikorralduse jms õpilastele, kuna sõltuvalt oma kompetensibaasist kuuluvad eelkõige need suunad Estonia huvigruppide hulka. Täidetult tagastati 89 ankeeti, millest 9 jäeti andmeanalüüsist välja, kuna vastuste andmise tingimusi oli eiratud kõikides küsimustiku põhietappides sh vastused oli märkimata või numbrilise vastuse asemel oli märgitud „x“.

3. UURIMISTULEMUSED JA ANALÜÜS

3.1 Estonia töötajate uuringu tulemused ja analüüs

3.1.1 Üldandmed

Vastajate keskmine vanus oli 47,6 aastat, keskmine tööstaaž Estonias 7,6 aastat ning 83-st vastanust (N=83) 6,25% olid mehed ning 93,75% naised.

3.1.2 Ootused tööandja poolsele pakkumisele

Väärtuspakkumise kriteeriumid jaotati viide kategooriasse: töö, organisatsioon, võimalused, hüved ning inimesed.

Töö kategooria andis ülevaate uuringus osalenute hinnangutest töökorralduse, väljaõppe ja töökeskkonna olulisusele.

Tabel 4

Töö kategooria kriteeriumite olulisuse hinnangute tulemused

Töö kategooria	Keskmine	St.hälve
Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	4,36	1,13
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	4,31	0,86
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	4,15	1,15
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu	3,49	1,08
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	4,52	0,74

Kõige olulisemaks hindasid Estonia töötajad töö kategoorias turvalise töökeskkonna (M=4,52) pakkumist ning töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel (M=4,36). Antud valikust kõige vähem oluliseks hinnati ettevõtte reklaamimist hea asukoha kaudu (M=3,49).

Organisatsiooni kategooria sisaldas enim tegureid, sh maine teadlikku kujundamist nii klientidele kui tööandjana.

Tabel 5

Organisatsiooni kategooria kriteeriumite olulisuse hinnangute tulemused

Organisatsiooni kategooria	Keskmine	St.hälve
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	3,53	1,00
Ettevõtte teavitab oma missioonist	3,74	0,98

Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele	4,40	0,68
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana	4,28	0,86
Ettevõtte suurus:		
Ettevõttes on 250-... töötajat	2,87	1,42
Ettevõttes on 50-249 töötajat	3,18	1,29
Ettevõttes on 1-49 töötajat	2,60	1,31
Ettevõtte toob välja oma eelised konkurentide ees	3,90	0,81
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	4,08	0,86
Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone	3,93	0,92
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	4,54	0,80

Antud kategoorias sarnaselt väga olulise hinnangu saanud kriteeriumid olid ettevõtte jätkusuutlikkus pikas perspektiivis ($M=4,54$) ning maine teadlik kujundamine klientidele ($M=4,40$). Tööandja maine teadliku maine kujundamise olulisust ($M=4,28$) on hinnatud samuti väga kõrgelt ning huvigrupisisesed hinnangud antud tegurile sarnased ($SD=0,86$). Organisatsiooni kategooria kõige vähem oluline kriteerium on seotud organisatsiooni suurusega. Antud valikutest siiski kõige olulisemaks peeti ettevõtet, kus on 50-249 töötajat ($M=3,18$), mis on võrreldav Estonia praeguse suurusega.

Võimaluste kategoorias said uuringus osalejad hinnata nelja väärtuspakkumise teguri olulisust.

Tabel 6

Võimaluste kategooria kriteeriumite olulisuse hinnangute tulemused

Võimaluste kategooria	Keskmine	St.hälve
Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	3,94	1,14
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	4,21	1,10
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	4,38	0,89
Töötajatele pakutakse võimalusi osaleda kogukonnale kasulikes üritustes	3,81	0,95

Võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi oli võimaluste kategooria kõige olulisemaks hinnatud kriteerium ($M=4,38$). Võrreldes teiste kriteeriumite olulisusega oli kogukonnale kasulikes üritustes osalemise olisus märkimisväärselt väiksem ($M=3,81$).

Võrreldes eelnevate kategooriatega oli **hüvede kategooria** kõikide kriteeriumite hinnangud kõrgemad.

Tabel 7

Hüvede kategooria kriteeriumite olulisuse hinnangute tulemused

Hüvede kategooria	Keskmine	St.hälve
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest	4,18	0,94
Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	4,38	1,07
Töötajaid teavitatakse preemiate jms lisatasude maksmise põhimõtetest	4,39	0,99
Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	4,49	0,81

Kuigi kõikide kriteeriumite olulisus oli kõrge, selgus, et Estonia töötajad hindavad kõige rohkem ja ühtsemalt ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest teavitamist ($M=4,39$; $SD=0,81$). Seejärel preemiate ja lisatasude ning tegevuspiirkonnas kehtiva ametikoha keskmise põhitasu maksmise olulisused olid samaväärsed, kuid viimati nimetatud kriteeriumi puhul oli arvamuste erinevus suurem ($SD= 1,07$; $SD=0,99$).

Viimasena paluti uuringus hinnata **inimeste** kategoorias toodud kriteeriumite olulisust.

Tabel 8

Inimeste kategooria kriteeriumite olulisuse hinnangute tulemused

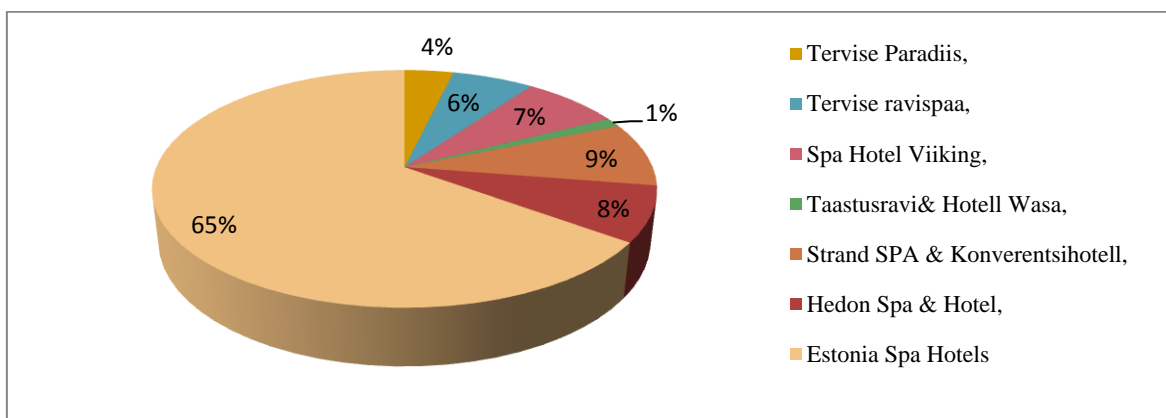
Inimeste kategooria	Keskmine	St.hälve
Ettevõtte oskab kirjeldada, kuidas juhid oma alluvaid inspireerivad	3,95	0,99
Ettevõtte oskab kirjeldada töötajate ja juhtide vahelisi suhteid	3,85	0,93
Ettevõtte toob näiteid töötajate vahelistest headest suhetest	3,73	0,90
Sõber soovib ettevõttes töötamist	3,62	1,09
Ettevõttes töötab mõni mu sõpradest	3,01	1,40

Inimeste kategooria olulisuse hinnangutest sai kõige kõrgema tulemuse kriteerium, mis käsitles juhtide poolset alluvate inspireerimist ($M=3,95$). Märkimisväärselt väiksem tulemus on sõbra töötamise ettevõttes kriteeriumi olulisusel ning antud juhul erinesid ka antud hinnangud ($M=3,01$; $SD=1,40$).

Kokkuvõtteks võib järeldada, et Estonia töötajate jaoks on tööandja valikul väga olulisteks kriteeriumiteks hüvede, võimaluste ja tööga seotud kriteeriumid. Seega on Estonia väärtuspakkumise kujundamisel oluline antud kriteeriumeid silmas pidada.

3.1.3 Hinnang Pärnu spaadele kui tööandjatele

Uuringu teises osas paluti hinnata Pärnu erinevaid spaasid tööandja aspektist. Küsimusele, millises spaas soovikiste töötada, andis 65% Estonia töötajatest vastuse, et Estonia spaas. Kuna enamikel töötajatest puudub kõikides teistes spaades töötamise otsene kogemus, võib järeldada, et saadud tulemus ei ole täielikult objektiivne. Samas, olukord, kus 35% töötajatest soovib teistest spaades töötada (ning seda ka järgnevas küsimuses põhjendavad), annab tunnistust alternatiivsete tööandjate pakkumiste kohta info omamisest.



Joonis 13 Millises Pärnu spaas sooviksid Estonia töötajad töötada (%)

Tabelites 9 ja 10 on toodud väärtuspakkumise tegurite pingerida, mis valiti vastanute poolt põhjuseks, miks nende poolt eelistatud spaades (antud juhul Estonia ja Strand) soovitakse töötada.

Tabel 9

Väärtuspakkumise peamised tegurid, mille tõttu Estonia töötajad soovivad Estonias töötada

Väärtuspakkumise tegur	Vastuste sagedus	Sageduse % koguvastustest	"Kõige olulisem" vastuste sagedus	% kõikidest "kõige olulisem" hinnangutest
*Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	27	13,37%	13	36,11%
*Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	24	11,88%	4	11,11%
*Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	20	9,90%	6	16,67%
*Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	19	9,41%	3	8,33%
*Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	18	8,91%	4	11,11%

Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	13	6,44%	1	2,78%
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	11	5,45%	0	0,00%
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	9	4,46%	1	2,78%
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	6	2,97%	0	0,00%
*Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	6	2,97%	0	0,00%
Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	6	2,97%	0	0,00%
Vastuseid kokku (* kattumised Strandi valiku põhjustega)	202	78,71%	36	88,89%

Tulemustest selgub, et Estonia puhul annavad pingerea esimesed 11 eelistatud tegurit (28-st kõikidest valikus esitatud teguritest) ligi 80% koguhinnangutest ning ligi 90% kõige olulisemaks ehk väärtusega „1“ hinnatud vastustest.

Sarnane olukord on ka teise eelistatud spaa ehk Strandi puhul, kuid antud juhul annavad 8 eelistatud väärtuspakkumise tegurit 71% ning 100% kõige olulisemaks ehk väärtusega „1“ hinnatud vastustest.

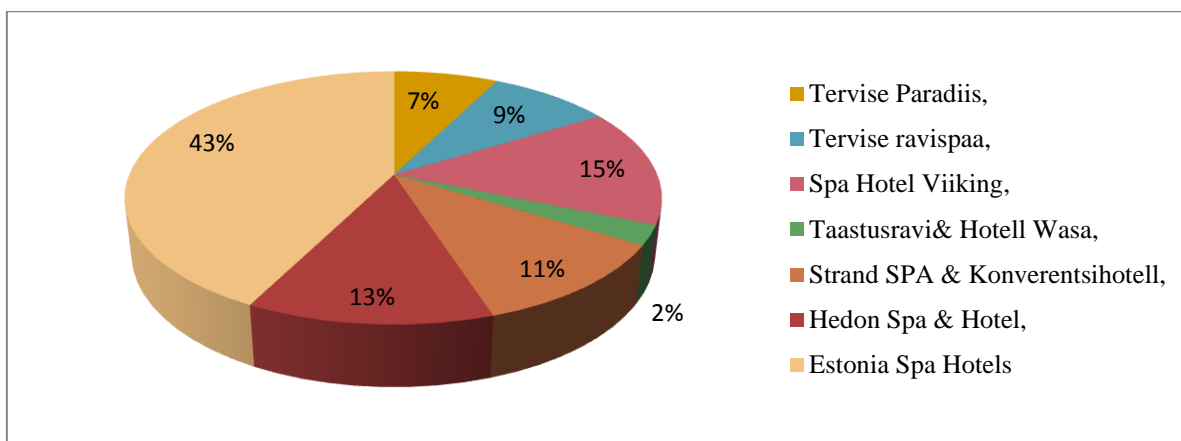
Tabel 10

Väärtuspakkumise peamised tegurid, mille tõttu Estonia töötajad soovivad Strandis töötada

Väärtuspakkumise tegur	Vastuste sagedus	Sageduse % koguvastustest	"Kõige olulisem" hinnangute sagedus	% kõikidest "kõige olulisem" hinnangutest
*Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	4	14,29%	2	33,33%
*Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	3	10,71%	2	33,33%
*Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	3	10,71%	0	0,00%
*Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	2	7,14%	2	33,33%
*Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	2	7,14%	0	0,00%
*Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	2	7,14%	0	0,00%
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest	2	7,14%	0	0,00%
Töötajaid teavitatakse preemiate jms lisatasude maksmise põhimõtetest	2	7,14%	0	0,00%
Vastuseid kokku (* kattumised Estonia valiku põhjustega)	28	71,43%	6	100,00%

Tulemustest selgub, et 6 väärtuspakkumise tegurit kattub ehk võib järeldada, et need on Estonia töötajate jaoks kõige olulisemad ning need on mõlema spaa väärtuspakkumises olemas.

Vastused, milline Pärnu spaa on uuringus osalenute jaoks kõige parema tööandja mainega, erinesid mõnevõrra tulemustest, mis kirjeldasid, millises spaas soovitakse töötada. Ehk 43% Estonia töötajate hinnangul on kõige parema tööandja mainega Estonia ja sellele järgnevad Hedon ning Viiking spaa. Tööandja maine hinnangutele antavaid põhjendusi käsitletakse järgnevatel uuringutes.



Joonis 14 Milline Pärnu spaa on Estonia töötajate arvate parima tööandja mainega (%)

Küsitlusandmete tulemustest selgus, et Estonia töötajate jaoks on Estonia maine tööandjana võrreldes teiste Pärnu spaadega märkimisväärselt parem. Vastavate hinnangute põhjuseid käsitleb töö autor edaspidistest uuringutes.

3.1.4 Estonia spaa kui tööandjaga seostuv pakkumine

Käesolevas alapeatükis on toodud Estonia töötajate hinnangud selle kohta, milliseid väärtuspakkumise tegureid Estonia tööandjana neile pakub.

Tabel 11

Väärtuspakkumise peamised tegurid, mida Estonia töötajate hinnangul Estonia tööandjana pakub

Väärtuspakkumise tegur	Vastuste sagedus	% koguvastustest
Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	38	10,30%
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	32	8,67%
Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	30	8,13%

Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	27	7,32%
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu	24	6,50%
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	21	5,69%
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	19	5,15%
Ettevõtte teavitab oma missioonist	18	4,88%
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	17	4,61%
Ettevõttes on 50-249 töötajat	17	4,61%
Vastuseid kokku	369	65,85%

Hinnangutes, mida Estonia oma töötajatele täna toimivas väärtuspakkumises pakub, moodustavad 10 sagedamini valitud kriteeriumit ligi 66% ehk oluliselt üle poole vastustest. Selgub, et ligi pooled tegurites kattuvad eelmises alapeatükis toodud hinnangutega Estonias töötamise soovimise põhjuste kohta. Näiteks töökorraldus, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel, turvaline töökeskkond, võimalus rakendada teadmisi ja oskusi jms. Samas on reaalselt pakutavas osas märgitud ka kriteeriumid, mida küsimustiku esimeses osas väga oluliseks ei peetud, näiteks ettevõtte reklaamimine hea asukoha kaudu, missioonist teavitamine jms. Seega on Estonial oluline väärtuspakkumine kriitiliselt üle vaadata ning vajadusel teha muudatused või kui siiski eelistatavad tegurid on pakkumises olemas, neid efektiivsemalt töötajatele kommunikeerida.

3.2 Pärnumaa Kutsehariduskeskuse õpilaste ja Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži üliõpilaste küsitluse tulemused ja analüüs

3.2.1 Üldandmed

Pärnumaa Kutsehariduskeskuse (PKHK) uuringus osales kuue eriala 80 esindajat (N=80) sh 3,75% meessoost ja 96,25% naissoost õpilast, kellest 55% õppis keskkooli ja 45% põhikooli baasil toimivas õppes. 36,25% vastanutest oli praktika- ja/või töökogemus Pärnu erinevates spaades. Õpilaste töökogemus õpitavas valdkonnas ning tööhõive hetkeolukord on toodud lisa 6.

Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži (TÜPK) turismi- ja hotelliettevõtluse erialalt osales uuringus 15 üliõpilast (N=15), kellest 11,1% olid mehed ja 88,9% naised. Küsitlusele vastanute keskmine vanus oli 28,9 aastat ning 22,2% neist on Pärnu spaades töötamise või praktika sooritamise kogemust. Uuringu läbiviimise ajal töötas 66,7% üliõpilastest ning 89% kõigist vastanutest omavad töökogemust valdkonnas, mida nad õpivad.

3.2.2 Ootused tööandja poolsele pakkumisele

Välise huvigruppide hinnangud **töö kategooria** väärtuspakkumiste tegurite olulisusele olid enamjaolt sarnased.

Tabel 12

Töö kategooria kriteeriumite olulisuse hinnangute tulemused

	PKHK	TÜPK	PKHK	TÜPK		
Töö:	Keskm.	Keskm.	St.hälve	St.hälve	p	Erinevuse statistiline olulisus
Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	4,51	4,60	0,61	0,61	0,6013	ei ole oluline
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	4,74	4,80	0,49	0,40	0,6562	ei ole oluline
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	4,65	4,60	0,57	0,49	0,7511	ei ole oluline
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu	3,71	3,13	0,85	0,88	0,0178	on oluline
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	4,75	4,73	0,51	0,44	0,8873	ei ole oluline

Kõige olulisemaks hinnati üliõpilaste ja õpilaste poolt turvalise töökeskkonna pakkumist ($M=4,75$; $M=4,73$) ning tööst põhjaliku ülevaate andmist. Ka teised kriteeriumid said sarnase olulisusega tulemused va ettevõtte reklaamimine asukoha kaudu. Antud juhul läksid huvigruppide arvamused lahku ning PKHK õpilaste jaoks oli vastav kriteerium märkimisväärselt olulisem ($M=3,71$; $M=3,13$; $p=0,0178$).

Tabel 13

Organisatsiooni kategooria kriteeriumite olulisuse hinnangute tulemused

	PKHK	TÜPK	PKHK	TÜPK		
Organisatsioon:	Keskm.	Keskm.	St.hälve	St.hälve	p	Erinevuse statistiline olulisus
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	3,51	3,40	0,94	0,88	0,6756	ei ole oluline
Ettevõtte teavitab oma missioonist	3,76	3,93	0,90	0,77	0,4969	ei ole oluline
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele	4,11	4,40	0,85	0,61	0,211	ei ole oluline
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana	4,16	4,53	0,83	0,50	0,099	mitte väga oluline
Ettevõtte suurus:						
Ettevõttes on 250-... töötajat	2,35	1,93	1,01	1,18	0,1535	ei ole oluline
Ettevõttes on 50-249 töötajat	2,58	2,07	1,14	1,24	0,1202	ei ole oluline
Ettevõttes on 1-49 töötajat	3,15	2,40	1,30	1,45	0,0469	on oluline
Ettevõtte toob välja oma eelised konkurentide ees	3,93	3,87	0,80	0,72	0,7874	ei ole oluline
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	4,15	4,33	0,79	0,70	0,4125	ei ole oluline
Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone	4,09	4,20	0,81	0,91	0,637	ei ole oluline
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	4,63	4,80	0,60	0,40	0,2956	ei ole oluline

Kõige olulisemaks kriteeriumiks organisatsiooni kategoorias hindasid välised huvigrupid ettevõtte jätkusuutlikkust pikas perspektiivis (M=4,63; M=4,80). Ettevõtte tööandja maine teadlik kujundamine oli antud kategoorias olulisuselt teisel kohal (M=4,16; M=4,53) ning kuigi arvamused läksid mõnevõrra lahku, ei olnud erinevus siiski väga oluline (p=0,099). Sarnased tulemused said ka maine teadlik kujundamine klientidele (M=4,11; M=4,40) ning väärtuste kirjeldamine (M=4,15; M=4,33).

Kõige vähem oluliseks hinnati üliõpilaste ja õpilaste poolt organisatsiooni suurust. Oluline erinevus arvamuste vahel esines 1-49 töötajaga ettevõtte olulisuse hindamisel ehk PKHK õpilased hindasid seda märkimisväärselt olulisemaks (M=3,15; M=2,40; p= 0,0469).

Võimaluste kategoorias hinnati kahte kriteeriumi olulisust märgatavalt kõrgemalt.

Tabel 14

Võimaluste kategooria kriteeriumite olulisuse hinnangute tulemused

	PKHK	TÜPK	PKHK	TÜPK		
	Keskm.	Keskm.	St.hälve	St.hälve	p	Erinevuse statistiline olulisus
Võimalused:						
Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	4,60	4,73	0,54	0,44	0,3821	ei ole oluline
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	4,39	4,67	0,66	0,60	0,1293	ei ole oluline
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	4,68	4,93	0,52	0,25	0,0724	mitte väga oluline
Töötajatele pakutakse võimalusi osaleda kogukonnale kasulikes üritustes	3,90	3,67	0,83	1,01	0,344	ei ole oluline

Kuigi teadmiste ja oskuste rakendamise võimaluse teguri olulisusel oli mõningane erinevus TÜPK ja PKHK õpilaste hinnangutes (M=4,68; M=4,93), ei olnud vastav erinevus väga oluline (p=0,0724). Mõlemad huvigrupid pidasid nimetatud kriteeriumit kõige olulisemaks. Kõrge olulisusega tulemuse sai ka karjäärivõimaluste (M=4,60; M=4,73) ning vähima olulisusega kogukonnale kasulikes üritustes osalemise kriteerium (M=3,90; M=3,67).

Hüvede kategoorias hinnati materiaalseid hüvede pakkumise olulisust.

Tabel 15

Hüvede kategooria kriteeriumite olulisuse hinnangute tulemused

	PKHK	TÜPK	PKHK	TÜPK		
	Keskm.	Keskm.	St.hälve	St.hälve	p	Erinevuse statistiline olulisus
Hüved:						
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest	4,33	4,87	0,83	0,34	0,0152	on oluline
Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	4,58	4,87	0,59	0,34	0,0687	mitte väga oluline
Töötajaid teavitatakse preemiade jms lisatasude maksmise põhimõtetest	4,73	4,87	0,50	0,34	0,3019	ei ole oluline
Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	4,60	4,53	0,60	0,62	0,6809	ei ole oluline

Välise huvigruppide hinnangul on hüvede kategooria tegurid väga olulised, neist kõige olulisem preemiade ja lisatasude maksmisest teavitamine ($M=4,73$; $M=4,87$). Kuigi ka tunnustamissüsteemidest teavitamist hinnati väga oluliseks ($M=4,33$; $M=4,87$) ja huvigruppide siseselt olid arvamused sarnased ($SD=0,83$; $SD=0,43$), läksid antud juhul huvigruppide vahelised arvamused lahku ja erinesid olulisel määral ($p=0,0152$). TÜPK üliõpilased pidasid vastavat kriteeriumit oluliselt tähtsamaks kui PKHK õpilased. Keskmise põhitasu maksmise olulisust hinnati ka mõnevõrra erinevalt ($M=4,58$; $M=4,87$), kuid erinevus ei olnud väga oluline ($p=0,0687$).

Viimasena anti hinnangud **inimeste kategooria** teguritele.

Tabel 16

Inimeste kategooria kriteeriumite olulisuse hinnangute tulemused

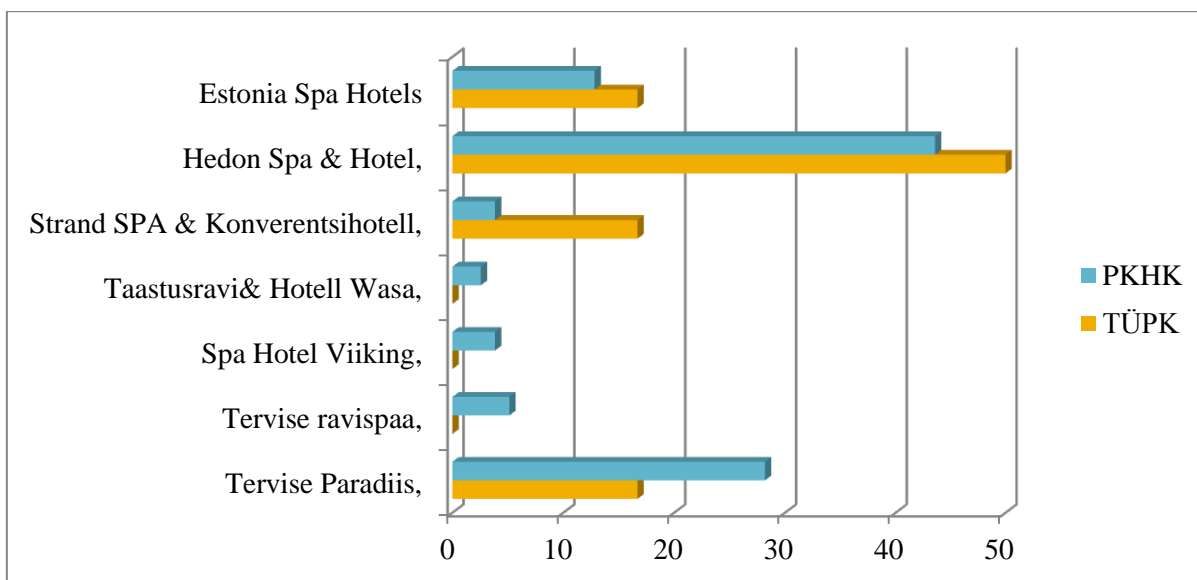
	PKHK	TÜPK	PKHK	TÜPK		
	Keskm.	Keskm.	St.hälve	St.hälve	p	Erinevuse statistiline olulisus
Inimesed:						
Ettevõtte oskab kirjeldada, kuidas juhid oma alluvaid inspireerivad	4,13	4,07	0,84	0,77	0,7978	ei ole oluline
Ettevõtte oskab kirjeldada töötajate ja juhtide vahelisi suhteid	4,06	4,27	0,89	0,85	0,4007	ei ole oluline
Ettevõtte toob näiteid töötajate vahelistest headest suhetest	3,93	4,20	0,77	1,05	0,2439	ei ole oluline
Sõber soovib ettevõttes töötamist	3,65	3,53	1,00	1,20	0,6805	ei ole oluline
Ettevõttes töötab mõni mu sõpradest	2,94	2,93	1,13	1,39	0,9759	ei ole oluline

Inimeste kategooria tegurite olulisusele andsid huvigruppide esidajad sarnased hinnangud. Kõige olulisemaks hinnati alluvate inspireerimist juhtide poolt ning töötajate ja juhtide vahelisi suhted. Kuigi huvigruppide siseselt arvamused mõnevõrra erinesid (SD=1,13; SD=1,39), peeti kõige vähem oluliseks sõbra töötamist ettevõttes (M=2,94; M=2,93) ning huvigruppide vaheliste hinnangute erinevus ei olnud oluline (p=0,9759).

Kokkuvõttena võib väita, et kahe välise huvigrupi hinnangutes väärtuspakkumise tegurite olulisusele suuri erinevusi ei ole. Kõige olulisemaks peetakse hüvede, võimaluste ja töö kategooriaid, mis tähendab, et kui Estonia soovib antud huvigruppide esindajaid endale meeskonda kaasata, peab ta väärtuspakkumise kujundamisel arvestama vastavate tulemustega.

3.2.3 Hinnang Pärnu spaadele kui tööandjatele

Üldandmete põhjal selgus, et uuringus osalenud PKHK õpilastest 36,25% ja TÜPK üliõpilastest 22,2% omab Pärnu spaades töötamise või praktika sooritamise kogemust. Mõned neist on töötanud või praktikat sooritanud ka mitmes erinevas spaas. Kuna spaad pakuvad võimalust õppetöö käigus külastada oma erinevaid osakondi ning seejuures selgitatakse vastava üksuse toimimispõhimõtteid ning erinevate ametikohtade ülesandeid, võib järeldada, et ka nendel, kellel spaas töötamise reaalsel kogemust ei ole, on olnud võimalus kujundada enda hinnang spaadest kui tööandjatest.



Joonis 15 Millises Pärnus spaas sooviksid töötada PKHK õpilased ja TÜPK üliõpilased (%)

44% õpilastest ja 50% üliõpilastest vastasid, et sooviksid töötada 2014. aastal Pärnu ajaloolises mudaravila majas avatud Hedon butiikspaa. Teisel kohal ehk 28% õpilaste ja 17% õliõpilaste töötamise sooviga on Tervise Paradiis, mis ainsana Pärnus pakub võimalust kasutada veeliugtorusid ning on seetõttu populaarne nooremate inimeste hulgas. Estonia spaa sooviksid töötada 13% õpilastest ning 17% üliõpilastest.

Tabelites 17 ja 18 on toodud väärtuspakkumise tegurid, mis on vastanute poolt valitud põhjusteks, miks soovitakse enim eelistatud ehk Hedon spaa töötada.

Tabel 17

Väärtuspakkumise peamised tegurid, mille tõttu PKHK õpilased soovivad töötada Hedon spaa

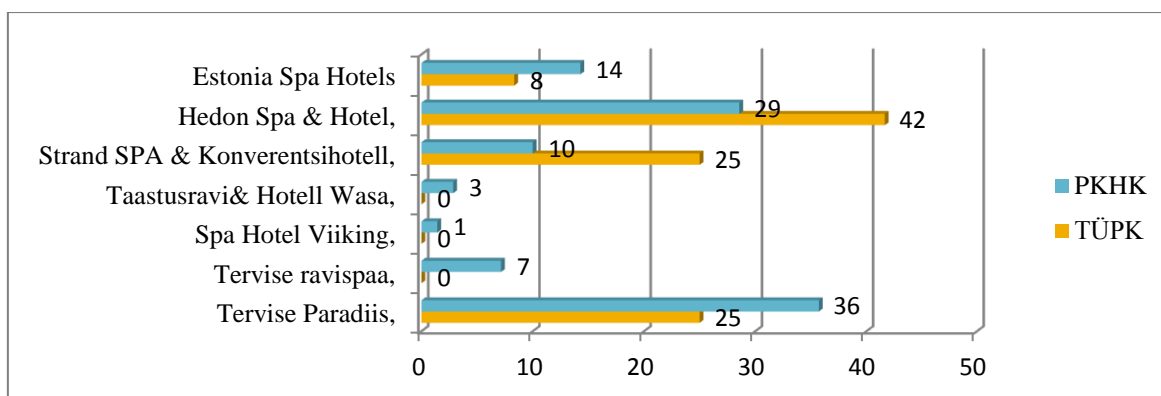
Väärtuspakkumise tegur	Vastuste sagedus	Sageduse % kogu-vastustest	"Kõige olulisem" vastuste sagedus	% Kõige olulisema vastustest
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	16	12,50%	7	25,00%
*Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	14	10,94%	5	17,86%
*Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	14	10,94%	2	7,14%
* Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	12	9,38%	3	10,71%
*Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	10	7,81%	2	7,14%
*Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	8	6,25%	0	0,00%
*Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	8	6,25%	2	7,14%
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	7	5,47%	2	7,14%
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu	5	3,91%	3	10,71%
* Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	5	3,91%	0	0,00%
Vastuseid kokku (* kattumine TÜPK valitud kriteeriumitega)	128	77,34%	28	92,86%

Tabel 18

Väärtuspakkumise peamised tegurid, mille tõttu TÜPK üliõpilased soovivad Hedon spaas töötada

Väärtuspakkumise tegur	Vastuste sagedus	Sageduse % koguvastustest	"Kõige olulisem" vastuste sagedus	% kõige olulisema vastustest
*Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	4	13,33%	1	16,67%
*Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	3	10,00%	0	0,00%
*Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	3	10,00%	0	0,00%
*Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	3	10,00%	1	16,67%
*Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	3	10,00%	2	33,33%
*Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	2	6,67%	1	16,67%
Ettevõtte teavitab oma missioonist	2	6,67%	1	16,67%
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	2	6,67%	0	0,00%
*Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	2	6,67%	0	0,00%
Vastuseid kokku (* kattumine PKHK valitud kriteeriumitega)	30	80,00%	6	100,00%

Tulemustest selgus, et 28-st võimalikust kriteeriumist annavad peamiste põhjustena hinnatud esimesed kümme kriteeriumit ligi 80% koguvastustest. Arvestatavaks võrdluseks on ka vastavate 10 kriteeriumi ligi 100%-line tulemus kõikidest „kõige olulisemaks“ ehk väärtusega „1“ hinnatud vastustest. Kattumine huvigruppide poolt välja toodud põhjustest on 80%, näiteks väljaõpe, tegevuspiirkonnas kehtiva ametikoha keskmise põhitasu pakkumine, teadmiste ja oskuste rakendamise võimaldamine jms.



Joonis 15 Milline Pärnu spaa on PKHK õpilaste ja TÜPK üliõpilaste arvates parima tööandja mainega (%)

Parima tööandja mainega spaade hinnangud erinesid mõnevõrra töötamiseks valitavast spaade hinnangust. Näiteks on parima tööandja maine hinnangutes Hedon spaa ja Tervise Paradiis PKHK õpilaste puhul oma koha järjestuses ära vahetanud, kuid kuuluvad siiski kindlalt koos Estonia spaaga esimese kolme parima hulka. 42% TÜPK üliõpilastest ja 29% PKHK õpilastest leiab, et Hedon spaa on parima tööandja mainega ning vastavalt 36% ja 25% vastanutest leiavad, et Tervise Paradiisi tööandja maine on parim.

Estonia tööandja maine parandamiseks on oluline teada eeltoodud hinnangute põhjuseid ning neid plaanib töö autor käsitleda edasistes uuringutes.

3.2.3 Estonia spaa kui tööandjaga seostuv pakkumine

Uuringus paluti osalejatel märkida väärtuspakkumise 5 kriteeriumit, mis nende arvates on Estonia spaale kui tööandjale omased. Valiku sageduste põhjal moodustus pingerida, mille esimesed kümme tulemust on toodud tabelites 19 ja 20.

Tabel 19

Väärtuspakkumise tegurid, mis seostuvad PKHK õpilastele Estonia spaa kui tööandjaga

Väärtuspakkumise tegur	Vastuste sagedus	Sagedus % kogu-vastustest
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	26	9,49%
Töötajatele antakse teada, millised on karjääri võimalused ettevõttes	21	7,66%
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	20	7,30%
*Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	19	6,93%
*Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	18	6,57%
*Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	18	6,57%
*Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	17	6,20%
*Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	15	5,47%
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	14	5,11%
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	14	5,11%
Vastuseid kokku (* kattumine TÜPK valitud kriteeriumitega)	274	66,42%

Tabel 20

Väärtuspakkumise tegurid, mis seostuvad TÜPK üliõpilastele Estonia spaa kui tööandjaga

Väärtuspakkumise tegur	Vastuste sagedus	Sagedus % koguvastustest
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele	16	13,33%
*Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	11	9,17%
*Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	10	8,33%
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana	8	6,67%
*Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	8	6,67%
*Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	8	6,67%
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	7	5,83%
*Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	6	5,00%
Vastuseid kokku	120	61,67%
(* kattumine PKHK valitud kriteeriumitega)		

Tulemustest selgub, et 10 enim valitud tegurit moodustavad üle 60% ehk oluliselt üle poole koguvastustest. Huvigruppide poolt valitud väärtuspakkumiste tegurite osas on taaskord valdav (vt tabelites 19 ja 20 märgiga „*“ tähistatud kriteeriume).

Estonia väärtuspakkumise sobivuse hindamiseks ning võimalike ümberkujunduste teostamiseks on vajalik saadud tulemusi võrrelda hinnangutega, mida erinevad huvigrupid ootaksid tööandjalt. Näiteks, välistele huvigruppidele ei seostu Estonia kui tööandjaga preemiate ja lisatasude maksmisest teavitamine, töötajatele mõeldud soodustuste pakkumine jms, mis tööandjatele seatud ootuste kohaselt on hinnatud väga oluliseks. Ehkki vastavad tegurid võivad olla reaalses pakkumises olemas, ei oma välised huvigrupid infot selles osas, seega on tugeva tööandja brändi kujundamiseks piisavas mahus ja kontekstis kommunikeerimine olulisel kohal.

3.4 Arutlused ja ettepanekud

Töö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor mitmed ülesanded tööandja brändingu kohta, millele vastuste leidmiseks viidi läbi uuring Estonia kui tööandja kolme huvigrupi seas. Uuringu tulemused on toodud eelnevates alapeatükkides ning nende põhjal toob välja järgnevad arutlused.

Uuringu esimese osas hindasid osalejad töötajate väärtuspakkumise erinevate tegurite olulisust sõltumata tööandjast ja tema tegevusalast. Kuivõrd eeltoodud alapeatükkidest selgus, et 28-t etteantud väärtuspakkumise tegurite olulisust hindasid erinevad huvigrupid sarnaselt, on tulemused Estonia kui tööandja pakkumise kujundamise üheks võimalikuks aluseks. Peamised väärtuspakkumise osad, mis olenemata huvigrupist esile kerkisid, olid seotud isikliku- ja tööelu tasakaalus võimaldava töökorraldusega, turvalise töökeskkonnaga, ettevõtte jätkusuutlikkusega pikas perspektiivis, võimalusega rakendada omandatud teadmisi ja oskusi ning kõik materiaalsete hüvedega seotud pakkumised sh tegevuspiirkonna keskmise põhitasu maksmine, preemiate ja lisatasude ning oma töötajate soodustuse võimaldamine. Arvestades siiski mõningasi erinevusi (vt alapeatükid 3.1.2 ja 3.2.2) tuleb kaaluda ametikoha spetsiifikast tulenevate erinevate kompetentsinõuetega töötajatele sobiva pakkumise koostamiseks erinevaid pakkumiste kombinatsioone. See omakorda tähendab, et Estonia organisatsiooni ja tööandjana peab olema paindlik ning lähenema iga huvigrupi soovidele individuaalselt. Näiteks kui PKHK õpilaste kõige märkimisväärsed eelistused hõlmavad töökeskkonna ja materiaalsete hüvedega seotud pakkumist, siis TÜPK üliõpilaste pingerea eesotsas on organisatsiooni jätkusuutlikkus pikas perspektiivis ning võimalused rakendada oma teadmisi ja oskusi ning osa saada organisatsiooni poolt pakutavatest karjäärivõimalustest. Kõikide huvigruppide puhul on olulisel määral vajalik keskenduda materiaalsete hüvede pakkumise sobivusele, arvestades nii põhitasu kui lisatasusid ja preemiaid. Sarnased tulemused olid ka CV Keskuse ja Palgainfo Agentuuri poolt läbiviidud uuringus ehk soovitud tasemel töötasu olulisus oli võrreldes teiste kriteeriumitega märkimisväärselt kõrgem.

Eeltoodud kinnitavad ka uuringu teise osa tulemused ehk kus vastajad avaldasid arvamust selle kohta, mis põhjustel nad valitud spaas sooviksid töötada. Kuigi valitud kriteeriumid olid samad, oli nende olulise järjekord erinev, mistõttu koostades erinevatele huvigruppidele väärtuspakkumist, on oluline arvestada nende eelistusi. Näiteks kõige olulisemateks põhjusteks (nn pingerea 10 esimest valikut) valiti kõikide spaade puhul väärtuspakkumise tegurid töö, võimaluste ja hüvede kategoorias 100% võimalikest valikutest, sh põhi- ja lisatasudega seotud pakkumine, turvalise töökeskkonna võimaldamine, teadmiste ja oskuste rakendamise ning karjääri tegemise võimalus. Organisatsiooni kategoorias vastukaaluks vaid 44% ning inimeste kategoorias 0% võimalikest valikutest. Ryan (2010) on liigitanud kategooriad ligimeelitavateks ning pühendumust tekitavateks hüvedeks. Kuivõrd kõik uuringus osalenud huvigrupid on valinud eelkõige ligimeelitamise hüvede kategooriad, võib järeldada, et pühendumusega

seotud kategooriad saavad oluliseks alles siis, kui ligimeelitamise hüvede kategooriaga seotud tegurid on organisatsioonis piisaval ja sarnasel tasemel. Seejärel hakkavad tööandjate valimises rolli mängima teised tegurid ehk nii organisatsiooni kui inimestega seotud väärtuspakkumise kriteeriumid. Antud juhul saab seoseid tuua ka Herzbergi kahefaktori teooriaga, mis käsitleb töötajate rahuololu teemat, mille kohaselt ei piisa rahulolu saavutamiseks rahulolematuse põhjustajate kõrvaldamisest ning rahulolu tegurite lisamisega ei saa elimineerida rahulolematust. Rahulolematuse tegurid on siinkohal töö sisu, töötingimused, töötasu jms. Rahulolu tegurid aga kuuluvustunne, sotsiaalse vastutusega seotud tegevused jms (Brenner, Carmack, Weinstein, 1971). Ka käesoleva uuringu järgi võib tuua võrdluseks näiteks põhi- ja lisatasudega ning omandatud oskuste ja teadmiste rakendamise märkimisväärse olulisuse uuringus osalenud huvigruppide seas.

Töö autori ettepanek on üle vaadata hetkel kehtiv Estonia poolne töötajate väärtuspakkumine, selle tegurid ning luua võimalus individuaalset lähenemist sisaldavad pakkumised. Kombinatsioonid peavad lisaks materiaalsele hüvedele sisaldama väärtuspakkumise kategooriate kõrgemalt hinnatud tegureid, sh isikliku ja tööelu vahelise tasakaalu, turvalist töökeskkonda, tööandja maine teadlikku kujundamist, karjäärivõimaluste ja omandatud teadmiste ja oskuste rakendamise pakkumist. Eelkõige on oluline keskenduda kolme kategooria (töö, võimalused, hüved) tegurite arendamisele tasemeni, mis võimaldab järgmise etapina oma pakkumist suunata nn pehmematele väärtustele, mis annab unikaalse eelise teiste tööandjate ees.

Parima tööandja maine hindamisel läksid huvigruppide arvamused mõnevõrra lahku. Nagu ka ühes eelnevas alapeatükis mainitud, võib Estonia töötajate valik (43% vastanutest valis Estonia) olla mõnevõrra mitteobjektiivne, kuna nende tööelu on vastava spaaga igapäevaselt seotud. TÜPK ja PKHK õpilased hindasid parima tööandja mainega spaaks Hedon spaa ja Tervise Paradiis spaa. Hedon spaa puhul võib arvata, et vastav hinnang tuleneb organisatsiooni uudsusest (avatud alates 2014. aasta suvest) ning on võimalik, et lühikese tegutsemisperioodi jooksul on püütud kriitilisel tööjõuturul luua töötajate ligimeelitamiseks neile sobivad tingimused. Võib ka järeldada, et nimetatud perioodil ei esinenud Hedonis mainet kahjustavaid tegevusi, kuna uue organisatsioonina ollakse kõrgendatud tähelepanu all ning eksimused jõuaksid tõenäoliselt kiiremini avalikkuseni. Estonia tööandja maine uuringus osalenud nn väliste huvigruppide seas oli erinev ehk PKHK õpilaste hinnangutel oli seitsemest Pärnu spaast 3. kohal ning TÜPK üliõpilaste jaoks 4. kohal. Arvestades Estonia kui organisatsiooni strateegilist eesmärki saavutada

parima tööandja maine, järeldeb autor, et eesmärgi saavutamiseks on vaja mõista nii Hedoni kui Tervise Paradiisi spaa eeliseid tööandjatena. Selleks on vajalik läbi viia täiendavaid uuringuid, mis hõlmaksid vastavate spaade nii väärtuspakkumiste reaalsete tegurite ning nende sisu kui töötajate poolsete hinnangute analüüsi. Töö autori ettepanek on vastav teema aluseks võtta edasistele uurimustöödele.

Uuringu viimases osas Estonia töötajate poolt antud hinnangud, mida Estonia neile tööandjana pakub, ning väliste huvigruppide hinnang Estoniaga seostuvale pakkumisele on erinevad. Võrreldes erinevaid huvigruppe on kattuvus ligikaudu 50%. Arvestades tööandja brändingu põhilist eeldust, et tugeva tööandja brändi kujunemiseks on lubaduste täitmine ja töötajate vastav reaalne kogemus (Rosethorn, 2009), võib uuringust selgunud tulemus Estonia tööandja brändile pigem negatiivselt mõjuda. Kuna ootused/nägemus uuringus osalenud huvigruppide esindajate võimalikul tööle asumisel erinevad olemasolevate töötajate reaalsest kogemusest või tunnetusest, võib töösuhe kujuneda lühiajaliseks või demotiveerivaks. Töö autori ettepanek on tõhustada kehtiva väärtuspakkumise tegurite kommunikatsiooni Estonia töötajate hulgas ning julgustada neid tegema ettepanekuid väärtuspakkumise võimaliku täiendamise või ümberkujundamise osas. Väärtuspakkumise kujundamisel ja rakendamisel on õigeaegsel ja piisaval kommunikatsioonil väga oluline roll. Oluline on töötajatele selgitada, kuidas pakkumine nendega seostub, milline on selle eesmärk ning kasu kõikidele osapooltele (Jordan jt, 2014). Lisaks soovib autor kaasata töötajaid kutse- ja üliõpilaste Estonia külastustes osalemisse, luues võimaluse lisaks ruumide ja teenustega tutvumisel, tutvuda olemasolevate töötajatega ning nendega vestelda antud organisatsioonis töötamisest.

KOKKUVÕTE

Maailma ja Eesti demograafilises olukorras on viimaste aastate jooksul toimunud muudatusi, mis avaldavad mõju muuhulgas tööjõuturul olevale ressursile. Rahvastiku vähenemise tõttu on langevas trendis tööealiste elanike (15-64-aastased) arv kogurahvastikust. Antud olukord avaldab koos tööpuuduse vähenemisega olulist mõju organisatsioonide jätkusuutlikule arengule ja konkurentsivõimele.

Konkurentsivõime kriitiliseks teguriks on lisaks eeltoodule teenuste ja toodete sarnastumine, mistõttu teistest organisatsioonidest eristumine muutub järjest keerulisemaks. Kirjeldatud muutunud olukord nõuab eristumiseks organisatsioonidelt keskendumist tehnoloogiavälistele teguritele, sh inimressursile. Kuna aga ka head töötajad on kriitiline ressurss, on vajalik leida moodused, millega organisatsioonid saavad endale meelitada piisavas koguses kompetentseid töötajaid.

Tänaasel päeval on heade töötajate jaoks valikute tegemisel järjest olulisemaks saamas tööandja maine ehk bränd. Tööandja bränd käesolevas töös keskendus majanduslikele, funktsionaalsetele ja psühholoogilistele väärtuspakkumise teguritele, millega töötajad konkreetseid tööandjaid seostavad (Ambler, Barrow, 1996). Kuna tööandja brändi teoorias on läbi ajaloo järjest rohkem selgemaks saanud organisatsiooni huvigruppide (sh sisemised ja välised huvigrupid) tähtsus ning ulatus (Martin jt, 2011), käsitleti töös ka erinevate huvigruppide ootusi ja hinnanguid organisatsiooni identiteeti kujundavatele väärtuspakkumiste teguritele.

Tugeva tööandja brändi arendamine on strateegilise tähtsusega ka Estonia Spa Hotels AS-is, mis on üks Pärnus tegutsevast seitsmest spaaorganisatsioonist. Tihedal konkurentsimaastikul ning seoses äristrateegiliste suundade muutustega, mis on seotud varasema ühtse taastusraviteenuseid osutava spaa kontseptsiooni jagunemisega kuurort- ja ravispaaks, on tööandja maine uute töötajate värbamisel ning olemasolevate hoidmisel olulise tähtsusega. Plaanide kohaselt on 2015. aasta suvel avatava kuurorthotelli meeskonda vaja värvata ligikaudu 100 töötajat, kelle kompetentsid peavad olema kooskõlas uue äristrateegia kasvanud nõudmistega. Arvestades tööjõu piiratud ressursse Pärnus, on piisavas koguses heade töötajate värbamine keeruline ning Estonia peab

tööandjana olema valmis neile võimadama erinevaid väärtuspakkumise kriteeriumeid. Tugev tööandja bränd kujuneb siiski vaid väärtuspakkumise reaalse positiivse kogemuse tulemusena (Rosethorn, 2009). Seega on oluline, et Estonia keskendub väärtuspakkumise kujundamisel ja tööandja brändi arendamisel töötajatele reaalselt võimaldatavatele pakkumisteguritele.

Käesoleva töö eesmärk oli välja selgitada, millised on erinevate huvigruppide ootused tööandjatele sh Estoniale ja selle põhjal teha ettepanekud Estonia tööandja brändi ning eelkõige väärtuspakkumise kujundamise arendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks kaasati töö käigus läbiviidud uuringusse sisemise huvigrupina Estonia töötajad ning väliste huvigruppidega Pärnu Kutsehariduskeskuse erinevate erialade õpilased ja Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži turismi- ja hotelliettevõtluse eriala üliõpilased. Väliste huvigruppide valik oli seotud vastavate koolide ja Estonia vahelise koostööga, millega ollakse sageli õpilaste ja üliõpilaste praktikabaasiks.

Uuringus osalejatel paluti hinnata viie kategooria, sh töö, organisatsiooni, võimaluste, hüvede ja inimeste (Ryan, 2010), väärtuspakkumise tegurite olulisust ning nende seotust konkreetsete Pärnu spaade, sh Estonia pakkumisega. Paluti ka hinnata parima tööandja mainega spaad, milleks osutus sisemise huvigrupi poolt Estonia ja väliste huvigruppide poolt Hedon spaa. Põhjendused vastavatele valikutele leiavad käsitlust autori edaspidistes uuringutes.

Töö tulemustest selgus, et sõltumata tööandjast kujunesid huvigruppide hinnangute alusel 28-st võimalikust väärtuspakkumise tegurist kõige olulisemaks ligikaudu 10 peamist, mis olid seotud töö, hüvede ja võimaluste kategooriaga. Kõige olulisemaks peeti materiaalsete hüvedega seotud kriteeriume, nagu tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmise põhitasu maksmist, lisatasude ja preemiate pakkumist jms. Väga oluliseks hinnati ka omandatud oskuste ja teadmiste rakendamise võimalust, karjäärivõimalustest informeerimist, turvalist töökeskkonda ning ettevõtte jätkusuutlikkust pikas perspektiivis. Kõige vähem oluliseks hinnati inimeste ja organisatsiooni kategooria tegureid, näiteks organisatsiooni suurus, sõbra töötamine ettevõttes jms.

Sõltuvalt huvigruppide esindajate ootustest ja Estonia kui tööandjaga seotud pakkumise võrdluse tulemustest, tegi töö autor ettepanekud väärtuspakkumise arendamisel ja/või ümberkujundamisel arvestada järgmisi võimalusi:

1. luua individuaalset lähenemist võimaldavad pakkumised, seda nii huvigruppide väliselt kui siseselt;
2. väärtuspakkumise loomisel arvestada huvigruppide eelistusi ehk tegurite kombinatsioonide erinevusi;
3. kommunikeerida olemasolevat väärtuspakkumist efektiivsemalt sh tuua välja pakkumise tegurite eesmärk ja kasu ning selgitada, kuidas pakkumine huvigruppidega huvidega seostub;
4. käsitleda parima tööandja maine hinnangute põhjuseid edaspidistes uuringutes;
5. kaasata Estonia esmatasandi töötajaid kutse- ja üliõpilaste Estonia külastustesse, õpilastele ja üliõpilastele luues võimaluse tutvuda töötajatega ning nende sõnumiga Estonias töötamisest.

Kokkuvõtvalt võib käesoleva töö põhjal väita, et tööandja tugeva brändi ning sellega seotud töötajate väärtuspakkumise kujundamine on organisatsiooni jätkusuutliku arengu eesmärgi seisukohalt väga oluline. Sama oluline on keskenduda erinevate huvigruppide poolt eelistatavate väärtuspakkumise tegurite ja nende kombinatsioonide sh individuaalse lähenemise hoolikale läbimõtlemisele ja elluviimisele. Vaid antud lubaduste reaalne täitmine kujundab tööandja hea maine ja tugeva brändi.

RESUME

The title of this master's thesis is „Employer brand development in Estonia Spa Hotels“.

Current trends observed in the labor market reflect the recent demographic shifts in our society. The number of working age people has decreased, as a result, it is more difficult for companies to compete for qualified employees. Therefore, it is essential for employers to have an attractive image or brand that invites qualified employees to work for the company.

The **purpose** of this Master's thesis is to identify the expectations of current and potential employee's with regards to employee value proposition (EVP) and provide recommendations to Estonia Spa Hotels on developing employer brand and EVP.

Based on the latter, the research **objectives** are:

1. To explain the definitions of employer brand and EVP and their different approaches;
2. To examine different stakeholders expectations when choosing an employer;
3. To identify the most important EVP factors utilized by an employee when deciding on a workplace;
4. To identify which of the seven spas in Pärnu, including Estonia Spa Hotels, has the best employer brand among different stakeholders;
5. To identify the strength of Estonia Spa Hotels' employer brand through perception of employees assessment on EVP.

This Master's thesis is built on three parts: the first provides the overview of theoretical background, the second part describes the methodology of the research and the sample, the third part focuses on the results of the survey and identifies suggestions for improvement.

To achieve the purpose of the thesis, a quantitative research method was chosen. Questionnaires (Annex 1-2) consisted of three main parts. A paper version and SurveyMonkey.com web-based survey platform were used to deliver the questionnaires. EVP factors in the questionnaires were grouped according into Ryan to 5 categories: work, organization, opportunities, benefits and people (Ryan, 2010). The researched sample consisted of 83 Estonia Spa Hotels employees, 80 students of Pärnumaa Vocational

Education Centre and 15 students of Pärnu College of Tartu University. All groups sampled are considered to be key stakeholders of Estonia Spa.

The main results of this research are following:

10 out of 28 different possible EVP factors were identified as the most important ones regardless of the stakeholder group, eg employer provides safe working environment, the company is sustainable in long run, provided salary is at least on the average level of the area of operation etc. The 10 EVP factors selected belong to the work, benefits and opportunity group. The differences in previously mentioned 10 factors are mainly in combination and priority preferences.

According to participants of the study, the best employer brand belongs to Hedon Spa. Reasons for this result will be examined in future research. Additionally, most of the respondents identified Hedon spa as the most preferred spa to work for in Pärnu. The reasons are mostly related to previously mentioned preferred EVP factors, that are provided to Hedon Spa employees.

The EVP factors that are associated with Estonia Spa Hotels are approximately 50% of the most preferred ones. It is clear that if Estonia Spa Hotels wants to remain competitive, the EVP has to be improved and redesigned.

The author of this thesis gives following suggestions for developing Estonia Spa Hotels employer brand and EVP:

1. Provide individually designed EVP to different stakeholder groups and inside the groups;
2. Take into account the preferences of EVP factors combination of different stakeholder groups;
3. Communicate current EVP more effectively by explaining its factors relative to employees benefits and their purpose;
4. Examine the best employer brand reasons in the future research;
5. Involve more Estonia Spa Hotels employees when external stakeholder group's visit the property; this will create an opportunity for employees to share their experiences and provide possibilities for employees to become employer brand ambassadors.

In conclusion, it can be said that regardless of the stakeholder group, higher expectations on EVP are related to work, opportunity and reward factors. Since there are differences in the preferred combination of EVP factors and priority preferences, it is essential to take them into account in designing competitive EVP. Furthermore, to create a strong employer brand that attracts the best employees, careful implementation and positive real experience of EVP must be provided.

VIIDATUD KIRJANDUS

Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Pan'agra Working Paper*, 96-902.

Kättesaadav: <http://facultyresearch.london.edu/docs/96-902.pdf>

Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand to People at Work. London: John Wiley & Sons, Ltd.

Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.

Bhattacharya, P. HR 2020 – Will HR be a bottleneck or a facilitator? Kättesaadav:

http://www.greatplacetowork.in/storage/documents/Publications_Documents/hr2020_-_will_hr_be_a_facilitator_or_a_bottleneck.pdf

Buttenberg, K. (2013). The Impact of Employer Branding on Employee performance. New Challenges of Economic and Business Development International Conference, Riga, Univeristy of Latvia, 115-123. Kättesaadav:

http://www.evf.lu.lv/fileadmin/user_upload/lu_portal/projekti/evf/konferences/konference_2013/report/5Session/Buttenberg.pdf

Brenner, V.C., Carmack, C.W., Weinstein, M.G. (1971). An Empirical Test of the Motivation-Hygiene Theory. *Journal of Accounting Research*, 359-366.

Dapomoy, D. (2006). Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools & Application. New Delhi: Atlantic.

Eensalu, M.-L. (2014). Mis teeb tööandja Eestis mainekaks? Konverents Unistuste tööandja: 100 ideed, Tallinn.

Eighth Army (United Kingdom). www.wikipedia.org

Emori juhtekspert Mari-Liis Eensalu: tööandja mainesse tasub panustada, sest see on tugevas seoses ettevõtte kasumlikkusega. (2014a). *TNS Emor*. Kättesaadav:

<http://www.emor.ee/emori-juhtekspert-mari-liis-eensalu-tooandja-mainesse-tasub-panustada-sest-see-on-tugevas-seoses-ettevotte-kasumlikkusega/>

Emori uuring: Eesti mainekaim suurettevõte on Rakvere Lihakombinaat, eelistatuum tööandja aga Eesti Energia. (2014b). *TNS Emor*. Kättesaadav: <http://www.emor.ee/emori->

uring-eesti-mainekaim-suurettevõtte-on-rakvere-lihakombinaat-eelistatuid-tooandja-aga-eesti-energia/

Employer Branding: A No-nonsense Approach. (2008). *CIPD*. Kättesaadav:

<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf>

Employer Value Proposition Development. *Universum*. Kättesaadav:

<http://universumglobal.com/business-solutions/employer-value-proposition-development/>

Figurska, I., Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics Journal*, 7, 35-51.

Francis, H., Reddington, M. (2012). Employer Branding and Organisational Effectiveness. In *A People and Organisational Development: A New Agenda for Organisational Effectiveness*, 260-265. Kättesaadav:

<http://shop.cipd.co.uk/shop/bookshop/media/cms/pdf/bookstorepdfs/people-and-organisational-development---a-sample-chapter.pdf>

Garrett, A. (2013). A crash course in employer branding. *Management Today*.

Kättesaadav: <http://www.managementtoday.co.uk/features/1178999/a-crash-course-employer-branding/>

Gorman, C. (2015). Controlling Employer Branding: It May Lead to an HR-CEO

Showdown. Kättesaadav: <http://www.tlnt.com/2015/03/11/who-controls-employer-branding-it-may-lead-to-an-hr-ceo-showdown/>

Gultekin, E.(2011). What's the Value of Your Employment Brand?. *LinkedIn Talent Blog*.

Kättesaadav: <http://talent.linkedin.com/blog/index.php/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>

Heaolu – ja spaateenuste disain ja juhtimine. *Tartu Ülikooli Pärnu Kolledž*. Kättesaadav:

<http://www.pc.ut.ee/et/sisseastumine/heaolu-spaateenuste-disain-juhtimine>

Hellerma, K. (2007). Tööandja maine teadlik kujundamine toob edu. *Äripäev*. Kättesaadav:

http://www.instar.ee/wpcontent/uploads/2009/11/tooandja_maine_teadlik_kujundamine_loob_edu.pdf

Hellerma, K. (2006). Employer Brand in Estonia: How to Attract Young Graduates.

Master's Thesis, Estonian Business School, Tallinn.

How to Launch a Successful Employer Brand: Building on the Practices of Top Employer Brands. (2014). *Hudson PRO*. Kättesaadav:

<http://hudsonrpo.com/portals/rpo/documents/Employer-Brand-Strategy-Guide.pdf>

Jain, N. (2011). Employer Branding: A Strategic tool in HR. Kättesaadav:

<http://www.scribd.com/doc/54979616/Employer-Branding-A-Strategic-Tool-in-HR-by-Nupur-Jain>

Jordan, R., Hathaway, C., Veal, R., Walker, A., Young, S. (2014). Employee value proposition: The Secret weapon in the engagement war. Towers Watson.

Karu, K.T. (2015). Kuidas hoida tööandja turunduse abil kulused kokku. *Brandem*.

Kättesaadav: <http://www.brandem.ee/blogi/kuidas-hoida-tooandja-turunduse-abil-kulusid-kokku>

Lawrence, J.M. (2012). Dr. Harry Levinson, 90; changed workplace psychology. *The Boston Globe*. Kättesaadav: <http://www.bostonglobe.com/metro/obituaries/2012/07/02/harry-levinson-his-theories-changed-view-management-employee-relations/Z3X7CubnnBq1QNc3HBMcKK/story.html>

Martin, G., Hetrick, S. (2009). Driving corporate reputations from the inside: a strategic role and strategic dilemmas for HR. *Asia Pacmartinific Journal of Human Resources*, 07. Kättesaadav:

http://www.researchgate.net/publication/44897940_Driving_corporate_reputations_from_the_inside_a_strategic_role_and_strategic_dilemmas_for_HR

Raj, A., Jyothi, P. (2011). Internal Branding: Exploring the Employee Perspective. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 3(2), 1-27.

Reinhold, M., Vaher, K. (2013) Kutsehariduse valdkonna statistika põhinäitajad 2012/13. õppeaastal. Haridus – ja teadusministeerium. Kättesaadav:

https://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/40731/Kutsehar_Stat12_13.pdf

Lalwani, N., Parmar, A. (2012). An Empirical Study on External and Internal Employer Branding. *International Journal of Research in Social Sciences*, 2 (3), 167-169.

Lindau, K. (2009). Brändimine Eesti spaades majanduslanguse tingimustes.

Bakalaureusetöö, Tartu Ülikool. Kättesaadav:

https://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/15775/Lindau_Katri.pdf?sequence=1

Lõpetanud üliõpilased aastatel 2006-2014. Tartu Ülikool. Kättesaadav:

<http://www.ut.ee/et/ulikoolist/avalik-teave-ja-statistika/oppestatistika/lopetanud/arv>

Mark, P., Toelken, K. (2009). Poisoned by a Toxic Brand: A Worst Case Scenario of Employer Branding – A Case Study of A Fortune 100 Technology Firm. *Organization Development Journal*, 27 (4), 21-29.

Martin, G., Gollan, P.J., Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3618-3637. Kättesaadav: <http://core.ac.uk/download/pdf/110257.pdf>

McQuillan, P. (2008). Walking the Talk: Internal Branding. *HR Professional*, 39-40.

Michaels, E., Hanfield-Jones, H., Axelrod, B. (2006). Sõda talentide pärast. Tartu: Hermes.

Mida peavad töötajad töökoha valikul kõige olulisemaks? CV Keskus. Kättesaadav: http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=1439&text_id=1983&career_style=

Minchington, B. (2015). 15 Employer Branding Best Practices You Need to Know. *Ere.net* Kättesaadav: <http://www.ere.net/2015/02/17/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/>

Minchington, B. (2010). Employer Branding 3.0 - Connecting employees and customers for a better society. Kättesaadav: <http://www.brettminchington.com/thinking/trends/95-employer-branding-30-connecting-employees-and-customers-for-a-better-society.html>

Minton, R. (2008). Employer Branding – A New HR Arena. Kättesaadav: <http://www.contentwriter.in/articles/hr/employer-branding.htm>

Mosley, R. (2007a). Employer brand: The Performance Driver no Business Can Ignore. E-article: Shoulders of Giants. Kättesaadav: <http://www.marksherrington.com/downloads/Richard%20Mosley%20eArticle.pdf>

Mosley, R. (2007b). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123–134. Kättesaadav: <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v15/n2/abs/2550124a.html>

Parmar, A. (2014). The Role of HR Department in Employer Branding at Public and Private Sector. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2 (2), 201-225.

Parts, V. (2014). Teadusmetodoloogia: Kvantitatiivne lähenemine. Loengumaterjal esitletud Tallinna Tehnikaülikoolis, Tallinn.

Pärnu linn. www.parnu.ee

Randväli, A., Eensalu, M.-E. (2007). PARE Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.

Randmann, L. (2013). Differences in Psychological Contracts in Estonia: The Role of Individual and Contextual Factors. Thesis of the Degree of Doctor of Philosophy, Estonian Business School, Tallinn.

Return on Investment in Employer Branding. Aon Hewitt Best Employer Study 2010. *AON Hewitt*.

Robertson, A., Khatibi, A. (2013). The Influence of Employer Branding of Productivity-Related Outcomes of and Organisation. *Journal of Brand Management*, 10 (3), 17-33.

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>

Ruul, M. (2014). Mida teha, et teenindajad püsiksid ühe tööandja juures pikemat aega? Hea Teeninduse Juhtimiskonverents, Tallinn.

Ryan, M. (2010). Understanding the Employee Value Proposition components.

Kättesaadav: <http://www.marcoryan.com/2010/08/understanding-the-employee-value-proposition-components/>

Seedre, K., Heim, P. (2015). Palgainfo Agentuur: Tunnustuse puudumine suurendab rahulolematust palgaga. Kättesaadav: <http://www.brandem.ee/blogi/palgainfo-agentuur-tunnustuse-puudumine-suurendab-rahulolematust-palgaga>

Significance testing (t-test). Research Rundowns. Kättesaadav:
<https://researchrundowns.wordpress.com/quantitative-methods/significance-testing/>

Statistikaamet koostas uue rahvastikuprognosi aastani 2040. (2014). Kättesaadav:
<http://www.stat.ee/76319>

Strategic Planning. (2011). *Employer Branding Today*. Kättesaadav:
<http://www.employerbrandingtoday.com/blog/2011/11/18/strategic-planning/>

Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *Ere.net*.
Kättesaadav: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Sokro, E. (2012). Impact on Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4 (18), 164-173. Kättesaadav:
<http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/3233/3283>

The Employer Brand Misalignment. What stands in the way of best-in-class talent attraction? (2015). *Universum*. 2020 Outlook: The Future Employer Branding, 2(4).

TOP100: Eesti ihaldusväärseimad tööandjad 2015. *CV Keskus*. Kättesaadav:
http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=1439&text_id=1982&career_style=&utm_source=NLEMP1502&utm_medium=Article1982&utm_campaign=Article&target_key=c10b14d73465d908d73b7237b46730c5

Tööandja turunduse mõisted.(2015). Brandem. Kättesaadav:
http://issuu.com/brandem/docs/e-raamat_22t_andja_turunduse_m

Töötukassa. www.tootukassa.ee

Tööturu ja tasustamise trendid: Sügis-Talv 2014/15. Palgainfo Agentuur.
www.palgainfo.ee

Uus, M. (2007). Kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed meetodid probleemi kirjeldamiseks ning põhjuste tuvastamiseks. Poliitikauuringute keskus Praxis. Kättesaadav:
<http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2007-Meetodid-probleemi-kirjeldamiseks-ja-pohjuste-tuvastamiseks.pdf>

Van Mossevelde, C. (2014). What is Employer Brand. *Universum Global*. Kättesaadav:
<http://universumglobal.com/articles/2014/03/what-is-employer-branding/>

Wright, T.A., Cropanzano, R., Bonnett, D.G. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well Being on the Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104.

LISA 1. KÜSITLUSANKEET ESTONIA TÖÖTAJATELE

1. Üldandmed

1.1 Teie sugu	
Mees	
Naine	
1.2. Teie vanus (täisaastates)	
1.3 Milline on Teie tööstaaž Estonias? (täisaastates)	
1.4 Millises osakonnas Te töötate? (märkida 1 vastusevariant)	
Vastuvõtt	
Ravi	
Puhastus	
Haldus	
Toitlustus	
Ilusalong	
Termid	
Raamatupidamine	
Müük ja turundus	

2. Ootused tööandja poolsele pakkumisele

**2.1 Palun hinnake 5-palli süsteemis, kui olulised on Teie jaoks töökooha valikul järgmised kriteeriumid:
NB! Palun märkige hinnang IGALE reale!**

1- ei ole üldse oluline, 2- ei ole oluline, 3 – on mõnevõrra oluline, 4- on oluline, 5-on väga oluline

	1	2	3	4	5
Töö:					
Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel					
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate					
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet					
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu					
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda					
Organisatsioon:					
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest					
Ettevõtte teavitab oma missioonist					
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele					
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana					
Ettevõtte suurus:					
Ettevõttes on 250-... töötajat					
Ettevõttes on 50-249 töötajat					
Ettevõttes on 1-49 töötajat					

Ettevõtte toob välja oma eelised konkurentide ees					
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi					
Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone					
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik					
Võimalused:					
Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes					
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha					
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi					
Töötajatele pakutakse võimalusi osaleda kogukonnale kasulikes üritustes					
Hüved:					
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest					
Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu					
Töötajaid teavitatakse preemiade jms lisatasude maksmise põhimõtetest					
Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest					
Inimesed:					
Ettevõtte oskab kirjeldada, kuidas juhid oma alluvaid inspireerivad					
Ettevõtte oskab kirjeldada töötajate ja juhtide vahelisi suhteid					
Ettevõtte toob näiteid töötajate vahelistest headest suhetest					
Sõber soovib ettevõttes töötamist					
Ettevõttes töötab mõni mu sõpradest					

3. Hinnang Pärnu spaadele kui tööandjatele

3.1 Millises Pärnus spaas sooviksite töötada? (palun valige 1 vastusevariant)

Tervise Paradiis,	
Tervise ravispaa,	
Spa Hotel Viiking,	
Taastusravi & Hotell Wasa,	
Strand SPA & Konverentsihotell,	
Hedon Spa & Hotel,	
Estonia Spa Hotels	

3.2 Palun valige kogu nimekirjast 5 peamist põhjust, miks sooviksite töötada just selles spaas (märkige kriteeriumi järele 1-5 olulisuse järjekorras st „1“ on kõige olulisem jne):

Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu	
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	

Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	
Ettevõtte teavitab oma missioonist	
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele	
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana	
Ettevõtte suurus:	
Ettevõttes on 250-... töötajat	
Ettevõttes on 50-249 töötajat	
Ettevõttes on 1-49 töötajat	
Ettevõtte toob välja oma eelised konkurentide ees	
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	
Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone	
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	
Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	
Töötajatele pakutakse võimalusi osaleda kogukonnale kasulikes üritustes	
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest	
Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	
Töötajaid teavitatakse preemiate jms lisatasude maksmise põhimõtetest	
Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	
Ettevõtte oskab kirjeldada, kuidas juhid oma alluvaid inspireerivad	
Ettevõtte oskab kirjeldada töötajate ja juhtide vahelisi suhteid	
Ettevõtte toob näiteid töötajate vahelistest headest suhetest	
Sõber soovib ettevõttes töötamist	
Ettevõttes töötab mõni mu sõpradest	

3.3 Milline Pärnus spaa on Teie arvates parima tööandja mainega? (palun valige 1 vastusevariant)

Tervise Paradiis,	
Tervise ravispaa,	
Spa Hotel Viiking,	
Taastusravi& Hotell Wasa,	
Strand SPA & Konverentsihotell,	
Hedon Spa & Hotel,	
Estonia Spa Hotels	

4. Ootused Estonia spaale kui tööandjale

4.1 Valige palun 5 kriteeriumit, mida Teie arvates Estonia spaa täna töötajatele pakub:

Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu	
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	
Ettevõtte teavitab oma missioonist	
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele	
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana	
Ettevõtte suurus:	
Ettevõttes on 250-... töötajat	
Ettevõttes on 50-249 töötajat	
Ettevõttes on 1-49 töötajat	
Ettevõtte toob välja oma eelised konkurentide ees	
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	
Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone	
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	
Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	
Töötajatele pakutakse võimalusi osaleda kogukonnale kasulikes üritustes	
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest	
Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	
Töötajaid teavitatakse preemiate jms lisatasude maksmise põhimõtetest	
Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	
Ettevõtte oskab kirjeldada, kuidas juhid oma alluvaid inspireerivad	
Ettevõtte oskab kirjeldada töötajate ja juhtide vahelisi suhteid	
Ettevõtte toob näiteid töötajate vahelistest headest suhetest	
Sõber soovib ettevõttes töötamist	
Ettevõttes töötab mõni mu sõpradest	

Suur tänu Teie panuse eest!

LISA 2. KÜSITLUSANKEET PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUSE ÕPILASTELE JA TARTU ÜLIKOOLI PÄRNU KOLLEDŽI ÜLIÕPILASTELE

Lugupeetud vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli personalitöö- ja arenduse eriala magistrant ning palun Teie abi oma magistritöö uurimise läbiviimisel. Töö teema on seotud tööandja brändinguga ning eesmärk on uurida, mida peavad töötajad oluliseks tööandja valikul ehk milliseid kriteeriumite peab tööandja tähelepanu pöörama, et olla eelistatud teiste tööandjate seas. Põhirõhk on antud magistritöös spaade tegevusvaldkonna tööandjatel.

Palun vastake kõikidele küsimustele ning sobivaima vastuse puudumisel, palun see märkida kommentaari väljale. Teie poolt antavad vastused on anonüümsed ning palun vastata hiljemalt 21.04.2015.

Ette tänades,
Merite Liidemaa
merite.liidemaa@gmail.com

1. Üldandmed

1.1 Teie sugu		
Mees		
Naine		
1.2. Teie vanus (täisaastates)		
1.3. Mis erialal Te õpite?		
1.4 Kas Te hetkel töötate (jah/ei)		
1.5 Kas Teil on töökogemus valdkonnas, mida Te õpite?	Jah	Ei
1.6 Millises Pärnu spaas töötate/ olete töötanud/praktikat sooritanud?		
Tervise Paradiis,		
Tervise ravispaa,		
Spa Hotel Viiking,		
Taastusravi& Hotell Wasa,		
Strand SPA & Konverentsihotell,		
Hedon Spa & Hotel,		
Estonia Spa Hotels		
Ei üheski eeltoodud spaas		

2. Ootused tööandja poolsele pakkumisele

2.1 Palun hinnake 5-palli süsteemis, kui olulised on Teie jaoks töökoha valikul järgmised kriteeriumid:
NB! Palun märkige hinnang IGALE reale!

1- ei ole üldse oluline, 2- ei ole oluline, 3 – on mõnevõrra oluline, 4- on oluline, 5-on väga oluline

	1	2	3	4	5
Töö:					
Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel					
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate					
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet					
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu					
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda					
Organisatsioon:					
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest					
Ettevõtte teavitab oma missioonist					
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele					
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana					
Ettevõtte suurus:					
Ettevõttes on 250-... töötajat					
Ettevõttes on 50-249 töötajat					
Ettevõttes on 1-49 töötajat					
Ettevõtte toob välja oma eelised konkurentide ees					
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi					
Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone					
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik					
Võimalused:					
Töötajatele antakse teada, millised on karjääri võimalused ettevõttes					
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha					
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi					
Töötajatele pakutakse võimalusi osaleda kogukonnale kasulikes üritustes					
Hüved:					
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest					
Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu					
Töötajaid teavitatakse preemiate jms lisatasude maksmise põhimõtetest					
Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest					
Inimesed:					
Ettevõtte oskab kirjeldada, kuidas juhid oma alluvaid inspireerivad					
Ettevõtte oskab kirjeldada töötajate ja juhtide vahelisi suhteid					
Ettevõtte toob näiteid töötajate vahelistest headest suhetest					
Sõber soovib ettevõttes töötamist					
Ettevõttes töötab mõni mu sõpradest					

3. Hinnang Pärnu spaadele kui tööandjatele

3.1 Millises Pärnus spaas sooviksite töötada? (palun valige 1 vastusevariant)

Tervise Paradiis,	
Tervise ravispaa,	
Spa Hotel Viiking,	
Taastusravi& Hotell Wasa,	
Strand SPA & Konverentsihotell,	
Hedon Spa & Hotel,	
Estonia Spa Hotels	

3.2 Palun valige kogu nimekirjast 5 peamist põhjust, miks sooviksite töötada just selles spaas (märkige kriteeriumi järele 1-5 olulisuse järjekorras st „1“ on kõige olulisem jne):

Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu	
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	
Ettevõtte teavitab oma missioonist	
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele	
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana	
Ettevõtte suurus:	
Ettevõttes on 250-... töötajat	
Ettevõttes on 50-249 töötajat	
Ettevõttes on 1-49 töötajat	
Ettevõtte toob välja oma eelised konkurentide ees	
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	
Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone	
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	
Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	
Töötajatele pakutakse võimalusi osaleda kogukonnale kasulikes üritustes	
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest	
Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	
Töötajaid teavitatakse preemiate jms lisatasude maksmise põhimõtetest	
Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	
Ettevõtte oskab kirjeldada, kuidas juhid oma alluvaid inspireerivad	
Ettevõtte oskab kirjeldada töötajate ja juhtide vahelisi suhteid	

õige: märkida tähtsuse järjekord numbritega 1,2,3,4,5

vale: märkida X

Ettevõtte toob näiteid töötajate vahelistest headest suhetest	
Sõber soovitab ettevõttes töötamist	
Ettevõttes töötab mõni mu sõpradest	

3.3 Milline Pärnus spaa on Teie arvates parima tööandja mainega? (palun valige 1 vastusevariant)

Tervise Paradiis,	
Tervise ravispaa,	
Spa Hotel Viiking,	
Taastusravi& Hotell Wasa,	
Strand SPA & Konverentsihotell,	
Hedon Spa & Hotel,	
Estonia Spa Hotels	

4. Ootused Estonia spaale kui tööandjale

4.1 Palun valige kogu nimekirjast 5 põhilist kriteeriumit, mis on Teie arvates Estonia spaale kui tööandjale omased

Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu	
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	
Ettevõtte teavitab oma missioonist	
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele	
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana	
Ettevõtte suurus:	
Ettevõttes on 250-... töötajat	
Ettevõttes on 50-249 töötajat	
Ettevõttes on 1-49 töötajat	
Ettevõtte toob välja oma eelised konkurentide ees	
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	
Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone	
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	
Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	
Töötajatele pakutakse võimalusi osaleda kogukonnale kasulikes üritustes	
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest	
Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	

Töötajaid teavitatakse preemiate jms lisatasude maksmise põhimõtetest	
Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	
Ettevõtte oskab kirjeldada, kuidas juhid oma alluvaid inspireerivad	
Ettevõtte oskab kirjeldada töötajate ja juhtide vahelisi suhteid	
Ettevõtte toob näiteid töötajate vahelistest headest suhetest	
Sõber soovitab ettevõttes töötamist	
Ettevõttes töötab mõni mu sõpradest	

Suur tänu Teie panuse eest!

LISA 3. ESTONIA TÖÖTAJATE HINNANGUD TÖÖANDJA POOLSE PAKKUMISE OLULISUSELE (%)

Töö kategooria	Ei ole üldse oluline	Ei ole oluline	On mõnevõrra oluline	On oluline	On väga oluline
Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	6,0%	3,6%	3,6%	22,6%	64,3%
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	1,3%	2,5%	11,3%	33,8%	51,3%
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	4,7%	7,1%	8,2%	28,2%	51,8%
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu	8,5%	6,1%	29,3%	40,2%	15,9%
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	1,2%	1,2%	3,6%	32,1%	61,9%
Organisatsiooni kategooria					
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	4,1%	9,6%	31,5%	38,4%	16,4%
Ettevõtte teavitab oma missioonist	2,5%	8,8%	23,8%	42,5%	22,5%
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele	0,0%	1,2%	7,4%	42,0%	49,4%
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana	1,2%	2,4%	12,2%	35,4%	48,8%
Ettevõtte toob välja oma eelised konkurentide ees	0,0%	3,8%	26,9%	44,9%	24,4%
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	1,3%	2,6%	17,9%	43,6%	34,6%
Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone	1,3%	5,0%	23,8%	40,0%	30,0%
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	1,2%	1,2%	8,6%	19,8%	69,1%
Võimaluste kategooria					
Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	6,0%	4,8%	18,1%	31,3%	39,8%
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	6,0%	3,6%	8,3%	36,9%	45,2%
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	1,2%	3,6%	9,5%	27,4%	58,3%
Töötajatele pakutakse võimalusi osaleda kogukonnale kasulikes üritustes	1,2%	9,6%	20,5%	44,6%	24,1%
Hüvede kategooria:					
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest	2,4%	4,8%	7,1%	41,7%	44,0%
Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	4,8%	2,4%	9,5%	16,7%	66,7%
Töötajaid teavitatakse preemiate jms lisatasude maksmise põhimõtetest	3,5%	3,5%	4,7%	21,2%	67,1%
Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	0,0%	4,8%	6,0%	19,3%	69,9%

Inimeste kategooria:					
Ettevõtte oskab kirjeldada, kuidas juhid oma alluvaid inspireerivad	2,4%	6,0%	19,0%	39,3%	33,3%
Ettevõtte oskab kirjeldada töötajate ja juhtide vahelisi suhteid	2,4%	4,8%	23,8%	44,0%	25,0%
Ettevõtte toob näiteid töötajate vahelistest headest suhetest	2,4%	4,8%	29,8%	44,0%	19,0%
Sõber soovib ettevõttes töötamist	6,0%	9,6%	22,9%	42,2%	19,3%
Ettevõttes töötab mõni mu sõpradest	18,8%	22,5%	16,3%	23,8%	18,8%

**LISA 4. PÄRNUMAA KUTSEHARIDUSKESKUSE ÕPILASTE
HINNANGUD TÖÖANDJA POOLSE PAKKUMISE OLULISUSELE
(%)**

Töö kategooria:	Ei ole üldse oluline	Ei ole oluline	On mõnevõrra oluline	On oluline	On väga oluline
Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	0,0%	0,0%	6,3%	36,3%	57,5%
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	0,0%	0,0%	2,5%	21,3%	76,3%
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	0,0%	1,3%	1,3%	28,8%	68,8%
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu	1,3%	3,8%	36,3%	40,0%	18,8%
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	0,0%	0,0%	3,8%	17,5%	78,8%
Organisatsiooni kategooria:					
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	3,8%	8,8%	31,3%	45,0%	11,3%
Ettevõtte teavitab oma missioonist	1,3%	6,3%	28,8%	42,5%	21,3%
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele	1,3%	0,0%	23,8%	36,3%	38,8%
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana	0,0%	1,3%	23,8%	32,5%	42,5%
Ettevõtte toob välja oma eelised konkurentide ees	1,3%	2,5%	21,3%	52,5%	22,5%
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	0,0%	3,8%	13,8%	46,3%	36,3%
Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone	1,3%	1,3%	17,5%	47,5%	32,5%
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	0,0%	0,0%	6,3%	25,0%	68,8%
Võimaluste kategooria:					
Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	0,0%	0,0%	2,5%	35,0%	62,5%
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	0,0%	0,0%	10,0%	41,3%	48,8%
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	0,0%	0,0%	2,5%	27,5%	70,0%
Töötajatele pakutakse võimalusi osaleda kogukonnale kasulikes üritustes	0,0%	6,3%	21,3%	48,8%	23,8%
Hüvede kategooria:					
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest	0,0%	3,8%	12,5%	31,3%	52,5%
Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	0,0%	0,0%	5,0%	32,5%	62,5%
Töötajaid teavitatakse preemiate jms lisatasude maksmise põhimõtetest	0,0%	0,0%	2,5%	22,5%	75,0%

Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	0,0%	0,0%	6,3%	27,5%	66,3%
Inimeste kategooria:					
Ettevõtte oskab kirjeldada, kuidas juhid oma alluvaid inspireerivad	1,3%	1,3%	18,8%	41,3%	37,5%
Ettevõtte oskab kirjeldada töötajate ja juhtide vahelisi suhteid	1,3%	2,5%	21,3%	38,8%	36,3%
Ettevõtte toob näiteid töötajate vahelistest headest suhetest	0,0%	3,8%	22,5%	51,3%	22,5%
Sõber soovib ettevõttes töötamist	5,0%	5,0%	28,8%	42,5%	18,8%
Ettevõttes töötab mõni mu sõpradest	15,0%	15,0%	38,8%	23,8%	7,5%

**LISA 5. TARTU ÜLIKOOLI PÄRNU KOLLEDŽI ÜLIÕPILASTE
HINNANGUD TÖÖANDJA POOLSE PAKKUMISE OLULISUSELE
(%)**

Töö kategooria:	Ei ole üldse oluline	Ei ole oluline	On mõnevõrra oluline	On oluline	On väga oluline
Ettevõtte pakub töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja isikliku elu vahel	0,0%	0,0%	6,7%	26,7%	66,7%
Ettevõtte annab pakutavast tööst põhjaliku ülevaate	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
Ettevõtte pakub tööalast põhjalikku väljaõpet	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	60,0%
Ettevõtte reklaamib end hea asukoha kaudu	0,0%	26,7%	40,0%	26,7%	6,7%
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	0,0%	0,0%	0,0%	26,7%	73,3%
Organisatsiooni kategooria:					
Ettevõtte informeerib pidevalt avalikkust oma tegemistest	0,0%	20,0%	26,7%	46,7%	6,7%
Ettevõtte teavitab oma missioonist	0,0%	6,7%	13,3%	60,0%	20,0%
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet klientidele	0,0%	0,0%	6,7%	46,7%	46,7%
Ettevõtte kujundab teadlikult oma mainet tööandjana	0,0%	0,0%	0,0%	46,7%	53,3%
Ettevõtte toob välja oma eelised konkurentide ees	0,0%	0,0%	33,3%	46,7%	20,0%
Ettevõtte kirjeldab oma väärtusi	0,0%	13,3%	40,0%	40,0%	46,7%
Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone	0,0%	13,3%	13,3%	33,3%	46,7%
Ettevõtte on pikas perspektiivis jätkusuutlik	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%
Võimaluste kategooria:					
Töötajatele antakse teada, millised on karjäärivõimalused ettevõttes	0,0%	0,0%	0,0%	26,7%	73,3%
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	0,0%	0,0%	6,7%	20,0%	73,3%
Töötajatele antakse võimalus rakendada omandatud teadmisi ja oskusi	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	93,3%
Töötajatele pakutakse võimalusi osaleda kogukonnale kasulikes üritustes	0,0%	13,3%	33,3%	26,7%	26,7%
Hüvede kategooria:					
Töötajaid teavitatakse tunnustamissüsteemidest	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%
Töötajatele makstakse tegevuspiirkonnas kehtivat ametikoha keskmist põhitasu	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%
Töötajaid teavitatakse preemiate jms lisatasude maksmise põhimõtetest	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	86,7%

Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	0,0%	0,0%	6,7%	33,3%	60,0%
Inimeste kategooria:					
Ettevõtte oskab kirjeldada, kuidas juhid oma alluvaid inspireerivad	0,0%	6,7%	6,7%	60,0%	26,7%
Ettevõtte oskab kirjeldada töötajate ja juhtide vahelisi suhteid	0,0%	6,7%	6,7%	40,0%	46,7%
Ettevõtte toob näiteid töötajate vahelistest headest suhetest	6,7%	0,0%	6,7%	40,0%	46,7%
Sõber soovib ettevõttes töötamist	6,7%	13,3%	26,7%	26,7%	26,7%
Ettevõttes töötab mõni mu sõpradest	13,3%	40,0%	6,7%	20,0%	20,0%

**LISA 6. UURINGUS OSALENUD PÄRNUMAA
KUTSEHARIDUSKESKUSE ÕPILASTE ÜLDANDMED**

	Kosmeetik	Juuksur	Majutus- teenindus	Müügi- korraldus	Majandus- arvestus	Äri- korraldus
Vastuste arv	11	12	26	18	10	3
Keskmine vanus	22,9	23,3	17,1	22,8	32,7	23,7
Töökogemus õpitavas valdkonnas olemas	54,50%	25%	80,80%	88,90%	30%	33,30%
Töökogemus õpitavas valdkonnas puudub	45,50%	75%	19,20%	11,10%	70%	66,70%
Töötab	63,40%	33,30%	34,60%	38,90%	30%	100%
Ei tööta	36,30%	66,77%	65,40%	61,10%	70%	0%