

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Sandra Hunt

**TÖÖANDJA BRÄNDINGU ARENDAMINE  
OLUSTVERE PÕHIKOOLI NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Grete Männikus, MBA

Pärnu 2025

Soovitan suunata kaitsmisele

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht

(allkirjastatud digitaalselt)

Grete Männikus

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(allkirjastatud digitaalselt)

Sandra Hunt

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Tööandja bränding kui konkurentsieelis ja selle arendamine haridusasutuses .....	7
1.1. Tööandja bränding kui strateegiline eelis kaasaegsetele organisatsioonidele...	7
1.2. Tööandja brändingu mõju ja arendamine haridusasutustes.....	22
2. Olustvere põhikooli kui tööandja bränding.....	30
2.1. Olustvere Põhikooli tutvustus, tööandja brändi hetkeolukorra analüüs ja arendusvajaduse kaardistus .....	30
2.2. Olustvere Põhikoolis läbiviidud uuringu analüüs .....	38
2.3. Järeldused ja ettepanekud Olustvere Põhikoolile.....	58
Kokkuvõte .....	63
Viidatud allikad.....	65
Lisad.....	78
Lisa 1. Intervjuukava koolijuhiga.....	78
Lisa 2. Intervjuukava kohaliku omavalitsuse esindajatega.....	80
Lisa 3. Intervjuukava Haridus- ja Teadusministeeriumi esindajaga .....	82
Lisa 4. Küsitlusekava praeguste töötajatega .....	84
Lisa 5. Küsitlusekava potentsiaalsete töötajatega .....	87
Summary .....	91

## SISSEJUHATUS

Brändingust on saanud väga oluline osa ettevõtete jaoks, see on nende üks olulisimaid varasid. Läbi selle loovad nad kuuluvustunnet, esindavad teatud põhimõtteid ja väärtusi, olles ise samaaegselt nendega tihedalt seotud (Saini et al., 2022, lk 1197). Hea tööandja brändingu abil saab meelitada ja hoida parimaid töötajaid, edastades selgelt, miks ettevõtte poolt pakutav töökoht on eriline. Muutuv keskkond ja konkurents tööturul muudavad organisatsioonidele talentide leidmise ja ka nende hoidmise keeruliseks. (Umarani, 2013, lk 17) Tööandja brändingu olulisust talentide ligimeelitamisel ja hoidmisel saab seostada ka haridusvaldkonnaga, kus kvalifitseeritud õpetajate nappus on muutunud tõsiseks probleemiks. Just tõhus tööandja bränding võib aidata haridusasutustel eristuda ja olla atraktiivsemaks tööandjaks potentsiaalsetele õpetajatele ning spetsialistidele.

Eestis on õpetajate puuduse teema olnud päevakorras juba aastaid. 2004. aastal tõi Riigikontroll välja, et peaaegu kolmveerand Eesti koolidest on kogenud raskusi õpetajate leidmisel, samas kui riigi roll nende probleemide lahendamisel on olnud tagasihoidlik. Viimastel aastatel on üldhariduskoolides, eriti põhikooli tasemel, õpetajate ja spetsialistide ametikohtade arv kasvanud, kuna suuremad põlvkonnad on jõudnud kooliikka. Ligi 40% õpetajatest töötab osalise koormusega, eriti maapiirkondades, samal ajal kui 3,5% õpetajatest töötab ülekoormusega. TALIS 2018 uuringu andmetel leidis 18% Eesti koolijuhtidest, et kvalifitseeritud õpetajate nappus mõjutab oluliselt koolide suutlikkust pakkuda kvaliteetset haridust. (Kukk & Tagamets, 2023, lk 6) Õpetajate puudust näitab ka üldine statistika Eesti õpetajate arvu ja ametikohtade vahel.

2023/24 õppeaastal oli Eesti munitsipaal üldhariduskoolides kokku 14 425 õpetajat (Haridussilm, 2024). Munitsipaalkool on valla või linna ametiasutuse hallatav asutus (Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, 2010, lk 2). Kõigi nende õpetajate peale oli kokku 11

864 ametikohta (Haridussilm, 2024). Õpetajate ja ametikohtade arvu võrdlus võib anda mõista, et arvestatav osa õpetajatest töötab osalise koormusega või mitmes koolis korraga.

Olustvere Põhikool seisab samuti silmitsi väljakutsetega, mis on teistel haridusasutustel. Koolis on personalipuudus ning selletõttu on mitmed ametikohad täitmata või jaotatud kolleegide vahel. Kool on pidanud toime tulema kolm aastat ilma eesti keele õpetajata, täitmata ametikoht on jagatud teiste töötajate vahel. Samuti on pikalt puudu vene keele õpetaja, kelle ametikohta on kahel viimasel õppeaastal täitnud ukrainlanna, kes ei vasta kvalifikatsioonile. Kvalifikatsiooniga kandidaatideni pole kool jõudnud. Sarnane olukord on ka tehnoloogiaõpetajaga. Lisaks selle on koolil keeruline värvata tugipersonali, näiteks logopeedi ja psühholoogi. (L. Lindemann, suuline vestlus, 15.01.2025)

Eelneva informatsiooni põhjal on käesoleva magistritöö uurimisprobleemiks Olustvere Põhikoolil personalipuudus ja värbamisprotsessi käigus ei jõuta potentsiaalsete töötajateni ehk pakutavatele ametikohtadele ei kandideerita. See raskendab kvalifitseeritud spetsialistide leidmist ning suurendab olemasolevate töötajate töökoormust. Sel põhjusel vajab Olustvere Põhikooli tööandja bränd arendamist.

Antud töö on suunatud peamiselt Olustvere Põhikooli koolijuhile, kellel on keskne roll tööandja brändingu arendamisel. Tema juhib seda protsessi ja loob sellest terviku. Kindlasti on antud töö oluline ka Olustvere Põhikooli olemasolevatele töötajatele, nemad on need, kes annavad ühe poole põhilisest sisendist kogu tööle, kuid samas saavad nad ka selleläbi kujundada tööandja brändingut.

Töö eesmärk on teha ettepanekud tööandja brändingu arendamiseks Olustvere Põhikoolis. Selle abil saab tööandja olla atraktiivne töökoht õpetajatele ning teistele kooli töötajatele. Lähtuvalt eesmärgist püstitas autor järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on Olustvere Põhikooli praegune tööandja bränding õpetajate ja teiste töötajate seas?
2. Millised tegurid muudavad tööandja atraktiivseks haridussektoris, eriti maapiirkondades?
3. Milliseid praktilisi ja realistlikke meetmeid saaks rakendada, et parandada Olustvere Põhikooli tööandja mainet ja kuvandit ning tõsta atraktiivsust potentsiaalsete töötajate seas?

Täites eelnimetatud uurimisülesanded esitab autor antud magistritöö lõpus Olustvere Põhikoolile tööandja brändingu arendamiseks vastavad soovitused ja toob välja ka konkreetsed tegevused, mida teha nende realiseerimiseks. Ettepanekuid ja tegevusi järgides peaks kool olema atraktiivsem tööandja ning vähenema personalipuuduse probleem.

Antud magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimene peatükk keskendub tööandja brändingu olemusele ja tähtsusele kaasaegsetes organisatsioonides. Alapeatükkides käsitletakse tööandja brändingu põhimõisteid ja -elemente, strateegilist tähtsust töötajate pühendumuse ning talentide ligimeelitamise ja hoidmise seisukohalt. Antakse ülevaade tööandja brändingu erinevatest tasanditest ning rollist organisatsiooni väärtuste ja maine kujundamisel. Lisaks hõlmavad alapeatükid tööandja brändingu mõju ja selle arendamise võimalusi haridusasutustes.

Teine peatükk keskendub Olustvere Põhikooli tööandja brändingu analüüsile ja arendamisele. Alapeatükkides tutvustatakse Olustvere Põhikooli kui haridusasutuse tausta ning põhjendatakse tööandja brändingu arendamise vajadust. Samuti kirjeldatakse uuringu läbiviimise meetodikat ja analüüsitakse saadud tulemusi, mille käigus selguvad kooli kui tööandja tugevused ja kitsaskohad. Peatüki lõpus esitatakse järeldused ja ettepanekud, mis on suunatud koolijahi toetamiseks tööandja brändingu arendamisel. Soovitused keskenduvad kooli atraktiivsuse suurendamisele tööturul, kvalifitseeritud õpetajate ligimeelitamisele ning olemasolevate töötajate hoidmisele ja nende rahulolu parandamisele.

# **1. TÖÖANDJA BRÄNDING KUI KONKURENTSIEELIS JA SELLE ARENDAMINE HARIDUSASUTUSES**

## **1.1. Tööandja bränding kui strateegiline eelis kaasaegsetele organisatsioonidele**

Käesolev peatükk keskendub tööandja brändingu kontseptsioonile, selle komponentide ja strateegiate tähtsusele organisatsioonide jaoks. Peatükis käsitletakse tööandja brändi põhielemente, sealhulgas väärtuspakkumist, töötajate pühendumust ning talentide ligimeelitamist ja hoidmist. Lisaks antakse ülevaade tööandja brändingu arengutasemetest, mõõtmisest ja selle olulisusest organisatsiooni konkurentsieelise tagamisel.

Brändi ja brändingu roll on kaasaegses konkurentsitihtedas maailmas olulisem kui kunagi varem. Bränd ei ole pelgalt nimi, sümbol või visuaalne element, vaid koondab endas ka tarbijakogemusi, emotsioone ja tähendusi, mis kujunevad aja jooksul seoses konkreetse toote, teenuse või organisatsiooniga (Aaker, 1991). Bränding aitab organisatsioonidel luua tarbijates usaldusväarsust ning suurendada kliendilojaalsust (Kotler & Keller, 2012, lk 243). Lisaks lihtsustab see tarbijate ostuotsuseid (Aaker, 1991). Brändi efektiivne juhtimine ei ole ainult turunduslik, vaid ka strateegiline tegevus.

Brändi kontseptsioon ja selle ajalooline areng näitavad, kuidas selle tähendus ja kasutusviisid on ajas muutunud. Brändide tähtsus kasvas 20. sajandil, mil brändingust sai organisatsioonide jaoks strateegiline meede toodete ja teenuste eristamiseks ning tarbijate tajutud väärtuse tõstmiseks (Morgan et al., 2011). Levinud, kuid ekslik arusaam on, et brändi mõiste pärineb 19. sajandil Ameerikas kasutatud veiste märgistamise tavast. Tegelik etümoloogia ulatub 15. sajandi Euroopasse. (Gaski, 2020, lk 518) Algselt tähendas bränd metallitükki, mida kuumutati ning millega põletati tootemärke, eelkõige veinitünnidele ja see tuleneb vana-saksa ja islandi keele vormidest (Gaski, 2020, lk 518).

Brändi vajalikkust näitavad mitmed aspektid. Esiteks aitab bränd toodet eristada konkurentidest ning loob tugeva identiteedi, mis on turul vajalik. Tugev bränd muudab toote meeldejäävaks, mis võimaldab tarbijal teha teadlikum valik, vältides asenduskaupu. Lisaks on bränd organisatsiooni pikaajalise edu ja väärtuse loomise vaatest hädavajalik. Peter Drucker (1954) on toonitanud, et ettevõtte peamine eesmärk on rahuldada tarbijate vajadusi ning selle käigus pakkuda neile väärtust. Bränd täidab seda edukalt, olles turundusstrateegiade keskmes. (Ukaj, 2016, lk 53)

Bränd on oluline, sest see seob tarbijad ettevõtte identiteediga ning mõjutab lisaks neile ka töötajate mõtteviisi. (Aldousari et al., 2017, lk 153) Kotleri ja Kelleri sõnul võib iga turundatav objekt olla brändi kandja, sest kõigele, kus on tarbijal valik saab rakendada brändingut (Kotler & Keller, 2012, lk 234). Selle järgi saab brände liigitada järgnevalt:

- Füüsilise toote bränd - identiteet ja positsioon turul, mis võimaldab ettevõttel sihtida eri rühmi ning eristuda konkurentidest (Yu Xie & Boggs, 2006, lk 350);
- Teenuse bränd - dünaamiline ja interaktiivne suhe, mis kujuneb ettevõtte, selle töötajate ja klientide koostöös, kus viimaste kogemused ja kokkupuuted kujundavad kuvandi teenusest (Skaalsvik & Olsen, 2014, lk 1210, 1214-2015);
- Sündmuse bränd - tugev seos sihtkoha brändiga ning mis strateegilise planeerimise kaudu aitab luua väärtuspakkumist ja tugevdada sihtkoha positsiooni turismiturul (Hemmonsbey & Tichaawa, 2019b, lk 789, 802);
- Koha bränd - strateegiline turunduskontseptsioon, mille kaudu sihtkoht (nt linn, riik) loob oma identiteedi, väärtuspakkumise ja suhtluse, et eristuda ja kõnetada sihtrühmi (Hemmonsbey & Tichaawa, 2019a, lk 253);
- Persoonibränd – inimese omadustel, väärtustel ja uskumustel põhinev terviklik kuvand, mis on teadlikult loodud eristuvaks ja meeldejäävaks, et jätta sihtrühmale mulje ja saavutada konkurentsieelis (Szántó & Radácsi, 2023. lk 7);
- Organisatsiooni bränd – põhiväärtustel põhinev terviklik identiteet, mis esindab kogu organisatsiooni eetikat, eesmärke ja kultuuri ning eristab seda konkurentidest (Yu Xie & Boggs, 2006, lk 349);
- Idee bränd – ideoloogia, algatus või muud abstraktne mittetulunduslik mõiste, mille nii sidusrühmad kui ka laiem avalikkus ära tunnevad ning üheselt kasutavad (Swaminathan et al., 2020, lk 39).

Brändisaadikud on turunduses muutunud oluliseks vahendiks, kelle abil ettevõtted saavad kujundada ja tugevdada oma mainet nii klientide kui ka töötajate seas. Saadiku usaldusväarsus, atraktiivsus ja sobivus brändi väärtustega mõjutavad otseselt seda, kuidas tarbijad brändi tajuvad ning milliseid ostuotsuseid nad langetavad. Eriti oluline on brändi ja saadiku vaheline sobivus, mis aitab luua tugevamat emotsionaalset sidet sihtrühmaga. (Hong et al., 2023) Fisher-Buttinger ja Vallasteri (2008) käsitluses on brändisaadikuks lisaks kuulsustele ka kliendid ja olemasolevad töötajad, mis laiendab brändisaadikute rolli ettevõtte sisekommunikatsiooni ja organisatsioonikultuuri esindajatena (Fisher-Buttinger & Vallaster, 2008, lk 133). Töötajad kujundavad tööandja kuvandit oma kogemuste ja väärtuste kaudu, toimides organisatsiooni mitteametlike saadikutena potentsiaalsete töötajate ja avalikkuse silmis. Seega on brändisaadikutel keskne roll mitte üksnes üldise brändi nähtavuse suurendamisel, vaid ka ettevõtte kui tööandja maine ja kuvandi kujundamisel ning tööturul konkurentsieelise loomisel.

Mitmed autorid on defineerinud tööandja brändingut mõistena erinevalt. Tabelis 1 on toodud erinevate autorite määratlused tööandja brändingu kohta, tuues esile selle mitmetahulise olemuse ja olulisuse organisatsioonides.

**Tabel 1.** Tööandja brändingu määratlused erinevate autorite poolt

<b>Tööandja brändingu määratlus</b>	<b>Autor</b>
Kogum funktsionaalsetest, majanduslikest ja ka psühholoogilistest heaoludest töötajale, mis on seotud tööandjaga.	Amber & Barrow, 1996
Protsess, mis loob identifitseerivat ja ainulaadset tööandja identiteeti ehk see, mis eristab teda konkurentsist.	Backhaus & Tikoo, 2004
Pidev protsess, mille eesmärk on näidata nii praegustele kui ka tulevastele töötajatele, et antud töökoht on atraktiivne ja sellel on palju eeliseid.	Moroko & Uncles, 2008
Pakub ettevõtetele strateegilist eelist, luues pühendunud ning lojaalsed töötajad, kes annavad oma panuse ettevõtte eesmärkide saavutamisse	Wilden et al., 2010
Juhid saavad brändingut kasutada värbamisel ja selle läbi suurendada ettevõtte atraktiivsust ning töötajate püsivust.	Sokro, 2012
Tööandja ja töötaja suhte haldamine, mis hõlmab töötaja töökogemust alates töösuhte algusest, soodustades andekate töötajate hoidmist.	Biswas & Suar, 2016
Juhtimisstrateegia, mille eesmärk on hoida töötajaid ja meelitada uusi talente.	Bussin & Mouton, 2019
Kontseptsioon lähtub, et töötajad on organisatsiooni kõige väärtuslikum vara. Nende arengusse kui ka rahulolusse tahetakse investeerida, kuna see võib viia ettevõtte paremate tulemusteni.	Dousin et al., 2020
Inimressursi ( <i>human resources</i> ehk HR) oluline aspekt ning mõjutab organisatsiooni tulemuslikkust.	Azhar et al., 2024

Tööandja brändi kontseptsioon tekkis 1990. aastatel ning on muutunud ajaga üha populaarsemaks (Aldousari et al., 2017, lk 154; Singh, 2021, lk 105). Organisatsioonidel, millel on töötajad, on olemas ka tööandja bränd, kuid see, kas seda tajutakse teadlikult või mitte on eraldi küsimus. Termin „tööandja bränding“ võeti kasutusele 1996. aastal. Alates sellest on hakatud organisatsioonides üha enam ning strateegilisemalt arendama selle mainet ja kuvandit, et muuta need atraktiivemaks, eriti potentsiaalsetele töötajatele. Tööandja brändi kontseptsiooni tekkimise põhjuseks oli vajadus meelitada ja hoida andekamat inimkapitali. (Aldousari et al., 2017, lk 154) Tööandja bränding aitab kujundada ettevõtte brändi, mida saab talentidele turundada (Biswas & Suar, 2016, lk 57). Tugev tööandja bränd suudab edastada selge sõnumi sellest, mida organisatsioon töötajatele pakub ja millised ootused on töötajatele.

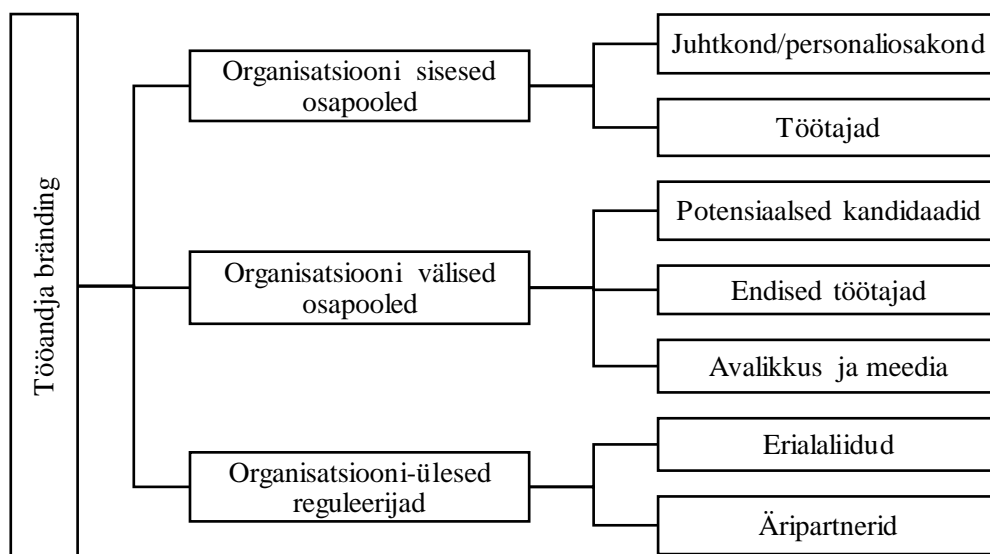
Tööandja brändinguga tegeleb organisatsiooni juhtkond ja personaliosakond, kui see on olemas. Nemad määravad, milliseid eeliseid ettevõtte oma töötajatele pakub (Amber & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004, lk 502). Keskmis on töötajad, kelle igapäevased kogemused ja suhtumine ettevõttesse, mõjutavad tööandja mainet (Berthon et al., 2005, lk 153; Rudhumbu et al., 2014, lk 63). Sealjuures ei tohi unustada organisatsiooni potentsiaalseid tööle kandideerijaid, kelle jaoks tööandja bränd loob esmamulje organisatsioonikultuurist, töötingimustest ning mõjutab nende otsust tööle kandideerimisel (Tanwar & Prasad, 2016a, lk 189). Tööandja brändingu keskmis on nii olemasolevad kui ka potentsiaalsed töötajad, mistõttu on see organisatsiooni jaoks strateegiliselt oluline. Ilma kvalifitseeritud ja motiveeritud tööjõuta on keeruline tagada organisatsiooni kestlikkust ning saavutada seatud eesmärged, sealhulgas ka majanduslikku kasumlikkust.

Tööandja bränding on muutunud järjest olulisemaks just nende organisatsioonide jaoks, kes soovivad tööjõuturul silma paista ja tugevdada oma konkurentsivõimet. See on mitmetahuline protsess, mida mõjutavad nii organisatsiooni sisemised kui ka välised osapooled (vt joonis 1, lk 11) ning millel on oluline roll tööturu kommunikatsioonis ja mainekujunduses.

Organisatsiooni tööandja brändingu sisemised osapooled on juhtkond, personaliosakond ning olemasolevad töötajad. Juhtkond ja personaliosakond määravad tööandja brändingu strateegilise suuna, kujundades organisatsioonikultuuri ja väärtusi, mis peegelduvad ka

väljapoole (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 501). Nende roll on vastutada värbamisprotsesside juhtimise ja elluviimise eest, luua strateegiaid töötajate hoidmiseks ja arendada sisekommunikatsiooni, organisatsiooni sisemise kuvand tugevdamiseks (Kucherov & Zavyalova, 2012, lk 102-103). Juhtkond ja personaliosakond on need, kes tööandja brändingut arendavad ja sellega seotud otsuseid langetavad, mis mõjutab ka töötajaid.

Jooniselt 1 on näha, et ka töötajad on tööandja brändingu osapooled. Töötajad on organisatsiooni brändisaadikud, kelle rahulolu ja pühendumus mõjutavad otseselt tööandja mainet ja see läbi ka kuvandit (Lievens & Slaughter, 2016, lk 429). Positiivne töökogemus ja lojaalsus võivad viia olukorrani, kus töötaja soovitab organisatsiooni, mille kaudu nad tugevdavad ettevõtte mainet potentsiaalsete töötajate seas (Eriksson et al., 2022, lk 2). Potentsiaalsed kandidaadid on aga tööandja brändingus organisatsiooni välised osapooled.



**Joonis 1.** Tööandja brändingu osapooled Allikas: Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Edwards, 2010; Eriksson et al., 2022; Kucherov & Zavyalova, 2012; Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018

Potentsiaalsed töötajad hindavad organisatsiooni kuvandit värbamiskampaaniate, sotsiaalmeedia ja tööandja maine kaudu. Tööandja brändi atraktiivsus määrab sageli, kas kandidaadid on huvitatud kandideerimisest (Theurer et al., 2018, lk 156). Samuti on välisteks osapoolteks ka endised töötajad, kes mõjutavad organisatsiooni kuvandit oma kogemuste kaudu, jagades tagasisidet endise tööandja kohta (Berthon et al., 2005a, lk

169). Positiivne lahkumiskogemus võib suurendada organisatsiooni usaldusväarsust ja atraktiivsust. Lisaks on väliseks osapooliks avalikkus ja meedia, mis kujundavad organisatsiooni mainet ja kuvandit laiemalt, levitades informatsiooni tööandjakohta. Positiivne meediakajastus võib tugevdada brändi usaldusväarsust, samas kui negatiivsed lood võivad kahjustada tööandja tajutavat pilti (Chhabra & Sharma, 2014, lk 56). Organisatsiooni sisestele ja välistele osapooltele lisandub ka selle ülesed reguleerijad.

Üheks organisatsiooni-üleseks reguleerijaks peetakse erialaliituseid. Need institutsioonid loovad standardeid ja suuniseid, mis mõjutavad töötingimusi ja värbamiskeskonda. Nende loodud poliitikad ja programmid võivad tugevdada või piirata organisatsiooni võimalusi tööandja brändi arendamiseks (Edwards, 2010, lk 8). Teiseks mõjutajaks on äripartnerid, kellel on oluline rolli tööandja brändingu kujundamisel, nende koostöö ja usaldusväarsus võivad tugevdada organisatsiooni identiteeti tööandjana. Edukad partnerlussuhted aitavad kaasa organisatsiooni innovatsioonivõimekusele ja konkurentsivõimele, mis omakorda muudab ettevõtte atraktiivsemaks ka potentsiaalsete töötajate silmis (Theurer et al., 2018, lk 161). Organisatsiooni-üleste asutuste ettekirjutusi tuleb järgida, kuid lõpliku tööandja atraktiivsuse otsustavad siiski olemasolevad ja potentsiaalsed töötajad.

Nii brändid kui ka bränding omandavad suurema tähtsuse kui tarbijatel on valikuid, nad on võimelised tegema teadlikke otsuseid. Sarnane olukord on ka tööjõuturul. Töökohti on, kuid õigete töötajate leidmine on paras väljakutse. Nõndanimetatud võimusuhe on kallutatud töötajate kasuks ning organisatsioonid peavad välja paistmiseks pingutama, et meelitada ja hoida talente. (Srinivasan, 2007, lk 36) See aga näitab, et tööandja bränding mängib olulist rolli organisatsioonide konkurentsisis.

Organisatsioonide jaoks muutub tööandja bränding üha tähtsamaks, kuna soovitakse meelitada, arendada ja hoida professionaalseid töötajaid. Oluline on aga, et uute töötajate otsimise juures ei unustataks ära hetkel organisatsioonis töötavaid inimesi. (Singh, 2021, lk 105) Tugev tööandja bränd võimaldab vähendada organisatsioonil värbamiskulusid, paranda töötajate suhete kvaliteeti ja suurendada töötajate püsivust (Sokro, 2012, lk 165). Organisatsioonid on hakanud toetuma rohkem intellektuaalsele varale kui materiaalsele varadele, selletõttu on nõudlus kvalifitseeritud ja konkurentsivõimeliste töötajate järele

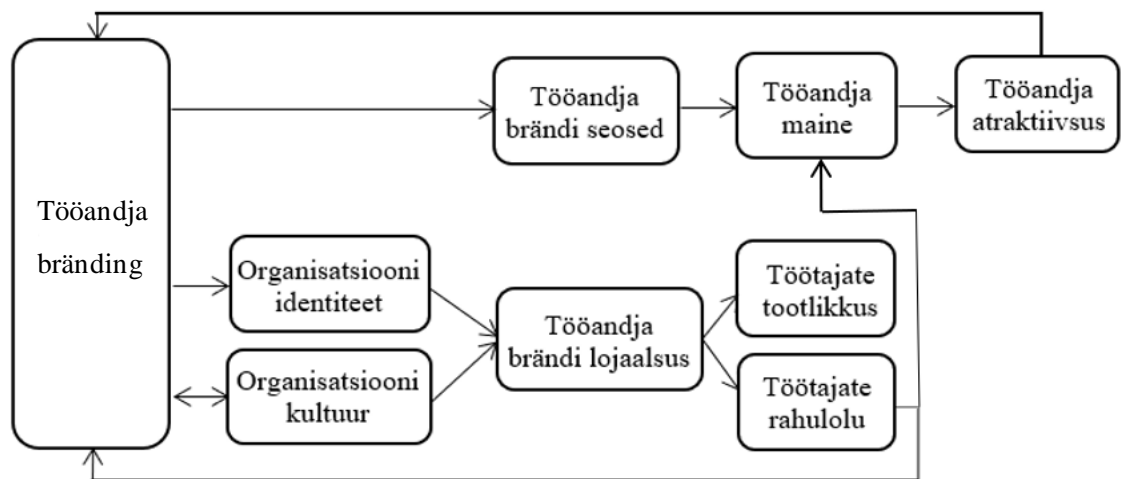
kasvanud (Aslam et al., 2016; Moroko & Uncles, 2008), samal ajal kui nende hulk tegelikult väheneb (Aldousari et al., 2017, lk 154).

Piirkondades, kus on juba kvalifitseeritud tööjõupuudus, muutub talentide ligimeelitamine veelgi olulisemaks. Seda mitte ainult üksikute organisatsioonide, vaid kogu piirkonna tasandil. (Eriksson et al., 2022, lk 1) Näiteks maapiirkonnad, kus on niigi vähe inimesi ning palgad ei pruugi olla eriti konkurentsivõimelised. Sellistes piirkondades tekib olukord, kus organisatsioonide juhid peavad võistlema samade talentide pärast, et saada nad enda juurde tööle. Antud probleem on hakanud levima paljudes piirkondades, kuna toimub talentide ja väiksematest linnadest suurematesse liikumine (Zhou et al., 2018, lk 90).

Backhaus ja Tikoo (2004) on loonud mudeli tööandja brändingu mõistmiseks, see ühendab turunduse ja personalijuhtimise kontseptsioone (vt joonis 2, lk 14). Mudeli järgi loob tööandja bränding kaks olulist eelist organisatsiooni jaoks, brändi seosed ja brändilojaalsuse. Tööandja brändi maine, mis omakorda avaldab mõju tööandja atraktiivsusele kujundavad tööandja brändi seosed (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 504). Brändi seosed viitavad tööandjaga seotud omadustele ja hüvedele, mis võivad olla nii toote- kui ka mittetoote põhised, näiteks töö sisu, organisatsiooni maine, väärtused, töökultuur või töötasud. Need seosed kujunevad tööandja brändingu protsessi käigus ja on olulised tööandja kuvandi kujundamisel. (Theurer et al., 2018, lk 161)

Tööandja bränding mõjutab organisatsiooni identiteeti ja kultuuri, mis aitavad tööandja brändi lojaalsuse tekkele kaasa. Organisatsioonikultuur omab mõju tööandja brändingule, kuna brändi kuvand ja sõnumid kujunevad kultuuri ja väärtuste põhjal. Tööandja brändi lojaalsus aitab aga suurendada töötajate tootlikkust. (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 504)

Joonisel 2 elementide vahel olevad jooned näitavad nende mõju. Üks aspekt mõjutab teist või mõjutavad nad teineteist sama aegselt. Jooned ei näita, et eelnev element peaks olema läbitud või suurepäraselt paigas või lõppenud enne kui uue elemendiga tegelema hakatakse. Tegemist on pideva protsessiga, mille käigus pööratakse tähelepanu mitmele tegurile korraga ning nende juurde tuleb aegajalt tagasi liikuda, et need uuesti üle vaadata.



**Joonis 2.** Tööandja brändingu mudel Allikas: Backhaus & Tikoo, 2004, lk 505; Lievens & Slaughter, 2016, lk 425

Käesolevas töös on Backhaus ja Tikoo (2004) tööandja brändingu raamistikku edasi arendatud, lisades sellesse töötajate rahulolu komponent. Täienduse tegemisel tugineti varasematele uuringutele, mis toovad välja töötajate rahulolu kui olulise teguri tööandja brändi tugevuses (Berthon et al., 2005; Lievens & Slaughter, 2016). Töötajate positiivne kogemus ja rahulolu mõjutavad otseselt nende valmisolekut organisatsiooni soovitada, mis on tööandja tajutava pildi kujundamisel võtmetähtsusega. Tööandja maine ja kuvand võivad mõjutada olemasolevate töötajate rahulolu ning nende püsivust organisatsioonis. Kui töötajad tajuvad tööandjat avatu ja ausana, on nad lojaalsemad ning rohkem pühendunud ettevõtte brändile, mis mõjutab omakorda tööandja brändingu tugevust. (Lievens & Slaughter, 2016, lk 425) Lisaks ei saa võtta tööandja brändingut ühesuunalise protsessina, sest nii keskkond, kus ettevõtte tegutseb kui ka olemasolevad töötajad vahetuvad ajas.

Tööandja brändi komponentideks on:

- väärtused, mida tööandja pakub;
- brändilojaalsus töötajate pühendumuse kaudu ning
- talentide ligimeelitamine ja nende hoidmine (Fuentes-Alcántara et al., 2024, lk 976).

Võtmetegurina saab esile tõsta suhet brändilojaalsuse ja töötajate pühendumuse vahel. Positiivsed kogemused loovad pühendumuse töötajates, kes organisatsioonis töötavad

(Fuentes-Alcántara et al., 2024, lk 976). Meeldivate kogemuste esile kerkimiseks vajab organisatsioon eesmärki, mis aitaks ka töötajatel mõista oma töö tähtsust (García, 2023, lk 75).

EmpAt skaala (*Employer Attractiveness Scale*) on teaduslikult välja töötatud mõõdik, mida kasutatakse tööandja brändi atraktiivsuse hindamiseks (Berthon et al., 2005, lk 156-158). Töötaja hinnang ettevõtte pakutavatele väärtustele põhineb järgneval viiel alaoskusel:

1. Majanduslik väärtus: viitab tööandja brändi pakutavatele hüvedele, näiteks palk, puhkus ja pensionihüvitised (Schlager et al., 2011, lk 499);
2. Arenguväärtus: ulatus, milles tööandja motiveerib töötajat, näiteks pakub tunnustust, tõstab enesehinnangut, usaldab ja võimaldab oma oskusi arendada (Berthon et al., 2005a lk 162);
3. Rakendusväärtus: võimalus rakendada omandatud teadmisi ja neid ka teistele edasi anda (Schlager et al., 2011, lk 500);
4. Huviväärtus: töö atraktiivsus töötaja jaoks, pakub väljakutset ning keskkond, mis soodustab loovust ja innovatsiooni (Berthon et al., 2005, lk 159);
5. Sotsiaalne väärtus: tööandja brändi potentsiaal luua meeldiv ja lõbus sotsiaalne keskkond, mida iseloomustab koos- ja meeskonnatöö (Berthon et al., 2005, lk 159).

EmpAt skaala ei ole mitte ainult sobiv ideaalsete tööandjate omaduste hindamiseks, vaid seda saab edukalt rakendada ka reaalse organisatsiooni atraktiivsuse hindamisel. Kohandades skaalat selliselt, et vastajad mõtleksid konkreetsele tööandjale ning hindaksid, mil määral nad usuvad, et nimetatud väärtused selles organisatsioonis esinevad. Viie väärtusdimensiooni hindamiseks kasutatakse mitmeid skaalaküsimusi, mis võimaldavad tööandjatel kaardistada oma tugevused ja parendusvaldkonnad atraktiivsuse kontekstis. (Caputo et al., 2023, lk 4) Selline lähenemine võimaldab koguda usaldusväärset tagasisidet tööandja identiteedi kohta konkreetsetelt sihtrühmadelt, näiteks olemasolevatelt ja potentsiaalsetelt töötajatelt.

Tööandja brändingu eesmärk on aga ajas arengutasemetega muutunud. Tööandja brändingu 1.0 arengutaseme (vt tabel 2, lk 16) eesmärk oli töökohtade täitmine, 2.0 eesmärk oli töötajate kaasamine, siis uuenenud tööandja brändingu arengutaseme ehk 3.0 eesmärk on teha maailm paremaks kohaks (Minchington, 2010).

Tabel 2. Tööandja brändingu eesmärkide muutus arengutasemete järgi Allikas: Minchington, 2010

Arengutasemed	1.0	2.0	3.0
<b>Komponendid</b>			
<b>Eesmärk</b>	Ametikoha täitmine	Kaasata töötajaid	Muuta maailm paremaks kohaks
<b>Fookus</b>	Tööandjal	Töötajal	Huvirühmad
<b>Rikkuse loomine</b>	Töötajad kui lõputu ressurss	Töötajad kui lõputu ressurss	Töötajad kui vara
<b>Käivitaja</b>	Talentide rohkus	Talentide nappus	Inimpotentsiaali optimeerimine
<b>Väärtuspakkumine</b>	Funktsionaalne	Funktsionaalne ja emotsionaalne	Funktsionaalne, emotsionaalne ja vaimne
<b>Töösuhte kontseptsioon</b>	Eluagne töökoht	Erinevad karjäärid/töökohad	Töö ja eraelu tasakaalu leidmine
<b>Suhe klientidega</b>	Minimaalne	Toimiv koostöö	Tihe koostöö (kogukond)

Tööandja brändingu 3.0 üks võtmesuundadest on artikli autorite meelest niinimetatud roheline tööandja bränding. Selle all mõistetakse organisatsiooni tegevusi, mis on suunatud välise kuvandi kujundamisele kui jätkusuutlik äritegevus ning roheline töökoha pakkumine töötajatele, kes jagavad samu väärtusi. (Macalik & Sulich, 2019, lk 543)

Tööandja bränding on organisatsioonile kasulik järgmistel põhjustel:

1. Aitab meelitada ja värvata sobivaid uusi töötajaid.
2. Tõstab olemasolevate töötajate produktiivsust ja töörahulolu.
3. Toetab töötajate hoidmist ning vähendab voolavust.
4. Parandab organisatsiooni üldist toimivust.
5. Toimib strateegilise ja tervikliku juhtimisprotsessina, mis peegeldab organisatsiooni väärtusi, juhtimiskultuuri ja töökeskkonda. (Sarabdeen et al., 2023, lk 165)

Brändingu strateegia keskendub lisaks ka värbamissõnumitele, et meelitada töötajaid, kes sobivad ettevõtte vajaduste, visiooni, missiooni, prioriteetide ja kuvandiga kokku (Biswas & Suar, 2016, lk 59). Tööandja brändi mõõtmine on strateegiline tegevus, sest töötajad võivad olla brändi kõige lojaalsemad saadikud ning peamised soovitajad. Tööandja bränding on strateegia organisatsiooni kasvu edendamiseks. (Fuentes-Alcántara et al., 2024, lk 975)

Tööandja brändi kontseptsioonis on oluline selle kogemuse, komponentide ja atraktiivsuse mõõtmete analüüs (Fuentes-Alcántara et al., 2024, lk 975). Üha enam mõistetakse, et lisaks paremate kliendikogemuste loomise kõrval on oluline luua ka töötajate seas paremaid kogemusi, et püsida eduka ettevõttena (Rudkowski, 2024, lk 1). Töötajad on organisatsiooni võtmeressurs, kelle panus on otseselt seotud kliendikogemuse kvaliteedi ning organisatsiooni toimimise edukusega.

Töötajate kogemus koosneb kolmest mõõtmest: füüsiline ja sensoorne, emotsionaalne ning intellektuaalne (Rudkowski, 2024, lk 13). Sensoorne on kontseptsioon, mis kasutab neuroloogilisi sensoreid, tugevdades tarbija aistinguid ja motiveerida nende kogemusi emotsioonide mitte ratsionaalsuse kaudu. Emotsionaalne kogemus keskendub meelte poolt välismaailma omaduste tajumist ning nende töötlemist, et neid hiljem internaliseerida. (Yactayo-Moreno & Merino, 2021, lk 1) Meeldejäävate kogemuste loomine sõltub suuresti oskusest mõista tundeid ja emotsioone, mis tekivad füüsilise kogemusega. Emotsionaalne kogemus kujuneb tööandja brändiga füüsilises töökeskkonnas suheldes. (Fuentes-Alcántara et al., 2024, lk 975) Intellektuaalse kogemuse saavad organisatsioonid luua läbi kultuuri ja süsteemi, mis võimaldaks töötajatel oma andeid demonstreerida ja rakendada (García, 2023, lk 76).

Tööandja brändingu strateegia on suunatud nii välimisele kui ka sisemisele tasandile, sest ettevõtte soovitud identiteet arendatakse ettevõtte sees ja ka väljas (Aldousari et al., 2017, lk 155). Tööandja sisene ja väline bränd on küll tihedalt seotud, kuid siiski sisult erinevad. Sisekommunikatsioonil on oluline roll tööandja brändi arendamisel, sest olemasolevad töötajad kannavad edasi ettevõtte väärtusi ja muutuvad brändisaadikuteks. Organisatsioonikultuur ja selged väärtused, mida jagatakse ka väljas poole, tugevdavad töötajate lojaalsust ning suurendavad tööandja atraktiivsust. (Vokić et al., 2022, lk 22) Sisemine ja välimine tööandja bränd on vastastikku sõltuvad ning nende tasakaalustatud arendamine on eelduseks brändi terviklikkusele ja usaldusväarsusele.

Tööandja sisemise brändingu kohaselt vaadeldakse töötajaid kui kliente ja nende huvid ning vajadused seatakse esikohale. Töötajatele antakse võimalus täiendada oma kvalifikatsioone, mis motiveerib neid tegema piisavalt tõhusat tööd. Tulemuseks on hea sisekliima, positiivsed suhted ning töötajate eesmärgid samastuvad organisatsiooni

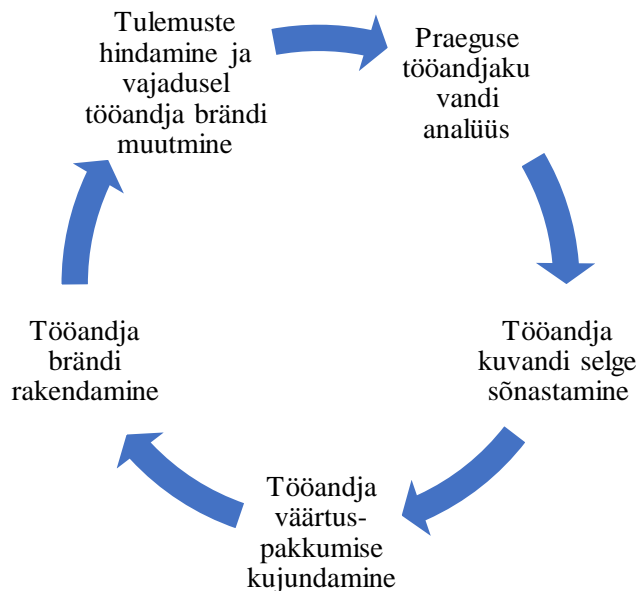
omadega. (Staniec & Kalińska-Kula, 2021, lk 34) Sisemise brändingu olulised elemendid on meeskonnatöö arendamine ja korrektsed suhted töötajate vahel (García et al., 2019).

Väline bränding kujundatakse aga juba nagu nimetuski ütleb väljaspool organisatsiooni. See on suunatud organisatsiooni väliskeskkonnale (Stuss & Herdan, 2017, lk 204). Tööandja välise brändingu roll on kommunikeerida ettevõtte väärtusi läbi tööandja väärtuspakkumise ning selle kaudu meelitada soovitud talente kandideerima (Macalik & Sulich, 2019, lk 543). Seda tehakse turundustegevuste kaudu sihtrühmale ehk uutele potentsiaalsetele töötajatele brändi sõnumeid kommunikeerides (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 502). Nii tööandja sisese kui ka välise brändingu põhieesmärgiks on luua organisatsiooni identiteet, mis hoolib töötajate huvidest ja vajadustest, investeerib nende professionaalsesse arengusse ning käib kaasas tööturu arengutega (Figurska & Matuska, 2013, lk 37). Kuigi tööandja brändingu eesmärgid ja ülesehitus on teoreetilises kirjanduses selgelt määratletud, on selle praktiline rakendamine sageli keerulisem ja vähem uuritud.

Tööandja brändingu tegelike protsesside kohta on vähe teada. Selle asemel, et vaadata seda kui universaalset protsessi, mis algab tööandja väärtuspakkumise koostamisest ja selle kommunikeerimisest nii väliselt kui ka siseselt, on aga keskendutud tööandja brändinguga seotud keerukustele. (Mölk, 2018, lk 326; Mölk & Auer, 2018, lk 485) Tööandja brändingu struktuur on ettevõtte poolt teadlikult kujundatud süsteem, mis koosneb selle funktsioonidest, reeglitest ja ressurssidest. Tööandja brändingu strateegid on aga agendid, kes vastutavad tööandja brändingu strateegiate väljatöötamise eest. Peamiselt on nendeks tööandja brändi juhid, personali- ja brändi-/turundusjuhid, juhatuse liikmed või välikonsultandid. (Mölk, 2018, lk 326) Kuigi tööandja brändingu kontseptsioon on teorias struktureeritud ja selgelt sõnastatud, on selle rakendamine praktikas sageli keeruline ning sõltub mitmetest sisemistest teguritest.

Tööandja brändingu rakendamine põhineb eeldusel, et ettevõtte olukorda saab parandada inimkapitali teadliku investeringu kaudu. Inimesed on oluline ressurss, mis on asendamatu ja võib pakkuda ettevõttele strateegilist eelist. (Deepa & Puspashree, 2017, lk 765)

Tööandja brändingu protsess peaks hõlmama teavet organisatsiooni kultuuri, juhtimisstiili, töötajate omaduste, töö olemuse ning toodete ja teenuste kvaliteedi kohta (Stuss & Herdan, 2017, lk 205). Organisatsioon loob tööandjana väärtust oma praegustele ja potentsiaalsetele töötajatele, nendesse investeerides. Näiteks töötajate tervise ja ohutuse tagamisega, töö- ja eraelu tasakaalu toetamisega, tööga seotud oskuste arendamisega ja palju muud. Tööjõudu investeerimise eesmärk on tagada kõrge kvaliteediga töötajad tulevikuks. (App & Büttgen, 2016, lk 704) Tööandja brändingu protsessi võib jagada viieks etapiks (vt joonis 3).



**Joonis 3.** Tööandja brändingu protsessi etapid Allikas: Backhaus & Tikoo, 2004; Robertson & Khatibi, 2012

Tööandja maine peegeldab lugupidamist ja usaldusväarsust, kajastades üldist hinnangut ettevõtte tegevusele ja selle usaldusväarsusele. Tegemist on abstraktse väärtusega, mis kujuneb pikaajalise järjepideva tegutsemise tulemusena, ent võib kergesti kaotada. Ettevõtte maine kujundamisel on keskse tähtsusega stabiilsus, institutsionaliseerimine ning kasumlikkus, mis loovad usaldusväärse ja jätkusuutliku aluse. (Bozkurt, 2018, lk 62) Tööandja maine mõju ei piirdu ainult ettevõtte välise kuvandiga, vaid hõlmab ka tähtsat rolli organisatsiooni sisemiste ja majanduslike tulemuste kujundamisel.

Hea maine on organisatsiooni oluline vara, mis võib suurendada klientide lojaalsust, tugevdada investorite usaldust ja motiveerida töötajaid. Sellevastu halb maine võib

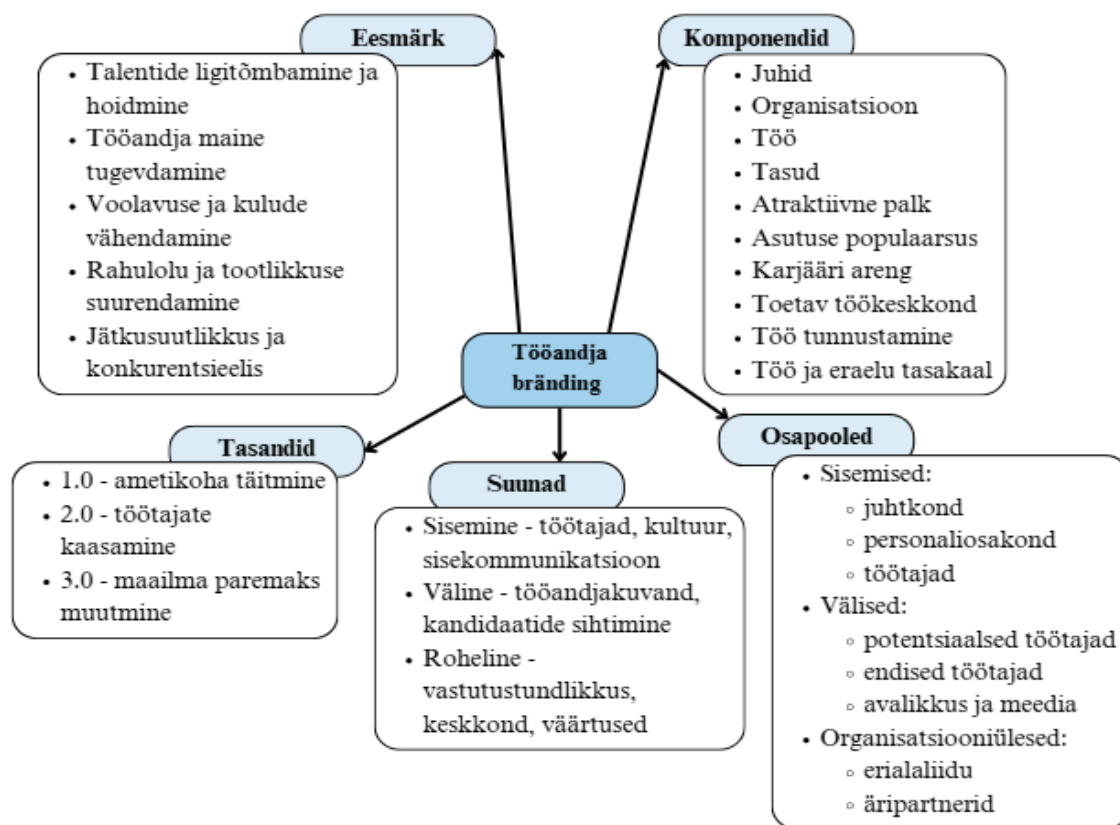
põhjustada kriise ning tuua kaasa majanduslikke kahjusid. (Bundy et al., 2022, lk 193) Selletõttu on maine kujundamine muutunud juhtide jaoks strateegiliseks vahendiks. Organisatsiooniteadlased on samuti põhjalikult uurinud ettevõtte mainet ja käsitlenud seda kui üht tähtsamat immateriaalset vara ettevõtte jaoks (Jang et al., 2016, lk 275). Juhid rakendavad ettevõtte mainet strateegiliselt, kuna see võib aidata organisatsioonidel saavutada konkurentsieelise.

Tööandja ootused töötajatele on tihedalt seotud tarbijabrändiga, kuna töötajate tegevus mõjutab klientide ootuste täitmist ning seeläbi kujundab ka organisatsiooni korporatiivset mainet (Mosley, 2007, lk 123). Organisatsiooni tugev maine ja kindel positsioon tööturul suurendavad töökoha atraktiivsust, aidates ettevõttel meelitada kõrgelt kvalifitseeritud talente (Lievens & Slaughter, 2016, lk 414).

Strateegilisel ja jätkusuutlikel tööandja brändingu protsessidel on kolm eristavat omadust:

1. Protsessid on seotud ja toetavad ettevõtte üldist strateegiat.
2. Väärtuste kasutamine ehk väärtuste pidev läbiarutamine sidusrühmadega vastavalt nende huvidele ja ootustele.
3. Jätkusuutliku tööandja ja töötaja suhte loomine, mis on suunatud vastastikuste vajaduste ja ootuste peegeldusele. (Deepa & Puspashree, 2017, lk 765)

Tööandja brändingu kujundamisel on olulisteks komponentideks töö olemus, konkurentsivõimeline tasustamine, organisatsioonikeskkond, arenguvõimalused ning tööandja maine, mis koos aitavad kujundada tööandja kuvandit ning mõjutavad töötajate kaasatust ja talentide püsimist organisatsioonis (Ahmed et al., 2022, lk 8). Selle ja kogu tööandja brändingu kontseptsiooni võtab kokku alljärgnev joonis (vt joonis 4, lk 21). See annab ülevaate, millest tööandja bränding koosneb ning mis omakorda nende elementide alla koonduvad.



**Joonis 4.** Tööandja brändingu kokkuvõttev joonis

Praktikud kasutavad tööandja brändingu ülesehitamiseks ja arendamiseks erinevaid taktikaid, kuid endiselt pole nad kindlad, mis täpselt moodustab tööandja brändingu (Kaur et al., 2020, lk 122). Sellise segaduse peamine põhjus on asjaolu, et tööandja bränding on laiaulatuslik kontseptsioon ja hõlmab erinevaid distsipline. Sealhulgas personalijuhtimist, organisatsiooni käitumist, brändi turundust, strateegilist juhtimist, psühholoogiat ja suhtekorraldus.

Tõestatud on, et tööandja bränd vahendab ettevõtte brändi ja kandideerimiskavatsuse suhet (Banerjee et al., 2020, lk 173). Seetõttu teevad organisatsioonid märkimisväärset tööd tööandja väärtuspakkumise loomiseks. Mõistetakse, et lisaks parimate töötajate meelitamisele saavutatakse ka konkurentsieelis ning tugevdatakse oma positsiooni korraldatud äriprotsesside kaudu. (Samoliuk et al., 2022, lk 2)

Sageli ei suudeta vahet teha, mis on tööandja bränding ning tööandja brändi loomise protsess ja selle tulemused. Näiteks organisatsiooni veebileht, reklaam, sotsiaalmeedia ja muud võrgustikud pole tingimata tööandja bränding. Pigem on need tööriistad tugeva

tööandja brändi ülesehitamiseks. (Wilska, 2014, lk 47) Samuti ei saa ka töötajate tugevat pühendumust, kaasatust, produktiivsust ja lojaalsust organisatsioonile liigitada tööandja brändingu alla. Pigem on see tööandja brändingu tulemus. (Theurer et al., 2018, lk 161)

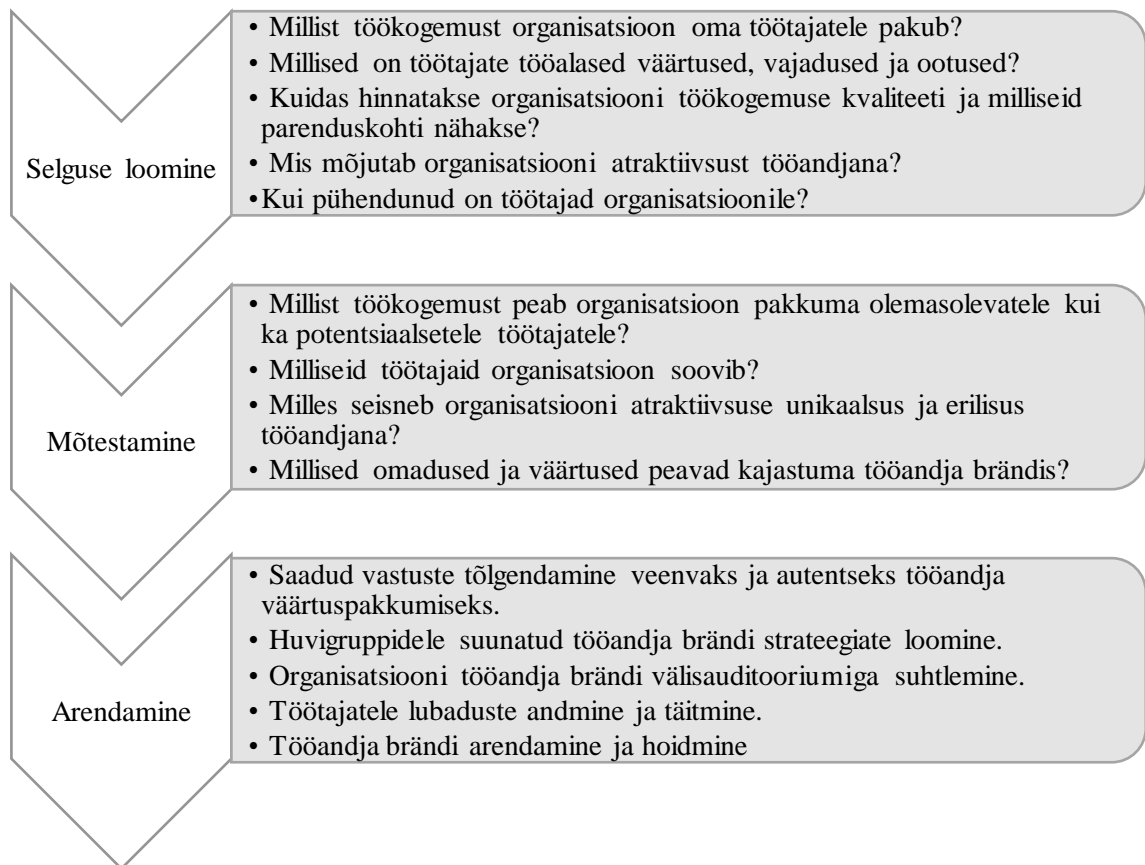
Peatükis käsitletud teooria põhjal selgub, et tööandja bränding on mitmetahuline ja strateegiliselt oluline protsess, mis mõjutab organisatsiooni. Tööandja brändi kujundamisel mängivad olulist rolli majanduslikud, arengulised, rakenduslikud, huvi- ja sotsiaalsed väärtused, mis määravad töötajate hinnangu organisatsiooni atraktiivsusele. Lisaks rõhutatakse, et tööandja bränding hõlmab nii sisemisi kui ka väliseid strateegiaid, kusjuures edukas bränding aitab mitte ainult uusi talente värvata, vaid ka hoida ja motiveerida olemasolevaid töötajaid.

## **1.2. Tööandja brändingu mõju ja arendamine haridusasutustes**

Antud peatükk keskendub tööandja brändingu olulisusele ja selle arendamise võimalustele haridusasutustes. Peatükis selgitatakse tööandja brändingu määratlusi, arendamise protsessi ning tööandja väärtuspakkumise kujundamist. Lisaks käsitletakse tööandja brändingu mõju töötajate värbamisele ja hoidmisele ning analüüsitakse, kuidas haridusasutused saavad oma tööandja identiteeti teadlikult kujundada. Samuti tuuakse välja peamised väljakutsed, millega haridusasutused talentide ligimeelitamisel ja hoidmisel silmitsi seisavad.

Sarnaselt teistele organisatsioonidele saavad ka koolid oma brändi luua ja seda arendada erinevate võimaluste kaudu. Nende hulka kuuluvad näiteks missiooni loomine, sümbolid, hüüdlause, ühised riided koolivormi näol ning ka territooriumi visuaalne eristamine. (DiMartino & Jessen, 2016, lk 449)

Kui kooli üldbränd on suunatud laiemale avalikkusele ja koolipere identiteedi kujundamisele, siis tööandja brändingu eesmärk on süsteemselt toetada organisatsiooni atraktiivsust tööandjana. Integreeritud kontseptuaalne tööandja brändingu arendamise mudel annab ka mitmeid juhtimisalaseid soovitusi. Tegemist on kolmeetapilise protsessiga, mille käigus arendatakse tööandja brändingut (vt joonis 5, lk 23).



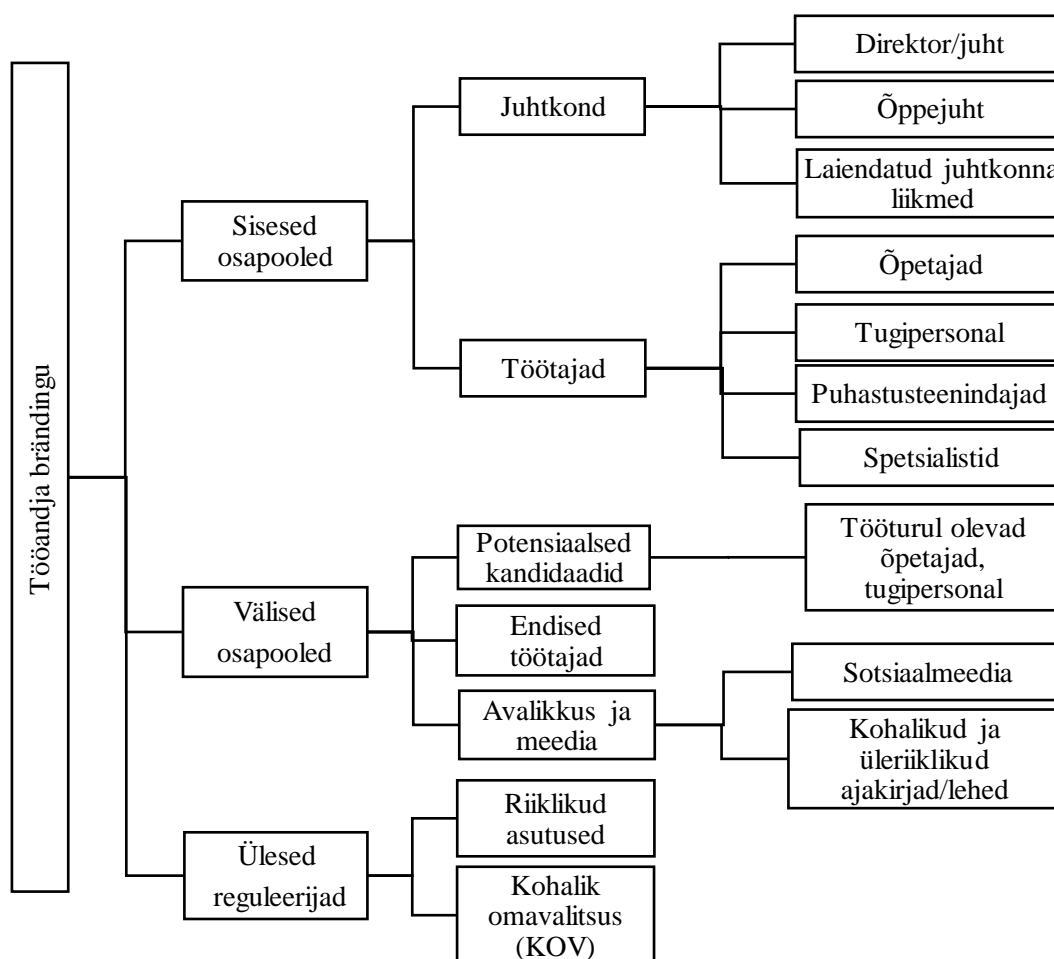
**Joonis 5.** Tööandja brändingu arendamise analüüsiv protsess Allikas: Bendaravičienė, 2017, lk 660, Tanwar & Prasad, 2016, lk 1885

Esimene etapp on selguse loomine, kus tuleb teha sisemist uurimust, mille käigus hinnatakse organisatsiooni praegust töökeskkonda ja -suhete olemust ning jõutakse selleni „Kes ma olen?“, kuid seda organisatsiooni kontekstis. (Bendaravičienė, 2017, lk 660) Selles etapis hinnatakse, kas tööandja bränd toetab või takistab organisatsiooni. Vastavalt tulemusele algatatakse sihipärane tööandja brändi arendamine, mis tuleneb organisatsioonist ning tugevdab töötajate seotust, pühendumust, panust ja kaasatust (Bendaravičienė, 2017, lk 661).

Teises etapis tuleb eelnevas etapis välja toodu mõtestada ning leida vastus küsimusele „Mida töötaja saab organisatsiooniga liitumise või selle brändi kaudu?“. Tuleb leida organisatsiooni atraktiivsuse tuum ning selle poole ka püüelda. Viimases etapis peab organisatsioon looma tööandja väärtuspakkumise, mis oleks autentne ja kaasahaarav. Ainult loomisest aga ei piisa, see tuleb ka organisatsiooni mõtteviisi juurutada. Lisaks on etapi oluline osa ka tööandja brändi elluviimine. Arendamine tähendab tööandja

väärtuspakkumise elluviimist igapäevatöös, näiteks brändilubaduste kajastamist töökuulutustes ja kommunikatsioonis, juhtide kaasamist ning töötajakogemuse regulaarset hindamist. Nii kujuneb tööandja brändist organisatsiooni toimiv ja usaldusväärne osa. Raamistiku eesmärk on rõhutada, et igal organisatsioonil on tööandja bränd, olenemata sellest, kas selle arendamiseks on tööd tehtud. (Bendaravičienė, 2017, lk 660)

Tööandja brändingu osapoolte joonis kohandati ka haridusasutuse konteksti sobivaks (vt joonis 6). Kooli kontekstis nii sisesed kui ka välised osapooled on samad, kuid erinevus tuleb sisse haridusasutuse-ülestes osapooltes.



**Joonis 6.** Tööandja brändingu osapooled kohandatud haridusasutuse konteksti Allikas: Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005; Chhabra & Sharma, 2014; Edwards, 2010; Eriksson et al., 2022; Kucherov & Zavyalova, 2012; Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018

Kohalikud omavalitsused (KOV) määravad tihti haridusasutuste ja teiste avaliku sektori organisatsioonide strateegilise suuna ja rahastamise (Mosley, 2015). Nende roll on pakkuda tuge tööandja brändingu algatustele ja luua tingimused, mis soodustavad atraktiivse töökeskkonna kujunemist. Riiklikud asutused mängivad olulist rolli haridusasutuste tööandja brändingu kujundamisel, kuna nende poliitikad ja strateegiad mõjutavad otseselt avaliku sektori organisatsioonide mainet. Avalike organisatsioonide tööandja kuvand kujuneb sageli ilma otsese kontrollita, mistõttu on tähtis arvestada erinevate teguritega tööandja kuvandi parandamise strateegiate väljatöötamisel. Mudel, mis käsitleb suurte avalike organisatsioonide tööandja brändingu arendamist, rõhutab tähenduslike ja arendavate töövõimaluste esiletõstmise olulisust asjakohaste kanalite kaudu. (Rinkineva, 2024, lk 3)

Tööandja väärtuspakkumine on strateegia töötajate juhtimiseks, seal on väljatoodud organisatsiooni eelised, mida töötajad saavad vastutasuks oma töö eest (Arasanmi & Krishna, 2019, lk 388). Protsess, kus organisatsioon püüab arendada unikaalset väärtuspakkumist ja seda töötajatele selgitada, peab olema kogu organisatsiooni poolt toetatud ja selleks tuleb võtta aega (Pawar, 2016, lk 61). Väärtuspakkumine on tööandja brändi sõnumi tuum (Sengupta et al., 2015, lk 307) ning seda mõjutavad väärtused, algatused, keskkond, ühiskond, töötaja ja hüvitamisprogrammid (Pawar & Charak, 2015, lk 1197).

Oluline on, et organisatsioonid peaksid tööandja väärtuspakkumise üles ehitama tuginedes oma tugevustele ja juba olemasolevatele väärtustele. Kindlasti peaksid antud tugevused ja väärtused olema töötajaid kõnetavad ja samas eristuma teistest. (Ružić & Benazić, 2023, lk 91) Tööandja väärtuspakkumise määratlemiseks peab tööandja teadma brändi atraktiivsuse mõõtmeid (Sengupta et al., 2015, lk 309).

Järgnevalt on välja toodud tööandja brändi atraktiivsuse mõõtmed:

1. Materiaalne motivatsioon:
  - a. palk ja boonused,
  - b. tööleping ja ametlik tööhõive,
  - c. hüved ja lisatasud (tervisekindlustus, pensioniplaan).
2. Isiklik ja professionaalne areng:
  - a. koolitused ja oskuste arendamine,
  - b. karjäärivõimalused ja ametiredelil tõusmine,
  - c. rahvusvahelise kogemuse saamise võimaldamine.
3. Töö- ja eraelu tasakaal:
  - a. paindlik tööaeg või osaline töökoormus,
  - b. võimalus kombineerida tööd õpingutega.
4. Ettevõtte maine ja väärtused:
  - a. tööandja kuvand ja positsioon,
  - b. sotsiaalnevastutus ja jätkusuutlikkus,
  - c. ettevõtte panus keskkonda ja ühiskonda.
5. Töökeskkond ja sisekultuur:
  - a. hea meeskonnavaim ning juhtkonna tugi,
  - b. mentorid ja juhendajad töötajate arenguks,
  - c. töötingimuste kvaliteet.
6. Töö sisu ja ülesanded:
  - a. huvi ja väljakutsed,
  - b. loovus ja innovatsioon,
  - c. projektide tähtsus ja mõju ettevõtte tulemustele. (Dzhulai, 2022, lk 44)

Organisatsioonide jaoks osutunud keeruliseks kvaliteetse tööjõu hoidmine globaalsete ja intensiivsete konkurentide ning pakutavate tööandja väärtuspakkumiste rahulolematuse tõttu (Arasanmi & Krishna, 2019, lk 388).

Tööandja väärtuspakkumise komponendid võib jagada viieks: hüved, võimalused, organisatsioon, töö ja inimesed. Hüvede valdkond hõlmab tasustamissüsteeme ja mittepalgalisi boonused ja pensionihüvitisi. Võimaluste valdkonna alla liigituvad töötajate koolitustundide arv, koolitatud töötajate osakaal, koolitusprogrammid õpilastele

ja lõpetanutele ning projektid, mis tagavad töötaja arengu. Organisatsiooni valdkond koosneb toote või teenuse kvaliteedi teabest, turupositsioonist, värbamisaktiivsusest, ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustest, ettevõtte usaldusväärsusest ja usaldusväärse tööandja kinnitusest. Töö valdkond sisaldab töölepingute tüüpe, töö- ja eraelu tasakaalu, teavet vertikaalse ja horisontaalse edutamise võimalusi, deklaratsioone töötajate turvalisuse ja võrdsuse tagamist ning töötajate rotatsiooni määra. Inimeste valdkonna all tuuakse välja juhtide ja koostööpartnerite kvaliteet, kommunikatsioon ja suhted töötajatega, eetikakood, teadmiste jagamine ja mentorlus. (Bagienska, 2018, lk 372)

Paljud tegevused, mida haridusasutused oma tööandja brändiga seoses peaksid tegema on madala kuluga, kuid kõrge mõjuga. Haridusasutused peaksid tegema järgmisi tegevusi, et oma tööandja brändi strateegiat arendada:

- Tuua sisse haridusasutuse tööandja bränd vastavates strateegilistes plaanides (turundus- ja/või personalistrateegia). Soovitav on keskenduda 3-5 tegevusele, mis on seotud talentide värbamise ja hoidmisega.
- Määratleda tööandja väärtuspakkumine, mis põhinev haridusasutuse eripärastel omadustel, mida sihtrühm tööalase kogemuse jaoks ka otsib.
- Delegeerida vastutust, määrata isik, kes juhhib tööandja brändi ja koordineerib selle elluviimist, kõige paremini sobiks see huvijuhi ülesannete hulka.
- Kommuniqueerida tööandja väärtuspakkumist ka sihtrühmale vastavate kommunikatsioonikanalite ja brändi saadikute kaudu. (Radzevičienė & Sokolova, 2020, lk 456)

Haridusasutuse eripära tööandja brändi strateegia arendamisel seisneb aga sellest, et õppeasutuse tööandja bränding peab keskenduma sotsiaalsele väärtusele, arenguvõimalustele ning töö- ja eraelu tasakaalule (Ciptagustia et al., 2023, lk 488). Akadeemilises keskkonnas on töötajatele olulised akadeemiline vabadus, teadustöö võimalused ja õpetamise tähenduslikkus (Brosi & Welppe, 2014, lk 817). Vastutava isiku määramisel ei ole võimalik sageli panna vastutust ühele isikule, see on pigem kollektiivne protsess, sest see hõlmab erinevaid osapooli, sealhulgas akadeemilist ja administratiivset personali. Haridusasutuse tööandja brändi kommunikeerimisel on oluline rõhutada akadeemilisi väärtusi ja teadustöö võimalusi, need on akadeemilisele personalile eriti olulised. (Ciptagustia et al., 2023, lk 488, 492)

Brändi strateegia on ettevõtte teadlikult koostatud plaan selle kohta, milliseid brändi elemente (nimi, sümbol, tunnuslause, disain) rakendatakse oma toodete ja teenuste puhul, et eristuda konkurentidest ning muuta bränd sihtrühma seas äratuntavaks ja meeldejäävaks. See strateegia sisaldab ka põhjalikku analüüsi ja tegevuskava selleks, et kujundada soovitud kuvand ning saavutada brändile kindel positsioon tarbijate teadvuses. Lisaks visuaalsetele elementidele on brändistrateegias olulise osana ka mittevisuaalseid tegureid, nagu töötajate roll brändi edastamisel, konkurentsiolukorra arvestamine, organisatsiooni arenguvõimalused ning pikaajaline jätkusuutlikkus. Kõik need mõjutavad otseselt brändi tähendust ja tajumist tarbijate silmis. (Moro & Rita, 2018, lk 345-346)

Oluline on, et eelnevalt välja toodud tegevuste käigus oleks fookus sihtrühmal, nende vanus, sugu ja praegune tööstaatus (Almıaçık & Almıaçık, 2012, lk 1338). Tööandja brändingu arendamisel peavad haridusasutused lähtuma nende konteksti keerukusest ja loomust, kus õpetajad moodustavad põhigrupi ning administratiivtöötajatel on erinevad töötingimised. Kindlasti on haridusasutustes tööandja brändingu rakendamine teistele spetsialistidele lihtsam, kuid see ei paku terviklikku lahendust, mida asutus vajaks. (Radzevičienė & Sokolova, 2020, lk 456) Haridusasutuse teiste spetsialistide alla kuuluvad õppimist ja arengut toetavad spetsialistid näiteks sotsiaalpedagoog, tervise ja heaolu toetajad näiteks kooliõde, administratiivne ja haldustugi näiteks sekretär ning hooldus- ja haldustöötajad näiteks puhastusteenindajad.

Haridusasutuste vahel on tihe konkurents, et saada parimad talendid enda organisatsiooni tööle. Enamik töötajaid on truud asutusele, mis suudab tagada töötajate arengu. Samuti mõjutab töötajate püsivust asjaolu, kas nad on oma töö eest õiglaselt tasustatud. (Ciptagustia et al., 2023) Lisaks selle on haridusasutuste töötajatele oluline individuaalne kasv läbi erinevate karjäärivõimaluste ja töökindluse pakkumine (Arachchige & Robertson, 2013, lk 43).

Kui haridusasutused suudavad pakkuda oma töötajatele mitmekesist ja arendava iseloomuga tööd, mis sisaldab uusi väljakutseid, siis on tõenäolisem, et töötajate hoidmise tase paraneb ning tõuseb ka motiveeritud töötajate arv. Lisaks on haridusasutuse töötajatele oluline, et nad saaksid saavutada töökohal professionaalse arengu, töörahulolu ja karjäärivõimalused tulevikuks. (Matongolo et al., 2018, lk 228) Haridust pakkuvad asutused müüvad teenuseid, mida ei saa enne ostu proovida ega testida. Samuti on suure

tõenäosusega nii õpilased kui ka töötjad organisatsiooniga seotud mitmeid aastaid. Need kaks aspekti loovad haridusasutustes kõrge riskiga keskkonna. (Nkatha & Kevin, 2022, lk 130) Seonduvad ohutegurid võivad töötajate vaates tähendada riski, et töökeskkond ei vasta ootustele või isiklikele väärtustele, ning tööandja jaoks ohtu, et tehtud värbamisotsus ei osutu pikaajaliselt sobivaks.

Suurimaks raksus juhtimises on kvalifitseeritud ja kogunud töötajate meelitamine ning hoidmine. Peamine põhjus nende probleemide tekkimiseks seisneb suutmatuses pakkuda töötajatelt konkurentsivõimelisi hüvesid, seda eelarvepiirangute tõttu. Haridusasutuse tööandja brändi tuleb pidevalt analüüsida ja üle vaadata vastavalt tööturul olevate potentsiaalsete töötajate nõudmistele. (Krušković et al., 2023, lk 1202)

Tööandja bränding on mitmetasandiline protsess, mis hõlmab nii organisatsiooni väärtuste, identiteedi ja töötajakogemuste kujundamist. Haridusasutused saavad oma brändi teadlikult arendada näiteks läbi missiooni, visuaalse identiteedi ja väärtuspakkumise. Tugev tööandja bränd aitab meelitada kvalifitseeritud õpetajaid ning hoida nende pühendumust, kuid suurimaks väljakutseks on pakkuda motiveerivat töökeskkonda piiratud ressursside juures. Seetõttu tuleb tööandja brändi regulaarselt kohandada tööturu ootustele ja töötajate vajadustele, et toetada haridusasutuse konkurentsivõimet ja arengut.

## **2. OLUSTVERE PÕHIKOOI KUI TÖÖANDJA BRÄNDING**

### **2.1. Olustvere Põhikooli tutvustus, tööandja brändi hetkeolukorra analüüs ja arendusvajaduse kaardistus**

Käesolevas peatükis käsitletakse Olustvere Põhikooli tausta, õpetajate värbamise ja hoidmise väljakutseid, mis toetavad tööandja brändingu arendamist haridusasutustes. Lisaks tutvustatakse magistritöös kasutatavaid uurimismeetodeid ja nende olulisust tööandja brändingu hetkeolukorra ja arendamisvõimaluste kaardistamisel. Sealjuures tuuakse välja ka Eesti haridussüsteemis valitsev õpetajate puudus ja konkurents tööjõuturul, mis näitab, et haridusasutustel on järjest olulisem kujundada tugev ja atraktiivne tööandja maine.

Viimastel aastatel on Eesti üldhariduskoolides, eriti põhikoolides, suuremate põlvkondade kooliikka jõudmise tõttu kasvanud õpetajate ja ka nende ametikohtade arv. Samas kasvab õpetajate keskmine vanus ning üha enam kasvab vanimasse vanuserühma kuuluvate õpetajate osakaal. (Kukk & Tagamets, 2023. lk 5) Ligikaudu pooled maapiirkondade õpetajad töötavad osakoormusega, samas kui linna- ja väikelinnakoolides on osakoormusega õpetajaid umbes 40 (Vaher & Koreinik, 2020, lk 6).

Eesti koolijuhtide hinnangul piirab kvalifitseeritud õpetajate puudus oluliselt koolide suutlikkust pakkuda kvaliteetset õpet. Samas ei ole linna- ja maakoolide ega suurte ja väikeste koolide juhtide arvamustes märkimisväärsed erinevusi. (Kukk & Tagamets, 2023, lk 6) Eesti haridussüsteemis on täheldatud, et linnakoolid suudavad pakkuda õpetajatele paremaid töötingimusi, mis muudab nad atraktiivsemaks töökohtadeks võrreldes väiksemate maapiirkondade koolidega (Arenguseire Keskus, 2023, lk 16). Seetõttu ei ole maapiirkonnas olevad koolid piisavalt atraktiivsed, näiteks logistika tõttu

tuleb sõita tööle pikemalt või tuleb elukohta muuta, et organisatsioonis tööd alustada. See toob kaasa olukorra, kus väiksemad koolid seisavad silmitsi personalipuudusega (Arenguseire Keskus, 2023, lk 16). Probleemiga mitte aktiivselt tegelemine või selle mitte teadvustamine võib tuua lõpuks kaasa haridusasutuse sulgemise.

Eesti haridussüsteemis on õpetajate puudus tõsine probleem, mida kinnitavad uuringud ja raportid. Eestis on umbes 2300 õpetajakoolituse läbinud inimest, kes ei tööta õpetajana, mis moodustab ligikaudu 14% õpetajate koguarvust (Arenguseire keskus, 2024, lk 1). Alustavatest õpetajatest jätkab pärast esimest tööaastat õpetajana 84%, kuid kolme aasta järel on ametist lahkunud juba kolmandik (Statistikaamet, 2022). See näitab, et õpetajate järelkasvu tagamine on väljakutse, eriti noorte õpetajate seas, mis tekitab ka õpetajate puudust.

Viljandi maakonnas on 56 õpetajakoolituse läbinud, kuid mitte õpetajana töötavat inimest, mis moodustab 9% maakonna õpetajate koguarvust (Arenguseire keskus, 2024, lk 1). See tähendab, et Viljandis on potentsiaalselt kasutatav õpetajate reserv, mis võiks aidata leevendada õpetajate puudust, kui leitakse sobivad meetmed taas nende haridussüsteemi kaasamiseks. See mõjutab ka Olustvere Põhikoolis õpetajate puudust.

Olustvere Põhikool on Põhja-Sakala Vallavalitsuse hallatav üldharidusasutus, kus saab statsionaarses õppes omandada põhiharidust. Kool tegutseb Olustvere alevikus, kasutades ühist infrastruktuuri Olustvere Teenindus- ja Majanduskooliga. Õppetöö toimub põhihariduse õppekava alusel, järgides riiklikke haridusstandardeid ja väärtustades õpilaste mitmekülgset arengut. (Olustvere Põhikooli põhimäärus, 2020)

Olustvere kool alustas tegevust 1. septembril 1993. aastal, olles siis vaid kolme klassiline kool. Algselt kandis nime Olustvere Algkool. Järk-järgult kool laienes ning 1997. aastal sai sellest põhikool. Olustvere Põhikool on pidevalt arenenud ja kasvanud, pakkudes kvaliteetset haridust maapiirkonnas. (Olustvere Põhikool, 2021, lk 4) Pidev arenguprotsess nõuab ka personali suurendamist.

2025. aasta jaanuari seisuga on Olustvere Põhikoolis 9 klassikomplekti, kus õpib kokku 106 õpilast (Olustvere Põhikool, 2025b). Kooli personal koosneb 21 töötajast, sealhulgas juhtkond, õpetajad ja tugispetsialistid (Olustvere Põhikool, 2025a). Põhikoolis

väärtustatakse kaasaegseid õppemeetodeid ning tehnoloogiaid, et pakkuda õpilastele parimat võimalikku haridust (Olustvere Põhikool, 2021, lk 17) Pakkudes õppijatele kaasaegseid ja kvaliteetseid õpitingimusi on oluline, et sarnased võimalused on ka tagatud töötajatele, vaid nii on võimalik tagada terviklik ja toimiv õpikeskkond.

Kool tegutseb Olustvere Teenindus- ja Majanduskooli hoone ühes tiivas jagades infrastruktuuri, sealhulgas võimlat ja sööklad. Samuti jagavad koolid õppehoone kulusid (Olustvere Põhikool, 2021, lk 4). Selline niinimetatud koostöömudel tagab efektiivse ressursside kasutamise ja laiendab õpilastele pakutavaid võimalusi.

Olustvere Põhikooli missioon on luua igale inimesele võimalused arenguks, mida sümboliseerib kooli moto (Olustvere Põhikool, 2021, lk 5). Seega soovib kool, et iga õpilane omandaks eluks vajalikud teadmised ja oskused ning saaksid tugeva haridustee alguse. Kooli visioon on „Inimeselt inimesele“, mis tähendab, et kooli inimesed on arengutrajektoril üksteisega arvestavad ja võrdsed partnerid (Olustvere Põhikool, 2021, lk 5).

Olustvere Põhikooli direktori nägemuses on kool kui tööandja eelkõige stabiilne ja toetav organisatsioon, kus kollektiiv on püsinud aastaid muutumatuna ning töötajate vahel valitseb usalduslik ja avatud suhtlus. Samuti peab direktor oluliseks, et kooli tööandja kuvand oleks nähtavam ja atraktiivsem ka väljaspool kooli, kuid möönab, et sotsiaalmeedia ja muude kommunikatsioonikanalite kasutamine võiks olla järjepidevam. Kooli direktor tõdeb aga ka, et mitmeid aastaid on teatud ametikohad jäänud täitmata või nendele kohtadele on leitud kvalifikatsioonile mitte vastavad isikud, näiteks eesti – ning vene keele õpetajad. (L. Lindemann, suuline vestlus, 17.03.2025)

Haridusasutused ja ka Olustvere Põhikool peaks personalipuuduse leevenemiseks arendama tööandja brändingut. Nagu ka teoorias on välja toodud, aitab see püsida konkurentsisis, ligi meelitada talente ja hoida olemasolevaid töötajaid (Radzevičienė & Sokolova, 2020, lk 455). See aitab Olustvere Põhikooli jõuda potentsiaalsete uute töötajateni, kes täidaks vabad ametikohad. Teooriast tuleb ka välja, et haridusasutused kasutavad tööandja brändingu strateegiaid, leevendamaks tööjõupuudust ning hoidmaks andekaid töötajaid organisatsioonis. Avatud ja aus töökeskkond, töötajate saavutuste tunnustamine, tulemuslikkusele suunatud juhtimine ning kandidaadisõbralik

värbamisprotsess on võtmetähtsusega strateegiad, mida haridusasutused kasutavad talentide ligimeelitamiseks ja hoidmiseks. (Rudhumbu et al., 2014, lk 61, 66) Haridusasutuste jaoks on tööandja bränd eriti oluline, kuna nad konkureerivad nii akadeemilise personali kui ka administratiivsete töötajate pärast teiste haridusasutuste ja isegi erasektori tööandjatega.

Olustvere Põhikooli pidaja ehk Põhja-Sakala vallavalitsuse esindajate hinnangul kujuneb kooli tööandja bränd eelkõige läbi rahuliku ja sisulise töö ning tugeva kollektiivtunde.. Tööandjana paistab Olustvere silma oma soodsa asukoha, Olustvere Teenindus- ja Maamajanduskooli sümbioosi ning kogukonna toetuse kaudu, mis loob stabiilse ja toetava töökeskkonna. Vald ei ole seni sihipäraselt panustanud koolide tööandja identiteedi kujundamisse, initsiatiiv ja vastutus on pigem haridusasutuste kanda. Valla esindajad nendivad, et ressursside nappuse tõttu ei saa preemiaid maksta, mis omakorda vähendab kooli atraktiivsust tööturul. (K. Tõlp, L. Tiirmaa & T. Sünter, suuline vestlus, 18.03.2025)

Antud magistritöös kasutatakse kvalitatiivset ja kvantitatiivset uurimismeetodit. Osapoolte arvamus hetkeolukorrast tuleb läbi sisukate vastuste, mille saamiseks rakendatakse kvalitatiivset uurimismeetodi (Õunapuu, 2014, lk 52). Nii koolijuhi kui ka koolipidaja ehk kohaliku omavalitsuse esindaja käest ei soovita saada massilisi andmeid, vaid pigem uurida, kuidas nemad näevad asutust, mida koostöiselt juhivad. Samuti ei keskenduta uurimuse käigus arvulistele näitajatele, vaid vastajate arvamusele ja ka teadmistele antud valdkonnas (Laherand, 2010, lk 15). Suurema valimi arvamust ja kogemust uuritakse läbi kvantitatiivse uurimismeetodi, kuna see võimaldab koguda struktureeritud andmeid suuremas hulgas. Kokku kogutud arvandmeid analüüsitakse statistiliste meetoditega. (Õunapuu, 2014, lk 55) Tööandja brändingu teoreetiline raamistik lõi aluse nii uuritavate osapoolte määratlemiseks kui ka neile suunatud küsimuste koostamiseks vastavalt valitud uurimismeetoditele.

Nii koolijuhi intervjuu kui ka töötajate ning potentsiaalsete töötajate küsitluste küsimused koostati tuginedes tööandja brändingu teoreetilisele raamistikule, eeskätt EmpAt mudelile (Berthon et al., 2005, lk 157) ning tööandja maine käsitlustele (Backhaus & Tikoo, 2004). Küsimuste koostamisel võeti aluseks tööandja brändingu põhikomponendid ning organisatsiooni maine kujundamise aspektid. Põhja-Sakala

vallavalitsuse ning Haridus- ja Teadusministeeriumi esindajate intervjuude küsimused on koostatud tuginedes teooriale ja lähtudes nende läbiviimise eesmärkidest.

Teooriast lähtudes kaardistati tööandja brändingu võtmeosapooled, kelleks haridusasutuse kontekstis on nii sisemised, näiteks töötajad ja juhtkond, kui ka välised, näiteks KOV ja potentsiaalsed töötajad. Nende osapoolte intervjuud ja küsitlused võimaldasid koguda infot Olustvere Põhikooli hetkeseisust tööandjana ning tuvastada võimalikke arenduskohti tööandja brändingu arendamiseks. Juhtide toetus ja aktiivne osalemine on kriitilise tähtsusega tööandja brändi kujundamisel ja elluviimisel. Nende strateegilised otsused ja pühendumus määravad brändi edukuse. Lisaks võivad nemad mõjutada organisatsiooni mainet ja atraktiivsust. (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 509)

Töötajad on organisatsiooni autentsete lugude ja kogemuste kandjad. Praeguste töötajate hinnangud oma tööandjale mängivad olulist rolli tööandja brändi välise kuvandi kujundamisel (Hein et al., 2023, lk 3). Tööandja brändingust ei saa välja jätta aga potentsiaalseid töötajaid. Tööandja brändingu arendamine on edukas siis, kui see vastab potentsiaalsete töötajate ootustele (Thang & Trang, 2024, lk 2). Seetõttu on hetkel organisatsioonis töötavad kui ka potentsiaalsed töötajad tööandja brändingu uuringu üksolulisimaid osapooli. Nemad annavad ka tööandja brändingu arendamiseks vajaliku sisendi. Samuti on oluline kaasata ka organisatsiooni üleseid asutusi, kooli puhul Haridus- ja Teadusministeerium.

Tööandja brändingu strateegiad on otseselt seotud organisatsiooni atraktiivsusega tööturul ning nende praktikate kooskõlastamine sidusrühmade ja üleste organisatsioonidega aitab vähendada töötajate voolavust ning tõsta tööandja mainet (Ada et al., 2023, lk 46). Kui haridusasutus teeb koostööd näiteks Haridus- ja Teadusministeeriumi ning õpetajate ühendustega, saab kool paremini oma tööandja brändingut kujundada ja konkurentsitihedal tööturul edukamalt osaleda.

Tabelis 3 on toodud magistritöö uurimismeetodid, mis annavad ülevaate, milliste meetodite kaudu andmeid koguti. Veergudes uurimismeetodid, infoallikad valimine, aeg, millal antud meetodit rakendatakse ja põhjendus ning ridades antud töö puhul kasutatavad meetodid.

**Tabel 3.** Uurimismeetodid

<b>Uurimismeetod</b>	<b>Infoallikas (valim)</b>	<b>Aeg</b>	<b>Põhjendus</b>
<b>Dokumendianalüüs</b>	Uuritava kooli ja teiste Eestis seda teemat käsitlenud koolide vastavad dokumendid (nt Viimsi kool) (heasuhtlemisetava, brändiraamat jne)	jaanuar - märts	Kaardistada hetkeolukord, tuginedes teiste koolide kogemustele ja edukatele praktikatele.
<b>Poolstruktureeritud intervjuu 1 (Lisa 1)</b>	Olustvere Põhikooli koolijuht (1)	märts	Saada ülevaade Olustvere Põhikooli tööandja brändingust, värbamispraktikatest ja atraktiivsusest tööturul.
<b>Fookusgrupi intervjuu (Lisa 2)</b>	Olustvere Põhikooli koolipidaja = KOV esindajad (3)	märts	Uurida KOV seisukohti kooli tööandja maine ja selle arendamise võimaluste kohta.
<b>Poolstruktureeritud intervjuu 2 (Lisa 3)</b>	Haridus- ja Teadusministeeriumi esindaja (1)	märts	Koguda infot riiklikest poliitikatest ja algatustest, mis toetavad koolide tööandja brändingut.
<b>Ankeetküsitlus 1 (Lisa 4)</b>	Praeguste töötajatega (21/20)	märts	Kaardistada töötajate rahulolu, hinnang töötingimustele ja organisatsioonikultuurile.
<b>Ankeetküsitlus 2 (Lisa 5)</b>	Potentsiaalsed töötajad (422/129) Ainevaldkonna seltsi liikmed (eesti keel, vene keel, tehnoloogia)	märts - aprill	Selgitada, millised tegurid mõjutavad õpetajate töökoha valikut ja kuidas kooli atraktiivsust tõsta.

Dokumendianalüüs annab ülevaate hetkeolukorrast, kuivõrd Olustvere Põhikool on seni tööandja brändingule tähelepanu pööranud. Samuti võimaldab see analüüsida teiste koolide kogemusi ja tuvastada, millised tegevused on olnud edukad ning mida saaks üle kanda Olustvere Põhikooli konteksti.

Koolijuhi nägemus on kriitilise tähtsusega, kuna tema roll on juhtida ja arendada kooli kui organisatsiooni. Tööandja brändingu arendamine sõltub suuresti koolijuhist, kes tagab vajalikud vahendid, motiveerib meeskonda ning suunab strateegilist arengut. Poolstruktureeritud intervjuu koolijuhiga annab ülevaate tema arusaamadest tööandja brändingust, senistest tegevustest ning valmisolekust sellesse panustada. See aitab kaardistada, kas ja milliseid samme on juba astunud ning milliseid takistusi või võimalusi koolijuht selle teema raames näeb.

Koolipidaja ehk kohaliku omavalitsuse (KOV) esindaja mängib võtmerolli kooli tööandja brändingu arendamisel. KOV vastutavad kooli rahastamise ja strateegilise juhtimise eest.

Intervjuu eesmärk on mõista KOV-i seisukohta Olustvere Põhikooli tööandja kuvandi osas ning kaardistada võimalused selle edasiseks arendamiseks. KOV-i esindaja valimi moodustavad Põhja-Sakala vallavanem, abivallavanem ning haridus – ja kultuurispetsialist, kellega viidi läbi fookusgrupi intervjuu.

Haridus- ja Teadusministeerium kujundab riiklikul tasandil poliitikaid, mis mõjutavad koolide tööandja brändingut. Intervjuu eesmärk on saada strateegilist ja operatiivset teavet hariduspoliitikatest, algatustest ning ressurssidest, mis toetavad kohalike omavalitsuste koole ja nende tööandja kuvandi tugevdamist. Ministeeriumi vaade aitab mõista, milline on riiklik suund koolide tööandja brändingu edendamisel, ning kas Olustvere Põhikoolile oleks ka sellest kasu.

Tööandja brändingu keskmes on selle organisatsiooni olemasolevad töötajad, kes kujundavad kooli kui tööandja mainet nii sees- kui ka väljaspool. Praeguste töötajate seas läbi viidav ankeetküsitlus aitab mõista nende rahulolu töötingimuste ja organisatsioonikultuuriga, samuti seda, kuidas nad tajuvad kooli tööandja kuvandit. Kuna töötajad on otsesed brändisaadikud, on nende arvamus ja kogemused võtmetähtsusega kooli atraktiivsuse ja mainekujunduse seisukohalt. Töötajate valimi moodustavad Olustvere Põhikoolis hetkel töötavad isikud.

Tööandja brändingu arendamisel on oluline mõista ka seda, millised tegurid mõjutavad potentsiaalsete õpetajate töökoha valikut. Selleks viiakse läbi ankeetküsitlus ainevaldkonna seltsi liikmete seas, kes võiksid tulevikus Olustvere Põhikooliga liituda. Küsitlus aitab välja selgitada, millised tööandja omadused ja tingimused on õpetajatele olulised ning kuidas Olustvere Põhikool saaks oma atraktiivsust tööandjana parandada, et tõmmata ligi kvalifitseeritud spetsialiste. Olustvere Põhikooli potentsiaalsete töötajate valimi moodustavad eesti ja vene keele ning tehnoloogia õpetajate seltsi liikmed, sest nende kolme ametikoha täitmisega on olnud koolil kõige pikemalt probleeme. Eesti Emakeeleõpetajate Seltsis on 320 liiget (Eesti Emakeeleõpetajate Selts, s.a.). Vene keele õpetajate seltsi kuulub 93 õpetajat (Vene Keele Õpetajate Selts, s.a.). Eesti Tööõpetajate Seltsi kuulub 109 liiget (Eesti Tööõpetajate Selts, s.a.).

Olustvere Põhikooli tööandja brändingu arendamine on oluline, et tulla toime kvalifitseeritud õpetajate puudusega ja suurendada kooli konkurentsivõimet tööturul.

Nagu teoreetilised allikad kinnitavad, aitab strateegiline tööandja bränding meelitada ligi uusi töötajaid, hoida olemasolevaid ning luua positiivset organisatsioonikultuuri. Koolidirektori, kohaliku omavalitsuse, ministeeriumi, praeguste ja potentsiaalsete töötajate kaasamine võimaldab saada tervikliku ülevaate hetkeolukorrast ning määratleda võimalused tööandja brändingu teadlikuks arendamiseks. Käesolev peatükk loob aluse tööandja brändingu strateegiate kujundamiseks, mis aitaksid Olustvere Põhikoolil saavutada jätkusuutlikkust ja tagada hariduse kvaliteedi säilimise.

Autor valis küsimustiku koostamiseks LimeSurvey platvormi, kuna see on Tartu Ülikooli poolt soovitatud veebipõhiste küsitluste läbiviimise keskkond. LimeSurvey tagab vastajate anonüümsuse, kuna keskkond ei salvesta vastajate IP-aadresse ning küsitlusel ei kogutud isiku tuvastamist võimaldavaid andmeid. (*LimeSurvey*, s.a.) Küsimustik ehitati üles hinnanguskaalaga väidetele, kus kasutati seitsmepallilist Likerti skaalat.

Tuginedes valimikalkulaatorile (usaldusnivoo 95% ja usaldusvahemik 5%) oleks usaldusväärsete uurimistulemusteks vajalik, et töötajate küsimustikule vastaks 20 respondenti ning potentsiaalsete töötajate küsimustikule 201 vastajat (MaCorr Research, s.a.). Autor oli arvestanud, et uuringus osalevate potentsiaalsete töötajate vastuste saamisel võib esineda raskusi. Takistuseks võib olla ka see, et Olustvere Põhikool ei ole vastajatele tuttav ning kui kool ei puuduta neid otseselt, ei peeta uuringus osalemist oluliseks. Samuti võib leida aset olukord, kus vastajad arvavad, et küsimustik ei ole neile suunatud.

Olustvere Põhikool seisab tööandjana silmitsi väljakutsetega, mis on iseloomulikud paljudele haridusasutustele. Kooli hetkeolukorra kaardistus tõi esile konkreetsemalt kitsaskoha, personalipuudus, ning pakkus piirkondlikku konteksti, mida on oluline arvestada tööandja brändingu arendamisel. Peatükis kirjeldati ka uuringus kasutatavaid uurimismeetodeid ning nende abil kogutavaid andmeid. Esitatud taust loob aluse järgnevatele analüüsidele ning viimases peatükis esitatavatele tööandja brändingu arendamise ettepanekutele, mille kaudu saab Olustvere Põhikool suurendada oma atraktiivsust tööandjana.

## 2.2. Olustvere Põhikoolis läbiviidud uuringu analüüs

Selles peatükis analüüsitakse Olustvere Põhikooli tööandja brändingut, lähtudes nii kooli sisekeskkonna kui ka välise tajutavuse aspektidest. Fookuses on kooli kui tööandja maine ja kuvand nii olemasolevate töötajate kui ka potentsiaalsete töötajate silmis. Lisaks tuuakse välja, milline on tööandja enda nägemus organisatsiooni tööandja brändingust. Samuti tuuakse välja Haridus- ja Teadusministeeriumi vaade sellest teemast. Analüüsi eesmärk on mõista, millised tegurid mõjutavad kooli atraktiivsust tööandjana ning milliseid hoiakuid ja/või ootusi seostatakse Olustvere Põhikooliga tööandjana.

Mõistmaks, kuidas riiklikul tasandil nähakse koolide tööandja brändingu kujundamist ja millised on riigi pakutavad toetusmeetmed koolidele ja kohalikele omavalitsustele, viidi läbi intervjuu Haridus- ja Teadusministeeriumi esindajaga. Intervjuu keskendus riiklikele strateegiatele, poliitikatele ja praktilistele algatustele, mis on suunatud haridusasutuste nähtavuse, õpetajate värbamise ja mainekujunduse toetamisele.

Intervjuu Haridus- ja Teadusministeeriumi esindajaga kinnitas, et tööandja bränding ning õpetajate värbamise ja hoidmise küsimused on tõusnud järjest olulisemaks teemadeks riiklikul tasandil. Ministeeriumi vaates ei ole tööandjakuvand ainult kooli välise kuvandi küsimus, vaid tihedalt seotud õpetajaameti atraktiivsuse, järelkasvu, töökorralduse ja sisekliimaga. „Õpetajate järelkasvu küsimus, meil ei ole kvalifitseeritud spetsialiste piisavas mahus peale tulemas. Keskmise õpetaja vanus on üsna kõrge ja kindlasti ka peale tuleva põlvkonna meelitamisel kooli või haridussektorisse laiemalt, mängib tegelikult väga suurte rolli tööandja võime muuta end atraktiivsemaks.“ (T. Kreitsmann, veebipõhine vestlus, 28.04.2025)

Intervjuu käigus tuli välja ka tõsi asi, et tööandja kuvand ei ole pelgalt turunduslik nähtus, vaid hõlmab väärtuspakkumist, töökeskkonda ja sisekultuuri. Esindaja rõhutas, et noorem põlvkond ootab paindlikumat ja mitmekesisemat töökorraldust, öeldes: „Me ei saa lihtsalt oodata, et see missioonitunne toob nad kooli, me peame rohkem nähtavad olema ja väärtuspakkumist esile tooma.“ Tööandja kuvandit toetavad ka mitmed riiklikud algatused, mille seas nimetati Aasta Kool, Aasta Õpetaja gaala, hariduskõneisikute võrgustik, *õpetaja.eu* portaal ja seminarisari Distantisilt targemaks. Need võimaldavad

koolidel tõsta oma nähtavust ja tugevdada atraktiivsust tööandjana. (T. Kreitsmann, veebipõhine vestlus, 28.04.2025)

Riigikoolide loomisel arvestatakse eraldi eelarvekomponendiga brändingu eesmärgil (nt sümboolika, veebileht, visuaalne identiteet). KOV-ide hallatavate koolide puhul jääb initsiatiiv ja vastutus aga suuresti koolijuhtide õlule. Ministeerium pakub toetust juhendmaterjalide kaudu, nagu Hea koolipidaja juhend ja Õpetajatöö ja palgakorralduse juhend. Viimaseid kasutatakse küll laiemalt juhtimise toetamiseks, kuid need sisaldavad ka tööandjakuvandi arendamist toetavaid suuniseid. (T. Kreitsmann, veebipõhine vestlus, 28.04.2025)

Lisaks toodi välja vajadus koostöö järele KOV-idega, sest piirkonniti varieerub koolipidaja teadlikkus ja valmisolek panustada mainekujundusse. Intervjuust ilmnes ka, et ministeerium töötab välja paindlikumaid karjäärimudeleid ja kvalifikatsiooniteid, mis võimaldaksid erineva taustaga inimestel õpetajaks saada, näiteks läbi abiõpetaja kutse ja mikrokraadide. (T. Kreitsmann, veebipõhine vestlus, 28.04.2025)

Kokkuvõttes näitab intervjuu, et tööandja bränding on ministeeriumi jaoks oluline, ent vajab teadlikumat ja laiapõhjalisemat rakendamist. Riiklikud algatused, suunavad juhendmaterjalid ja koostöö tugistruktuurid loovad võimalused koolide ja omavalitsuste toetamiseks, kuid nende kasutamine sõltub paljuski kohalikust initsiatiivist, ressurssidest ja koostöövalmidusest.

Kuna organisatsioon, kelle näitel antud magistr töö kirjutatakse on haridusasutus, siis ei piisa kui teha intervjuu ainult juhiga ehk direktoriga, vaid tuleb arvesse võtta ka koolipidaja arvamust, kes antud kooli üleval peab. See tõttu viidi läbi intervjuu Põhja-Sakala vallavalitsuse esindajatega. Fookusintervjuu rühma kuulusid vallavanem, abivallavanem ning haridus- ja kultuurispetsialist. Intervjuu keskendus eeskätt KOVi rollile kooli rahastamisel, strateegilises juhtimises ning toetamises tööandjana.

Intervjuu põhjal ilmnes, et KOVi peamine roll on seadusest tulenevalt kooli ülalpidamine, mis hõlmab igapäevast majanduskulu, personali (v.a õpetajad) palkamist ning osalemist kooli juhtide võrgustikus. Samuti on KOV vastutav strateegilise koolivõrgu kujundamise eest, mis võib kriitilise rahalise surve korral viia ümberkorraldusteni mitmete koolide,

sealhulgas Olustvere Põhikooli osas. (K. Tölp, L. Tiirmaa & T. Sünter, suuline vestlus, 18.03.2025)

Olustvere Põhikooli tööandjakuvandi arendamine ei ole olnud seni teadlikult KOVi suunatud tegevus. Kohalik omavalitsus pigem eeldab, et koolid kujundavad oma maine ise, lähtudes arengukavadest ja kogukonna kaasamisest. Samas tunnustatakse Olustvere Põhikooli eripära seoses kohaliku kutsekooliga (Olustvere Teenindus- ja Maamajanduskool), mille olemasolu loob sünergia nii tööjõu kui infrastruktuuri osas ning toetab piirkondlikku haridusvõrku laiemalt. (K. Tölp, L. Tiirmaa & T. Sünter, suuline vestlus, 18.03.2025)

Rahastamise osas on KOVil piiratud võimalused õpetajate või tugispetsialistide lisamotiveerimiseks, näiteks ei ole võimalik maksta tulemustasusid ega pakkuda eripreemiaid, kuna riiklik õpetajate palgaraha kulub valdavalt miinimumtasu katteks ning täiendavaid eelarvereserve napib. Tugispetsialistide leidmine ning säilitamine on tõsine väljakutse, mida püütakse lahendada läbi noore spetsialisti toetusmeetmete ja praktikakohtade pakkumise koostöös kõrgkoolidega. (K. Tölp, L. Tiirmaa & T. Sünter, suuline vestlus, 18.03.2025)

Strateegilise juhtimise poolelt väärtustab KOV koolide autonoomiat ning rõhutab, et tugeva ja ühtse kollektiivi kujundamine ning praktiline koostöö kogukonnaga on võtmetegurid kooli atraktiivsuse ja tööandjakuvandi kujunemisel. Olustvere puhul tuuakse esile koolijuhhi võimekus hallata ühtselt nii kooli kui lasteaeda, mis loob paindlikkust ressursside kasutamises ja võimaldab õpetajatel koormusi kombineerida. (K. Tölp, L. Tiirmaa & T. Sünter, suuline vestlus, 18.03.2025)

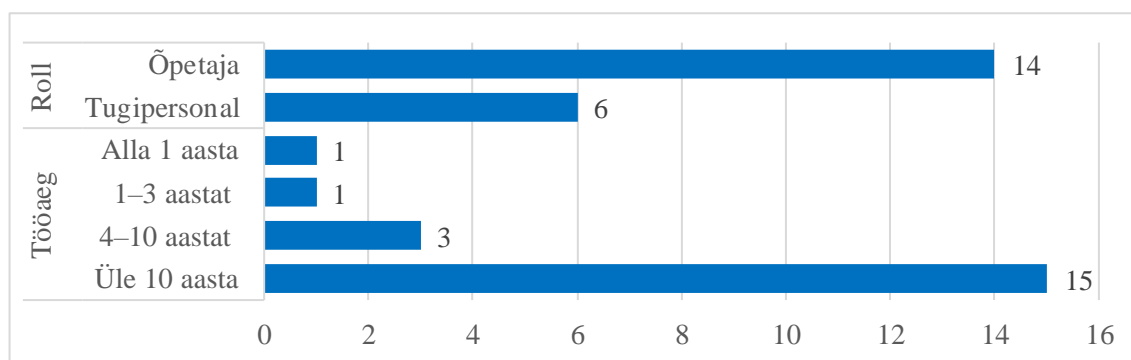
Väljakutsetena nimetati piirkondlikku tööjõupuudust, eriti õpetajate osas, ning vajadust leida tasakaal eelarveliste piirangute ja kasvava haridusliku nõudluse vahel. KOVi hinnangul võiks kooli atraktiivsust parandada ka infrastruktuurilised investeeringud, nagu koolimaja renoveerimine, mis aitaks visuaalselt ja funktsionaalselt tugevdada kooli kuvandit. (K. Tölp, L. Tiirmaa & T. Sünter, suuline vestlus, 18.03.2025)

Kokkuvõttes ilmneb, et KOVi roll Olustvere Põhikooli tööandjakuvandi kujundamises on kaudne ning pigem tugineb kooli enda initsiatiivile. Samas ollakse valmis

vajaduspõhiselt reageerima ja toetama, eeldusel, et kooli juhtkond suudab oma vajadusi selgelt põhjendada. Ühtlasi nähakse vajadust piirkondliku ja maakondliku tasandi koostööks, et parandada õpetajate ja tugispetsialistide järelkasvu ning laiendada võimalusi tööandjakuvandi sihipäraseks kujundamiseks.

Organisatsiooni töötajate seas läbiviidud küsitlusele vastas kokku 20 respondenti. Üks töötajatest keeldus küsimustikule vastamast, oma põhimõtete tõttu. Laekunud vastustest olid 3 osaliselt täidetud, mis tähendab, et nendes ankeetides jäeti mõnele küsimusele vastamata. Esmalt uuriti töötajatelt, mis on nende roll organisatsioonis ning seejärel kui kaua nad on Olustvere Põhikoolis töötanud.

Rollide lõikes on küsitluses osalenud enamasti õpetajad, 14 vastajat (vt joonis 7) ja üle 10 aasta (kokku 15). Kõige vähem on esindatud töötajad, kelle töökogemus jääb alla kolme aasta: alla 1 aasta ja 1–3 aastat tööstaaži oli kummaski kategoorias vaid üks vastaja, kes otsustati liita edasises analüüsis 4-10 aastase tööstaažiga vastajate hulka. Vastused näitavad, et tööandja brändi kuvand ja hinnangud kujunevad peamiselt nende töötajate kogemuste ja hoiakute põhjal, kes on organisatsioonis kauem töötanud. Järgnevalt paluti organisatsiooni töötajatel hinnata, 7-palli skaalal, kus 1 – väga vähesel määral ning 7 – väga suurel määral, kuid võrd on nende töökohas esindatud tööandja brändingu teoorias kirjeldatud väärtused.

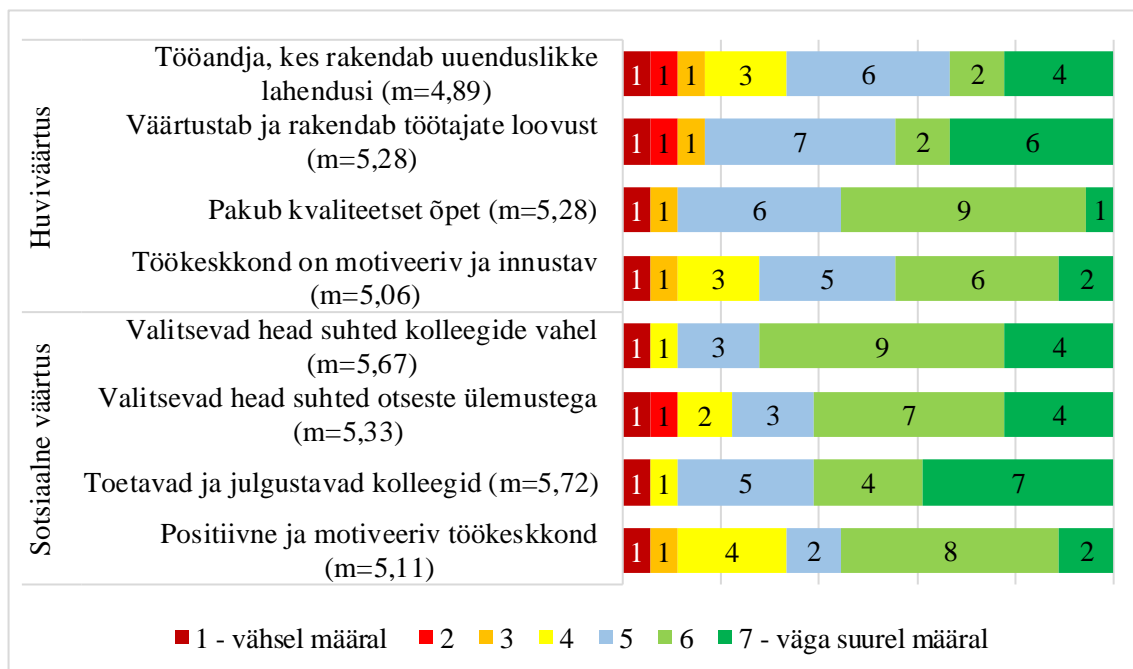


**Joonis 7.** Töötajate küsitluse valimijoonis (n=20)

Joonisel 8 on toodud kahe esimese tööandja brändi väärtuse hindamise tulemused. Huviväärtuse alla kuuluvad innovaatus, loovuse väärtustamine, kvaliteetne õpetamine ning motiveeriv töökeskkond. Tulemustest ilmneb, et kõige tugevamalt tajutakse kvaliteetse õpetuse pakkumist ja põnevat töökeskkonda. Samas jäävad innovaatiliste töövõtete ja loovuse rakendamise hinnangud rohkem hajutatud vahemikku, viidates

sellele, et mitte kõik töötajad ei tunneta piisavalt võimalusi uuendusi rakendada või loovalt panustada. Innovaatiliste töövõtete ja loovuse kasutamise tunnetus on mõnevõrra hajusam, viidates võimalikule arengukohale tööandja brändi uuendusmeelsuse kuvandi tugevdamiseks.

Olustvere Põhikooli juhiga läbiviidud intervjuust tuli välja, et tööandja väärtustab töötajate loovust ja ideede elluviimist. Õpetajatele antakse vabadust algatada sündmusi ja projekte ning otsuseid ei tehta autoritaarselt. „Alati on minu poolt roheline tuli. Väga soosin seda, kui ideed tulevad, mulle see väga meeldib“, rõhutab koolijuht. Loovust toetatakse eriti ürituste ja koolielu sisulise kujundamise kaudu. Kuigi koolil ei ole kõiki kaasaegseid töötingimusi, näiteks kõigil töötajatel töösülearvutid, pakutakse võimalusi e-õppeks ja enesetäiendamiseks ning töö- ja eraelu tasakaalu hoitakse teadlikult. Lisaks tõi direktor välja, „Läptopide mitte jagamine võimaldab ka veidi paremini töötajate töö ja eraelu tasakaalu hoidmist“. (L. Lindemann, suuline vestlus, 17.03.2025)



**Joonis 8.** Töötajate hinnang huvi- ja sotsiaalsetele väärtustele organisatsioonis (n=18)

Sotsiaalsed väärtused, nagu suhted kolleegide ja juhtkonnaga, koostöö ning positiivne töökliima, paistavad silma kõige ühtlasemalt ja kõrgemalt hinnatud väärtusgrupina. Töötajate hinnangud on selgelt koondunud skaala tugevamasse otsa, mis viitab tugevale kolleegiaalsusele ja emotsionaalsele toetusele organisatsioonis. Väga vähe on madalaid

hinnanguid, mis näitab, et sotsiaalne kliima on töötajate poolt ühtlaselt positiivselt tajutud. See tuli välja ka direktori intervjuust.

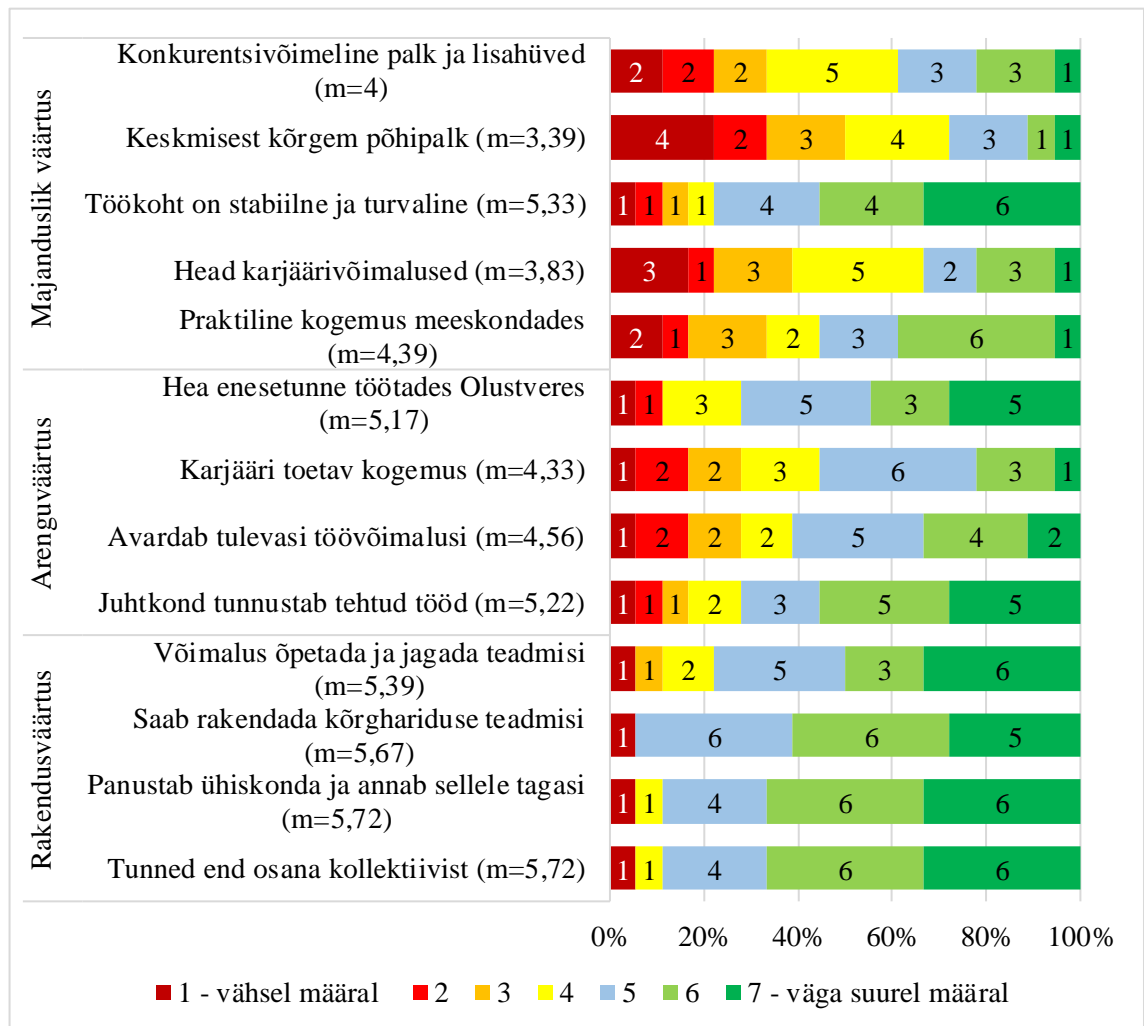
Koolijuht tõi välja, et töökollektiiv on toetav, sõbralik ja avatud suhtlusele. Juhtkond arvestab töötajate arvamustega ning pingeolukorrad lahendatakse konstruktiivselt. „Töötaja on ikkagi võtmeisik ja ta peab töötama nii, et ta ei tunneks mingisugust vaimset survet“, sõnab koolijuht. Õpetajatel on võimalus tunda end osana ühtsest meeskonnast ning kooli sisekliimat peetakse töötajate seas oluliseks põhjuseks, miks nad organisatsioonis püsivad. (L. Lindemann, suuline vestlus, 17.03.2025)

Joonisel 9 on toodud järgmise kolme väärtuse uurimistulemused. Majanduslike väärtuste osas on töötajate hinnangutes tajutav selge hajuvus. Hinnangud konkurentsivõimelisele töötasule, põhipalgale ja karjäärivõimalustele on jaotunud üsna laialt. Mitmed töötajad hindasid neid väärtusi madalalt, samas kui osa vastajatest näeb neid siiski positiivselt. Üldine pilt viitab sellele, et majanduslike väärtuste olemasolu organisatsioonis ei tajuta töötajate seas võrdselt ning need ei kuulu tööandja brändi tugevamate aspektide hulka.

Koolijuht toob samuti välja, et majanduslikus plaanis on koolil piiratud võimalused. Palgatase on miinimumi lähedal, väikeste lisatasudega klassijuhatamise või erivajadustega lastega töötamise eest. Samas püüab juhtkond pakkuda töökoha stabiilsust ja selgust tuleviku osas, näiteks varakult jagades uue õppeaasta tunniplaani. Väiksemas organisatsioonis ei ole palju karjäärivõimalusi, kuid töötajate panust väärtustatakse võimalusel väikeste tunnustustega. (L. Lindemann, suuline vestlus, 17.03.2025)

Arenguväärtuste hinnangud jäävad pigem keskmiste ja kõrgemate väärtuste vahemikku, kuid hinnangute hajuvus viitab, et arenguvõimaluste tajumine on töötajate seas erinev. Toetava juhtimise ja enesearendamise osas on rohkem kõrgeid hinnanguid, kuid näiteks karjääri edendamise või tööalaste tulevikuväljavaadete kohta on mitmed töötajad andnud ka madalamaid hinnanguid. Seega võib öelda, et arenguväärtused on tajutavad, kuid mitte võrdselt kõigi töötajate poolt. See viitab, et arenguvõimalused on olemas, kuid tööandja brändi kuvandis võiks neid teadlikumalt kommunikeerida.

Direktor tõi välja, et professionaalset arengut kool toetab paindlikult. Võimaldatakse osaleda koolitustel, arvestatakse individuaalseid huvisid ning uusi pakkumisi jagatakse aktiivselt. Koolijuht tõi välja, et „Kui keegi tahab minna koolitusele, siis vaatame hinna üle ja need võimalused on küll piiratud, kuid olemas, alati leiame võimalusi“. Karjäärivõimalused on piiratud, kuid õpetajaid motiveeritakse väljakutsetega. Juhtkond väärtustab töötajate panust ning tunnustab neid nii igapäevaselt kui ka avalikult, näiteks koosolekul. (L. Lindemann, suuline vestlus, 17.03.2025)



**Joonis 9.** Töötajate hinnang majanduslikele, arengu- ja rakendusväärtustele (n=18)

Rakendusväärtuste puhul domineerivad kõrged hinnangud. Töötajad tunnevad, et neil on võimalus jagada oma teadmisi, rakendada kõrghariduses õpitut ning anda panus kooli ja kogukonna arengusse. Samuti tunnetatakse selgelt, et ollakse kollektiivi täisväärtuslikud liikmed. Hinnangud on stabiilselt kõrgel, madalaid vastuseid esineb väga vähe. See viitab,

et töötajate arvates on nende töö tähenduslik ja nende panus on organisatsioonis väärtustatud. See tugevdab tööandja brändi kuvandit töökeskkonnana, kus töötaja panus on väärtustatud ja nähakse kollektiivse kuuluvuse olulisust.

Olustvere Põhikooli direktor sõnul: „Kui keegi tuleb minu juurde jutuga, et ta tahab midagi teha – teeme!“ Olustvere Põhikoolis saavad töötajad rakendada oma teadmisi igapäevases töös ja erialastes tegevustes. Koostöö, ideede jagamine ja iseseisvate algatuste elluviimine on tavapärased. Samuti panustab kool aktiivselt kogukonda läbi ürituste, koostööprojektide ja kohalike partnerite kaasamise. (L. Lindemann, suuline vestlus, 17.03.2025)

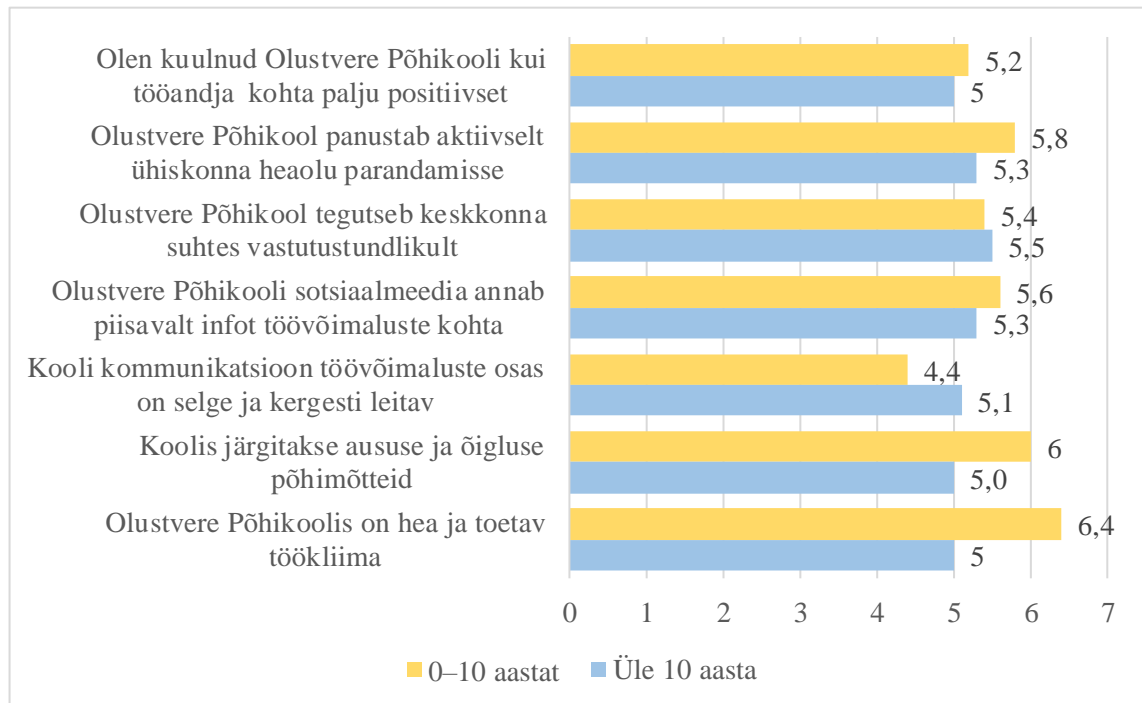
Töötajate hinnangul on Olustvere Põhikooli tööandja brändi tugevaimad küljed seotud kollektiivse kuuluvustunde, toetavate kolleegide ja ühiskonda. See kinnitab, et organisatsioonis väärtustatakse tugevalt sotsiaalseid ja rakenduslikke väärtusi, mis loovad töötajate jaoks positiivse ja kaasava töökeskkonna. Samas on madalaimalt hinnatud majanduslikud väärtused, sealhulgas põhipalk ja karjäärivõimalused. Konkurentsivõimelise töötasu ja lisahüvede tunnetus jääb samuti madalamaks. See viitab sellele, et tööandja brändi majanduslik atraktiivsus on töötajate hinnangul tagasihoidlikum ning võiks olla arendamise fookuses, eriti nooremate või uute töötajate värbamisel.

Lisaks tööandja brändi väärtuste tajumisele on oluline mõista ka, kuidas töötajad tööandja mainet tunnetavad, sest nemad on organisatsiooni brändisaadikud. Järgmiseks uuriti Olustvere Põhikooli töötajate käest tööandja maine kohta (vt joonis 10, lk 46), ka seal paluti hinnata 7 - pallisel skaalal.

Joonisel on kujutatud töötajate keskmised hinnangud tööandja mainega seotud väidetele ning need on toodud välja tööstaažigruppide kaupa. Uurimistulemustest ilmneb, et mõlemas staažigrupis hinnatakse organisatsiooni mainet valdavalt positiivselt, kuid on ka mõningaid erisusi, kus üks või teine grupp tunnetab väidetes toodut tugevamalt või nõrgemalt. Enamuses esitatud väidetes hindasid 0–10 - aastase staažiga töötajad tööandja kuvandit pisut kõrgemalt kui üle 10 aasta organisatsioonis töötanud töötajad. See võib viidata sellele, et organisatsioonis pikemalt töötanud inimesed tajuvad teatud

valdkondades arenguruumi või on muutunud kriitilisemaks võrreldes lühema tööstaažiga kolleegidega, kelle kogemused on värskemad ja võib-olla ka ootused madalamad.

Eriti suur erinevus ilmneb väites „Olustvere Põhikoolis on hea ja toetav töökliima”, kus 0–10 - aastase staažiga töötajate keskmine hinnang oli 1,4 võrra kõrgem kui üle 10 aasta töötanute hinnang. Sarnane erinevus esines ka väidetes, mis puudutavad aususe järgimist ning töövõimaluste selget kommunikeerimist.



**Joonis 10.** Töötajate hinnang organisatsiooni mainele tööstaaži alusel (n=18) 1 - ei nõustu üldse ning 7 - väga nõustun

Lisaks näitavad tulemused, et ühiskondliku panuse ja keskkonnasõbralikkuse tajumine on kõrge mõlemas rühmas, mis viitab, et organisatsiooni väärtuslik roll kogukonnas ja kestliku tegutsemise kuvand on töötajate seas laialdaselt tunnustatud.

Erandlikult teiste väidetega võrreldes hindasid väidet „Kooli kommunikatsioon töövõimaluste osas on selge ja kergesti leitav” üle 10 aasta organisatsioonis töötanud töötajad kõrgemalt kui 0–10 - aastase staažiga kolleegid. Hinnang oli 0,7 võrra parem. Tulemus võib viidata sellele, et pikema staažiga töötajad on paremini kursis organisatsioonisiseste töövõimaluste ja kanalitega või neil on olnud rohkem aega kommunikatsioonikanalite mõistmiseks ja kasutamiseks. Samuti võib see peegeldada, et

värskemalt organisatsiooniga liitunud töötajad ootavad tööandjalt süsteemsemat ja nähtavamalt töövõimaluste tutvustust, mis viitab arenguvõimalusele tööandja brändingu kujundamisel just uute töötajate suunal.

Koolijuhi intervjuust ilmnest, et tööandjana soovib Olustvere Põhikool paista välja inimesekeskse ja töötajat väärtustava organisatsioonina. Juht rõhutas: „Mõistetaks, et me päriselt tegeleme inimesega, me arvestame töötajatega.” Samuti peeti oluliseks töö- ja eraelu tasakaalu. Juht seisab tugevalt selle eest, et töötajad saaksid kõik tööülesanded täidetud tööaja sees ning, et ka organisatsiooni välised isikud peaksid kinni tööajast ja pöörduksid kooli töötajate poole ainult selleks ettenähtud ajal. (L. Lindemann, suuline vestlus, 17.03.2025)

Tööandja nähtavuse osas tõi direktor välja, et sotsiaalmeedial on suur roll, kuid ta ei näe, et seda peaks kasutama väga palju, sest ei saa olla, et sealne sisu on alati adekvaatne. Üldjoontes leidis koolijuht, et sotsiaalmeedias enda kui tööandja kuvamisega on organisatsioonis hästi, kuid tõi ka välja, et töövõimaluste infot võiksid nad *Facebooki* lehel esile tõsta küll, hetkel on see nähtav kodulehel. (L. Lindemann, suuline vestlus, 17.03.2025)

Viimaseks küsiti töötajatelt paar avatud küsimust, millele sai vastata vabas tekstivormis. Töötajate avatud vastustest küsimusele, mis aitaks parandada kooli töökeskkonda, ilmnestid kolm peamist teemat: füüsiline keskkond, suhted kolleegide vahel ning süsteemne tugi ja juhtimine. Mitmed vastajad viitasid vajadusele uuendada tööruume ja füüsilist keskkonda: „Tööruum vajaks uut valgustust ja remonti”, „Kool vajab hoone mõttes renoveerimist” ning „Ees oodatav remont annab kindlasti head eeldused töökeskkonna parandamiseks.”

Teine korduv märksõna oli inimsuhete kvaliteet. Kuigi mitmed töötajad pidasid töökeskkonda meeldivaks ja kollektiivi toetavaks, toodi välja ka vajadus vähendada pingeid: „Vahel on tunne, et ei tee piisavalt, sest esineb nähvamisi. Seda võiks omavahel vähem olla.” Kolmanda teemana kerkis esile tugistruktuuride vajadus, sealhulgas õpetaja-abide ja õppealajuhataja palkamine, mentorlussüsteem ning märkamise ja tunnustamise süsteem.

Küsimusele, milliseid algatusi või tegevusi oleksid töötajad valmis ise ette võtma, et toetada Olustvere Põhikooli sisekultuuri ja tööandja kuvandit, vastati väga mitmekülgselt. Vastustest ilmnis kõrge sisemine motiveeritus ning valmisolek panustada kollektiivi heaolusse ja organisatsiooni nähtavusse. Mitu vastajat tõid välja soovi panustada meeskonnatöösse ja ühtsust tugevdavatesse tegevustesse, näiteks ühisprojektidesse, mis aitavad meeskonnal kokku kasvada ning rohkem võiks luua ühiseid eesmärke, kus kõigil on oma roll. Tähtsaks peeti ka ürituste korraldamist ja koostegutsemist, sealhulgas koostööd teiste koolide ja lasteaedadega.

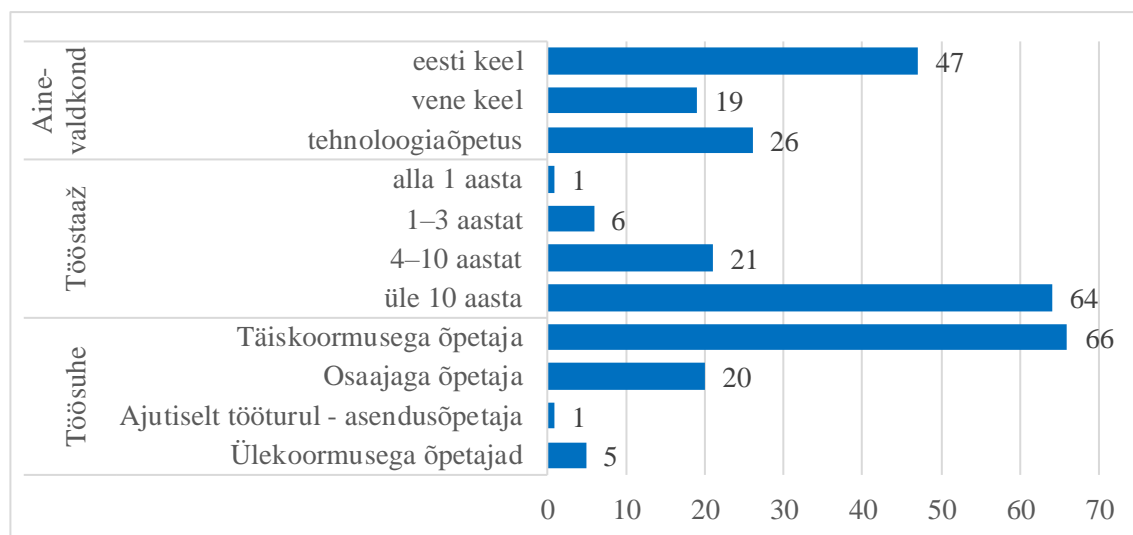
Osa vastajaid mainis ka kommunikatsiooni ja nähtavuse parandamist, rohkem lugusid. Toodi välja, et tuleks jagada rohkem sotsiaalmeedias ka organisatsiooni töötajaid, näiteks „tutvustavad nupukesed töötajate kohta sotsiaalmeedias.” See viitab soovile tuua tööandja kuvandit esile autentsemalt ja isiklikumalt. Lisaks ilmnis ka isiklikku eneserefleksiooni ja initsiatiivivalmidust, näiteks sõnas üks vastajatest: „Peaksin rohkem pakkuma ideid muutusteks ja neid ka ellu viima.” Samuti peeti oluliseks vaimse heaolu toetamist ja üksteise kuulamist.

Lõpetuseks oli võimalus vastajatel lisada midagi, mis nende meelest jäi eelnevalt mainimata. Seda kasutati võimalusena tuua esile kollektiivi ühtehoidvust ja inimliku suhtumist. Üks vastaja sõnas: „Olustvere Põhikool on väike hästi funktsioneeriv kool, kus on inimlikud õpetajad, kellega saab rahumeelseid töökoosolekuid pidada. Aga õpetajad oskavad ühiselt ka puhata ja nautivad ühiseid väljasõite nii teatrisse kui pikematele reisidele.”

Potentsiaalsete töötajate suunatud küsimustikule vastas 129 inimest. Kogunenud vastustest olid 50 osaliselt täidetud, mis tuleneb peamiselt sellest, kas respondent teab Olustvere Põhikooli või mitte. Esmalt uuriti valimi hulka kuulunud isikute käest, millisesse ainevaldkonda nad kuuluvad (vt joonis 11, lk 49). Enim vastasid küsitlusele eesti keele õpetajad, kelle hulk oli ka valimis märgatavalt suurem kui teiste ainevaldkondade. Kõige vähem vastanuid oli vene keele õpetajate seas. Vastanute jaotus kolme ainevaldkonna lõikes oli kooskõlas valimis esindatud õpetajate arvulise jaotusega.

Teisena sooviti respondentidelt teada, kui pikalt on nad haridusvaldkonnas töötanud. Vastanutest 69% on antud valdkonnas töötanud üle 10 aasta. See näitab, et tööandja

kuvandit ja ootusi tema suhtes kujundavad antud töös eelkõige kogenud õpetajad. Suur hulk vastanutest on ka hetkel täiskoormusega õpetajad.



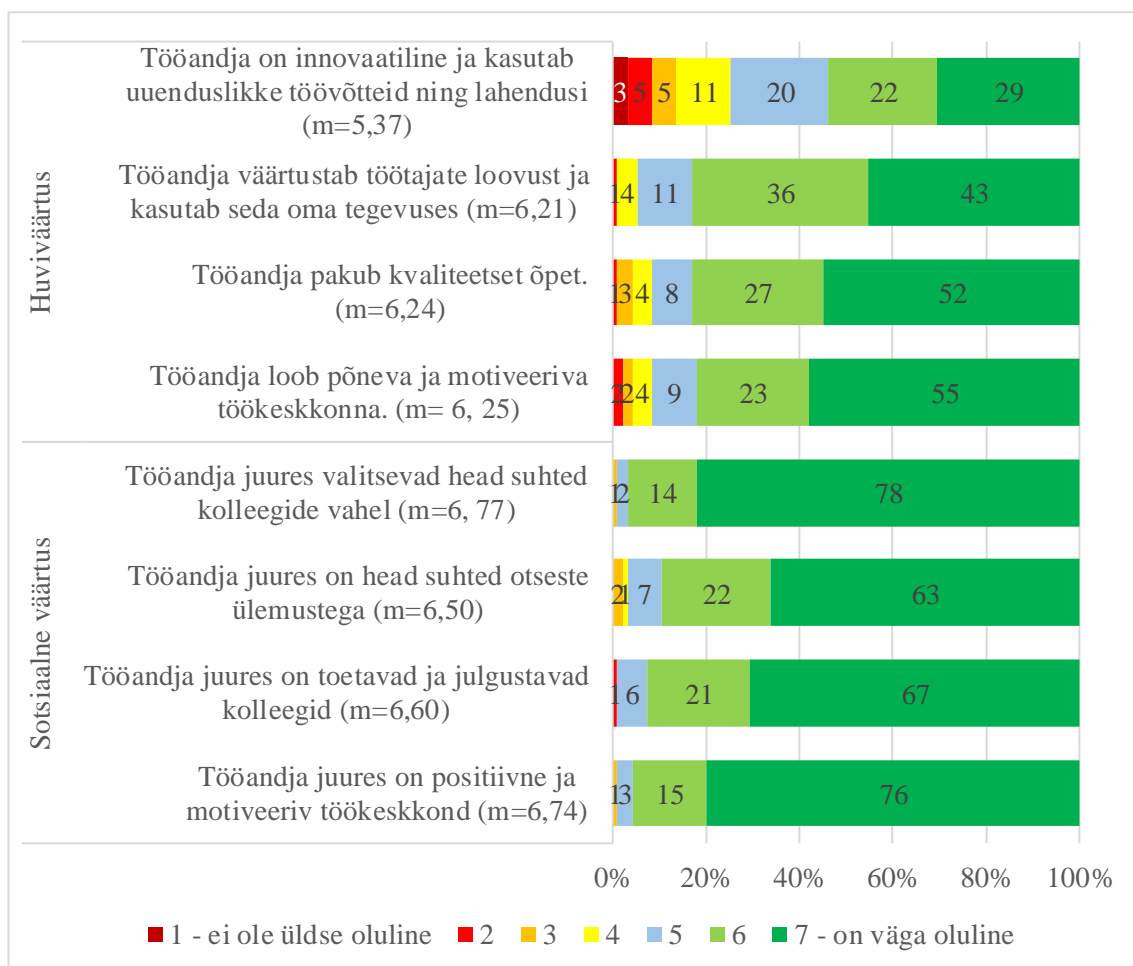
**Joonis 11.** Potentsiaalsete töötajate valimijoonis (n=129)

Töösuhete tüübi järgi oli vastanutest enamuse täiskoormusega õpetajad, kellele järgnesid osalise koormusega õpetajad. Väiksema osakaalu moodustasid ülekoormusega, asendus- ning osaajaga õpetajad. Viimased otsustati edasises analüüsis kokku liita. Seega põhineb potentsiaalsete töötajate tööandja brändi väärtuste ja tööandja maine hinnangud valdavalt õpetajakutset omavatel ja aktiivselt haridusvaldkonnas tegutsevatel inimestel.

Järgmiseks oli küsitluses tööandja brändi plokk, kus paluti Olustvere Põhikooli potentsiaalsetel töötajatel hinnata 7- palli skaalal, kus 1 - ei ole üldse oluline ja 7 - on väga oluline, kui oluline on, et tööandjal oleks välja toodud väärtused olemas (vt joonis 12, lk 50). Kui valimi joonisel on näha, et vastanuid oli 129, siis sellele küsimuse plokkile vastasid vaid 95 potentsiaalset töötajat. Võimalikeks põhjusteks võib-olla vastajate ebakindlus hinnangulise skaala kasutamisel või tunnetus, et küsimuste sisu ei olnud nende kogemuse põhjal piisavalt asjakohane. Hea on aga tõdeda, et küsimustiku alustanute 73,6% hindas ka tööandja brändingu ploki väidete olulistust nende tööandjal.

Potentsiaalsed töötajad hindasid huviväärtustega seotud väiteid üldjoontes positiivselt. Kõige kõrgema keskmisega väide oli „Tööandja loob põneva ja motiveeriva töökeskkonna“ ning kõige madalamaga „Tööandja on innovaatiline ja kasutab uuenduslikke töövõtteid ning lahendusi“. Need tulemused viitavad, et potentsiaalsed

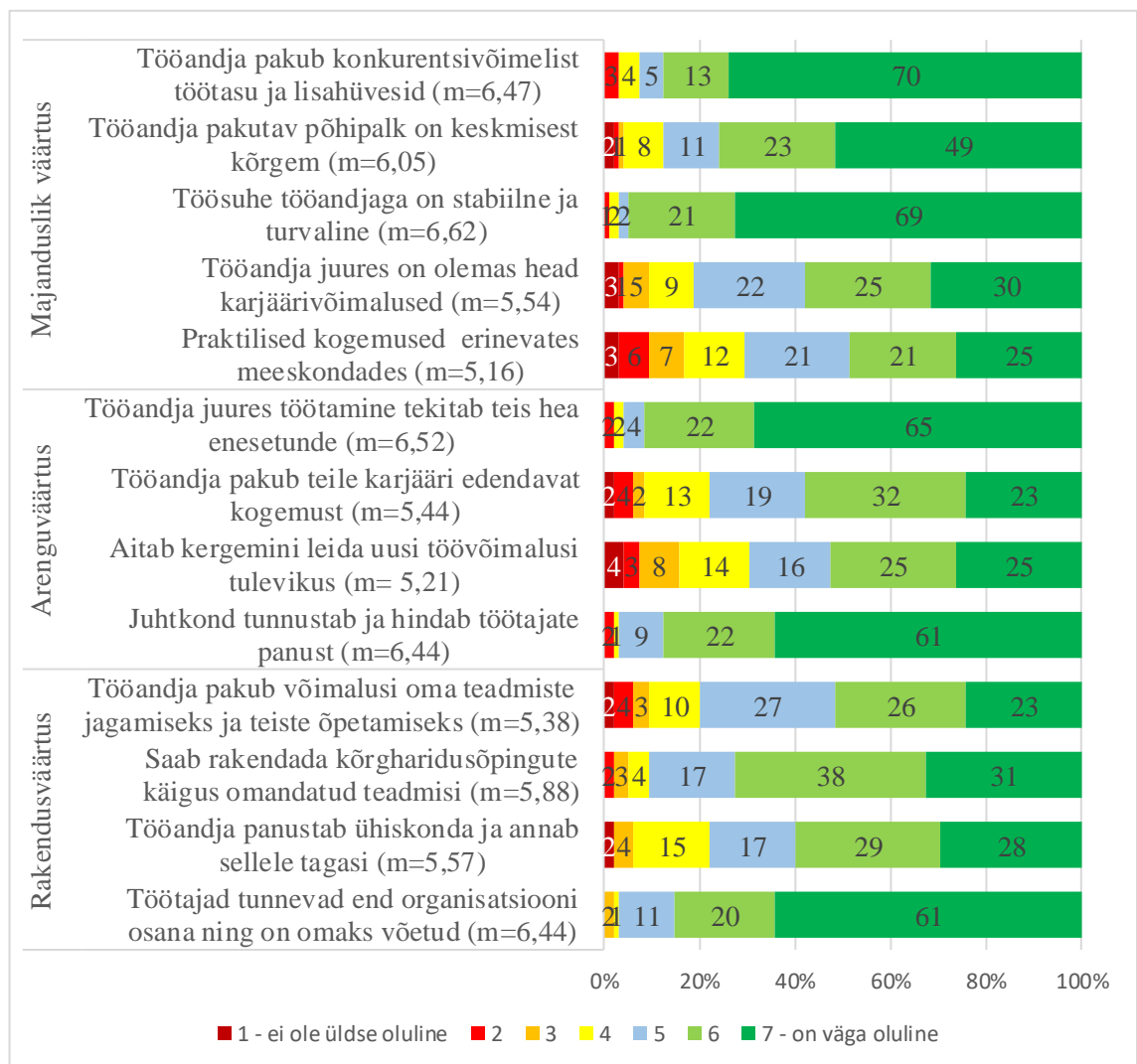
töötajad peavad sisuliselt ja inspireerivalt korraldatud töökeskkonda tööandja juures oluliseks väärtuseks.



**Joonis 12.** Potentsiaalsete töötajate tööandjate hinnang huvi- ja sotsiaalsete väärtuste olulisusele (n=95)

Sotsiaalsed väärtused on potentsiaalsete töötajate jaoks kõige ühtlasemalt ja kõrgemalt hinnatud. Eriti esile tõuseb väärtus kolleegide vaheliste heade suhete kohta, kus peaaegu kõik vastajad andsid kõrgeimaid võimalikke hinnanguid. Väited nagu „Tööandja juures valitsevad head suhted kolleegide vahel” ning „Tööandja juures on positiivne ja motiveeriv töökeskkond” said enim 6–7 punktist hinnanguid. Lisaks hinnatakse vahetuid ja professionaalseid suhteid juhtkonnaga, mis võib viitab ootusele, et sisekultuur oleks turvaline ja koostöine.

Järgmiseid kolme väärtust paluti samal skaalal hinnata (vt joonis 13). Majanduslike väärtuste puhul on hinnangud märgatavalt hajusamad kui teistes kategooriates. Väited, mis puudutavad töötasu, lisahüvesid ja karjäärivõimalusi, on saanud nii kõrgeid kui ka madalamaid hinnanguid. See viitab, et neid aspekte väärtustatakse, kuid nende osas on erinevad ootused või kogemused. Madalaima hinnangu on saanud väide, mis puudutab praktilisi kogemusi erinevates meeskondades. Viidates selle, et haridusasutuse töötajate töö iseloom eeldab pigem individuaalset vastutust ja autonoomsust.



**Joonis 13.** Potentsiaalsete töötajate hinnang majanduslikele, arengu- ja rakendusväärtustele (n=95)

Arenguväärtustega seotud vastustes on märgata, et hinnangud jagunevad mõnevõrra ebahütlaselt. Kõrgemad keskmised on seotud väidetega, mis käsitlevad töötamisega

kaasnevat heaolu ja juhtkonna tunnustust. Madalamad väärtused ilmnevad väidetes, mis puudutavad karjäärivõimalusi ja tööturu konkurentsieelist. Vastuste jaotus võib-olla seotud õpetajatöö spetsiifikaga, seal hulgas töö iseloomu ja ametialase liikumise tavadega haridussektoris.

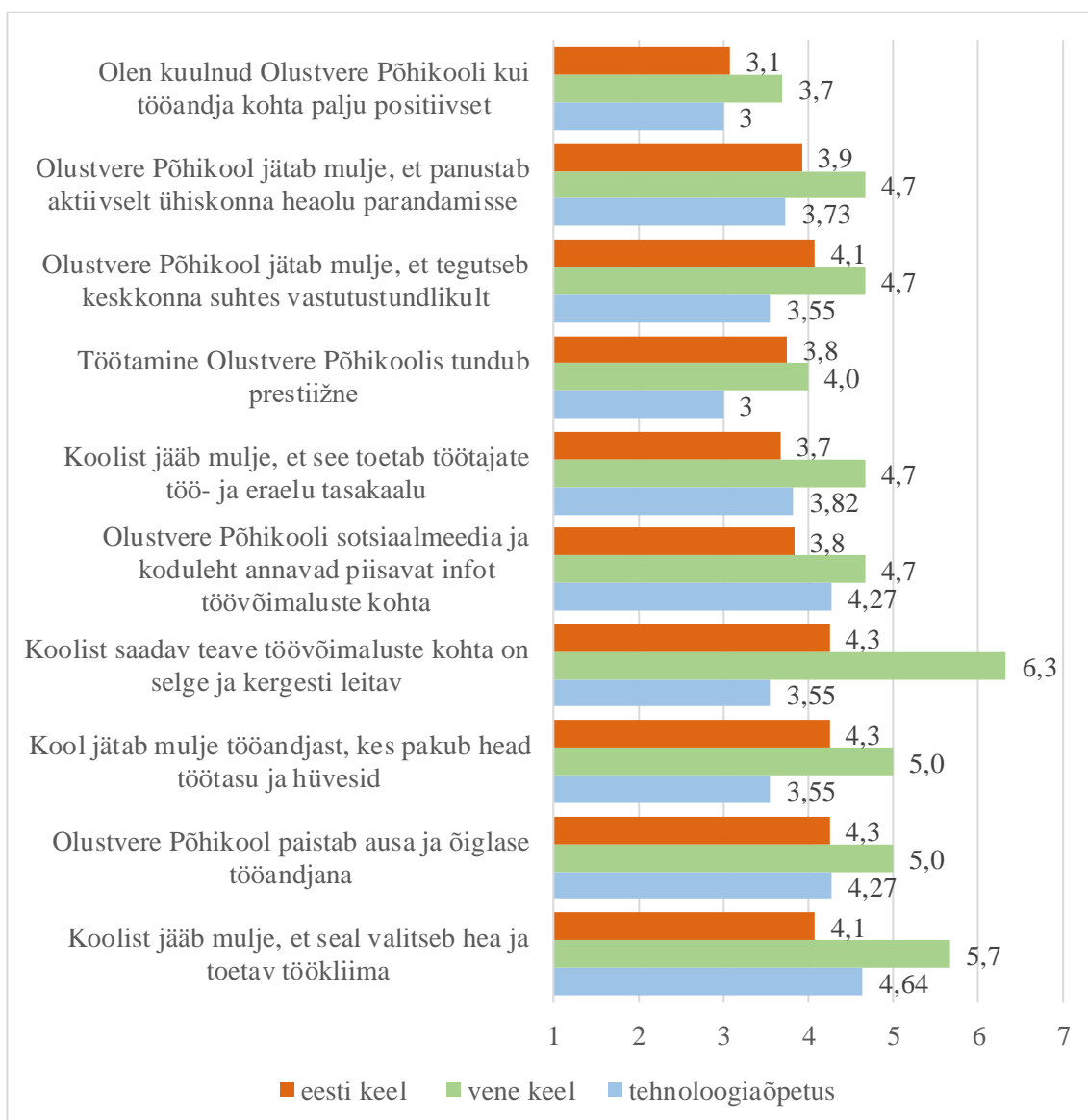
Rakendusväärtusi peavad potentsiaalsed töötajad oluliseks. Väärtuslikuks peetakse seda, et tööandja panustab ühiskonda ja annab sellele tagasi, mis viitab laiemale töö tähenduslikkuse ootusele. Kõige kõrgema hinnanguga väide selles kategoorias oli „Töötajad tunnevad end organisatsiooni osana ning on omaks võetud”, mis kinnitab, et kuuluvus ja eneseteostus on tugevad ootused tööandjale.

Järgnevalt uuriti vastajatelt, kas nad üldse tunnevad Olustvere Põhikooli kui tööandjat. Seda selleks, et inimesed, kes organisatsiooniga ei ole kokku puutunud ei peaks vastama küsimustele, kus tuleb kooli kuvandi kohta hinnanguid anda. Sellele küsimusele vastas kokku 88 inimest. Respondentidest 61,4% vastasid, et nad ei ole Olustvere Põhikoolist kuulnudki. „Mu sõber/tuttav töötab seal“ valiti 6 korral ning 31,8% vastanutest valisid vastusevariandi „Muu“ enamuse neist, kes täpsustasid töid välja, et teavad kooli olemasolu, kuid ei ole sellest muud midagi kuulnud.

Potentsiaalsetel töötajatel paluti hinnata väiteid, mis puudutavad Olustvere Põhikooli tööandja kuvandit (vt joonis 14, lk 53). Vastamisplakk kuvati neile, kes ei olnud varasemas küsimuses märkinud vastust „Ma ei ole Olustvere Põhikoolist kuulnudki“. Seetõttu vähenes selles plakis osalenute hulk märkimisväärselt, väiteid hindas vaid 20,2% kogu küsitlusele vastanutest. Lisaks eelvalikule mõjutas vastamismäär ka asjaolu, et paljud neist, kes küll kvalifitseerusid vastajateks, märkisid vabas vormis, et ei pea end pädevaks neid väiteid hindama, kuna neil puudub piisav teadmine organisatsioonist.

Jooniselt 14 selgub, et eri ainevaldkondade esindajate hinnangud Olustvere Põhikooli tööandja kuvandile jäävad valdavalt vahemikku 3–5 ehk mõõdukalt positiivseks. See viitab sellele, et koolil on erinevates valdkondades juba mõningane tuntus ning tema kuvand on potentsiaalsete töötajate silmis pigem positiivne, mis võib soodustada tulevikus kvalifitseeritud töötajate ligimeelitamist.

Potentsiaalsete töötajate hinnangud Olustvere Põhikooli tööandja kuvandile varieeruvad sõltuvalt ainevaldkonnast. Kõige positiivsemalt hindavad tööandja kuvandit vene keele õpetajad, kelle hinnangud olid pea kõikides väidetes teistest ainevaldkonna esindajatest kõrgemad. Eriti silmapaistvalt hinnati väiteid „Koolist saadav teave töövõimaluste kohta on selge ja kergesti leitav” ning „Koolist jääb mulje, et seal valitseb hea ja toetav töökliima”. See võib viidata sellele, et vene keele õpetajate ootused tööandja kommunikatsiooni ja sisekliima osas on Olustvere Põhikooli tajutava kuvandiga hästi kooskõlas.



**Joonis 14.** Potentsiaalsete töötajate hinnang tööandja kuvandile ainevaldkonna järgi (n=26)

Tehnoloogia õpetajate hinnangud jäid samuti üldiselt positiivsele poolele, kuid veidi tagasihoidlikumaks võrreldes vene keele õpetajate esindajate hinnangutega. Madalamalt hinnati eelkõige väiteid „Töötamine Olustvere Põhikoolis tundub prestiižne”, „Koolist saadav teave töövõimaluste kohta on selge ja kergesti leitav” ning „Kool jätab mulje tööandjast, kes pakub head töötasu ja hüvesid”. Need erinevused võivad viidata sellele, et tehnoloogiaõpetajatel on tööandja kuvandi osas kõrgemad ootused seoses töövõimaluste nähtavuse, institutsionaalse atraktiivsuse ja materiaalse väärtuspakkumisega.

Eesti keele õpetajate hinnangud Olustvere Põhikooli tööandja kuvandit kirjeldavatele väidetele jäid valdavalt vahemikku 3,0–4,3. Kõrgem keskmine hinne anti väidetele „Koolist saadav teave töövõimaluste kohta on selge ja kergesti leitav”, „Kool jätab mulje tööandjast, kes pakub head töötasu ja hüvesid” ning „Olustvere Põhikool paistab ausa ja õiglase tööandjana“ (4,3), samas kui madalam keskmine ilmnes väites „Olen kuulnud Olustvere Põhikooli kui tööandja kohta palju positiivset” (3,1). Need tulemused võivad viidata sellele, et vastajate kokkupuude organisatsiooni kui tööandjaga on olnud piiratud. Samas olid kõrgemalt hinnatud tööandja aususe, töötasu ja info kättesaadavuse aspektid, mis viitab pigem konkreetsete ja sisemiste tööandjaga seotud tegurite väärtustamisele.

Potentsiaalsete töötajate käest küsiti avatud küsimus, millest paluti välja tuua, mis aitaks suurendada Olustvere Põhikooli atraktiivsust. Vastustest joonistus välja neli peamist teemat: kooli nähtavus ja tunnus, töötingimused ja juhtimine, kooli eristumine ja väärtuspakkumine ning kogukonna ja haridusvõrgustiku kaasamine.

Paljud vastajad tõid välja, et neil puudub ülevaade Olustvere Põhikoolist või puudub üldse teadmine selle olemasolust: „Ei tea sellest koolist midagi“, „Olen sellest koolist kaugel“, „Pole kunagi Olustvere kooliga kokku puutunud“. See viitab vajadusele kasvatada kooli nähtavust ja tutvustada selle tegevust laiemalt haridusvaldkonnas. Samuti mainiti turunduse vajalikkust: „Reklaam sotsiaalmeedias“, „Positiivne kuvand ja õppinute tagasiside“, „Artikkel võiks olla Postimehes“. Oluliseks peeti ka kooli juhtide ja õpetajate teadlikumat esindamist meedias ning autentset ja inimlikku kuvandi loomist läbi õpetajate ja õpilaste lugude jagamise.

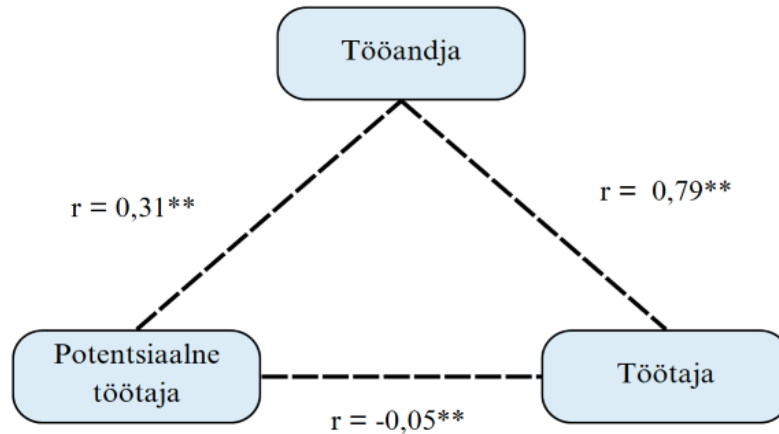
Mitmes vastuses toodi esile, et kooli atraktiivsust saaks kasvatada konkurentsivõimelise palga, heade töötingimuste ja kaasaegsete õppevahendite abil: „Palk, mis on kõrgem kui keskmine“, „Hea töötingimused, kaasaegsed klassiruumid“. Samuti mainiti pändlikku töögraafikut ja hästi toimivat tugimeeskonda kui olulisi tegureid. Vastustest ilmses, et õpetajad hindavad läbimõeldud, toetavat ja professionaalset juhtimist.

Mõned vastajad rõhutasid vajadust leida koolile oma nišš või fookus: „Leida oma rosin teiste koolide seas“, „Kindel kallak – näiteks turism, ettevõtlus, maamajandus“, mis meelitaks haridusasutusse töötajaid, kellele lisaks põhitööle pakub ka vastav valdkond rohkem huvi ning oleks sellesse nõus panustama ka oma vabast ajast. Samuti nähti võimalusena kasutada ära piirkonna eripära ja arendada koostööd Teenindus- ja Maamajanduskooliga, sealhulgas huviringide ja valikainete pakkumisel. Toodi esile ka mõte pakkuda õpilaskodu võimalust, et meelitada õppima noori mujalt Eestist, mis suurendaks õpilaste hulka koolis ning ka lisa õpetajate vajadust antud haridusasutuses.

Mitu vastajat rõhutasid, et atraktiivsust aitaks kasvatada laiem tutvustustöö, näiteks teiste koolide külastused, koostööprojektid ja noorte kutsumine kooliga tutvuma: „Kutsuda oma kooliga tutvuma noori ümbruskonna koolidest“, „Kindlasti aktiivne teiste koolide külastus ja võimaluste tutvustamine“, mis aitaks kaasa Olustvere Põhikooli üldisele tuntusele ning võib-olla oleks rohkemate potentsiaalsete töötajate valiku variandina, kuhu tööle kandideerida. See viitab soovile tugevdada Olustvere Põhikooli positsiooni haridusmaastikul läbi koostöö ja avatuse.

Võib öelda, et potentsiaalsed töötajad peavad Olustvere Põhikooli atraktiivsuse suurendamisel oluliseks nii teadlikkuse kasvu ja paremat turundust kui ka sisulist arendust töötingimustes ja juhtimiskultuuris. Samavõrd oluline on kooli identiteedi ja fookuse selgus ning kogukondliku ja võrgustikulise koostöö arendamine. Eristumine, nähtavus ja inimkesksus loovad koos tugeva aluse, et Olustvere Põhikool oleks atraktiivne töö- ja õpikeskkond.

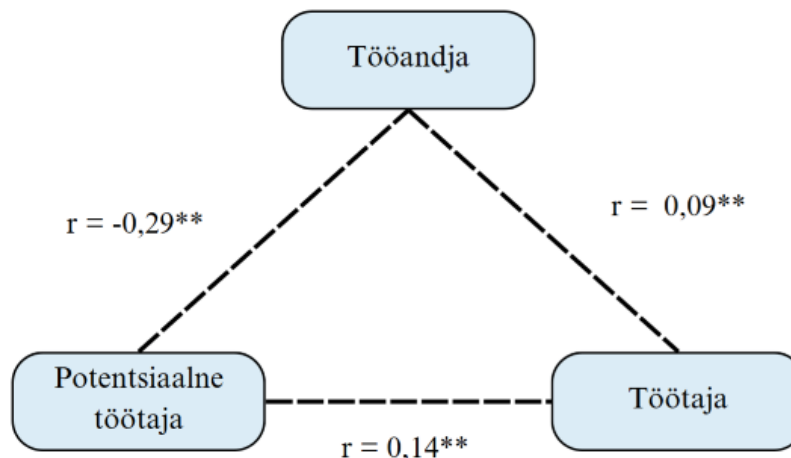
Joonisel 15 on kujutatud potentsiaalsete tööandja, töötajate ja potentsiaalsete töötajate hinnangute omavahelised seosed tööandja brändingu viie väärtusdimensiooni: huvi-, sotsiaalsete, majanduslike, arengu- ja rakendusväärtuste vaates.



**Joonis 15.** Tööandja brändingu väärtuste tajumise seosed kolme osapoole vahel

Kõrgeim korrelatsioon töötajate ja tööandja vahel viitab sellele, et organisatsiooni sees on tugev vastastikune arusaam tööandja brändingu väärtustest. See võib osutada toimivale sisekommunikatsioonile ja ühtsele väärtusruumile. Potentsiaalsete töötajate ja tööandja hinnangute vahel ilmnes nõrk positiivne korrelatsioon, mis viitab mõningasele kattuvusele, kuid ka vajadusele tööandja brändi väärtuste selgemaks sõnastamiseks ja kuvandi täpsustamiseks välise sihtrühma jaoks. Potentsiaalsete töötajate ja töötajate hinnangute vahel ilmnes nõrk negatiivne korrelatsioon, mis viitab tajulisele lahknevusele ning võimalusele, et organisatsiooni sisemised väärtused ei kajastu piisavalt selgelt välisele sihtrühmale. See erinevus võib mõjutada tööandja atraktiivsust tööturul ning viitab vajadusele paremale välisele kommunikatsioonile ja tööandja kuvandi täpsustamisele.

Lisaks analüüsiti eraldi tööandja maine ja kuvandi vahelist seost potentsiaalsete töötajate, töötajate ja tööandjate hinnangutes (vt joonis 16, lk 57). Potentsiaalsete töötajate ja töötajate hinnangute vahel ilmnes nõrk positiivne korrelatsioon ( $r = 0.14$ ), mis viitab, et nende tajud võivad mõnes aspektis kattuda, kuid üldist kooskõla ei esine. Töötajate ja tööandja hinnangute vaheline korrelatsioon ( $r = 0.09$ ) on samuti väga nõrk, mistõttu ei saa rääkida ühtsest arusaamast organisatsiooni kuvandist.



**Joonis 16.** Tööandja kuvandi ja maine tajumise seosed kolme osapoole vahel

Potentsiaalsete töötajate ja tööandja vahel ilmnes nõrk, kuid negatiivne korrelatsioon ( $r = -0.29$ ), mis viitab tajulisele lõhele. Tööandja poolt loodud kuvand ei pruugi väljaspool organisatsiooni tunduda usaldusväärne või veenev. Tajude erinevus võib osutada vajadusele kohandada tööandja kommunikatsiooni ja brändisõnumeid sihtrühma jaoks, et vähendada lõhet ootuste ja reaalsuse vahel.

Olustvere Põhikooli kui tööandja atraktiivsust kujundavad olulisel määral ka tema maapiirkondlik asukoht ja sellega seotud eripärad. Uuringu käigus tuli esile, et kuigi kooli sisekliima ja kolleegide vahelised suhted on töötajate hinnangul tugevad, mõjutavad kooli nähtavust ja atraktiivsust potentsiaalsete töötajate seas mitmed maapiirkonnale iseloomulikud tegurid. Potentsiaalsete töötajate seas läbi viidud küsitluse tulemused näitasid, et 61,4% vastanutest ei olnud Olustvere Põhikoolist üldse kuulnud. Samuti toodi mitmetes vastustes välja, et kooli nähtavus meedias ja sotsiaalmeedias on tagasihoidlik ning tööpakkumiste info nende meelest raskesti leitav.

Lisaks viitasid töötajad ja ka vallavalitsuse esindajad intervjuudes asjaolule, et kooli asukoht ja piiratud ressursid muudavad kvalifitseeritud õpetajate ja spetsialistide leidmise keerulisemaks. Eriti puudutab see spetsialiste, kellel võib olla vajadus elukoha vahetuseks või kes otsivad suuremate keskustega paremini ühendatud töökohti. Kooli juhtkond ja KOV esindajad tõid välja, et õpetajate ja tugispetsialistide motiveerimine on keeruline, kuna ei ole võimalik eriti pakkuda lisahüvesid.

Samas ilmnes uuringutulemustest, et maapiirkonna koolina pakub Olustvere Põhikool töötajatele tugevat kogukondlikku kuuluvust ja rahulikku töökeskkonda. Töötajad hindasid kõrgelt kolleegide vahelisi suhteid, koostööd ja meeskonnavaimu, samuti tunnetust, et nende panus on koolis märgatud ja väärtustatud. Need on autori meelest väärtused, mida sageli seostatakse väiksemate koolide ja maapiirkondlike organisatsioonidega.

Analüüs näitab, et Olustvere Põhikooli tööandja brändingu tajud on osapoolte vahel mitmeti erinevad. Tugevaim vastastikune mõistmine ilmneb organisatsiooni sees – töötajate ja tööandja vahel –, kus hinnangud on valdavalt kooskõlas, eriti sotsiaalsete ja rakendusväärtuste osas. Potentsiaalsete töötajate ootused on samuti sarnased töötajate kogemustega, mis viitab sellele, et kuvand, mida organisatsioonist väljapoole tajutakse, toetub realistlikule aluspõhjale. Samas ilmneb tööandja ja väliste sihtrühmade vahel tajulõhe, mis viitab vajadusele teadlikumalt kujundada ja esile tuua tööandja kuvandit. Erinevused maine ja kuvandi tajumisel viitavad, et tööandja võib näha end positiivsemas valguses, kui seda tajuvad potentsiaalsed töötajad. See rõhutab tööandja kommunikatsiooni ja nähtavuse strateegilist tähtsust, eriti haridusvaldkonnas, kus tööandja atraktiivsus ei tugine üksnes palgale, vaid väärtuspõhisele ja tähenduslikule töökeskkonnale.

### **2.3. Järeldused ja ettepanekud Olustvere Põhikoolile**

Antud peatükk keskendub uurimistulemustele ning eelnevalt käsitletud teoreetiliste allikate sünteesile, tehes nende põhjal järeldusi. Tuginedes tehtud järeldustele, esitatakse Olustvere Põhikooli direktorile ettepanekud brändi arendamiseks ja kooli atraktiivsuse suurendamiseks töötajate silmis. Järeldused ja ettepanekud on koostatud lähtuvalt töö teoreetilisest raamistikust ning empiirilise osa käigus läbi viidud intervjuude tulemustest. Ettepanekuid tõlgendatakse kolmes põhivaldkonnas: olemasolev tööandja bränd, tööandja atraktiivsust mõjutavad tegurid haridussektoris ning praktilised arendusvõimalused, mille kaudu tööandja brändingut parendada ja uusi töötajaid meelitada.

Läbiviidud intervjuude ja küsimustike põhjal võib järeldada, et Olustvere Põhikooli tööandja bränding ei ole seni olnud süsteemselt suunatud ega strateegiliselt juhitud.

Töötajad väärtustavad rahulikku keskkonda, väikest kollektiivi ja lähedasi suhteid, kuid tunnetavad vähest kaasatust juhtimisse ja tunnustamise puudumist. Teooria kohaselt kujuneb tööandja bränd eelkõige töötajakogemuse kaudu (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 502), kusjuures sisemised tegurid, nagu juhtimiskultuur, kommunikatsioon ja arenguvõimalused, mõjutavad tugevalt töötaja hoiakuid ja lojaalsust (Minchington, 2010). Koolil on positiivseid sisemisi väärtusi, näiteks kogukonna kaasatus ja rahulik töökeskkond, kuid tööandja brändingut ei ole sihipäraselt kujundatud ega kommu­ni­keeritud.

Tööandja atraktiivsus on mitmetasandiline kontseptsioon, mida mõjutavad nii objektiivsed aspektid, näiteks palk ja töökoormus, subjektiivne tähenduslikkus, näiteks missioonitunne, väärtuspõhisus, kui ka tööandja poolt loodud kuvandlik ja emotsionaalne väärtus (Ambler & Barrow, 1996; Minchington, 2010). Haridussektori kontekstis on tööandja atraktiivsuse seisukohalt määravaks just see, kui hästi organisatsioon suudab kõnetada õpetajate väärtusi, pakkuda professionaalset arengut ning tagada vaimset ja sotsiaalset heaolu (OECD, 2020; Stride et al., 2014). Uuringus osalenud potentsiaalsed töötajad tõid esile, et Olustvere Põhikool kui tööandja ei ole piisavalt nähtav. Koolist kui organisatsioonist puudub kergesti leitav ja usaldusväärne info näiteks tööpakkumiste väärtuste ja meeskonnaliikmete kohta. Seejuures tuleb arvestada, et noorem generatsioon otsib töökohti eelkõige digitaalsetest kanalitest ning tajub usaldusväärse tööandjana neid, kes on läbipaistvad, kaasaegsed ja väärtuspõhised (Berthon et al., 2005, lk 157). Just siit algab tööandja brändi esmamulje kujundamine, mitte ainult tööpakkumise kaudu, vaid ka organisatsiooni üldise kommunikatsiooni, kultuuri ja nähtavuse kaudu.

Sama kinnitasid ka valla esindajad, kelle sõnul jääb piirkonna haridusasutuste turundus sageli tagasihoidlikuks ning koolid ei suuda eristuda teistest potentsiaalsetest tööandjatest. Seda vaatamata asjaolule, et koolid saavad pakkuda mitmeid unikaalseid väärtusi: stabiilsus, looduslähedane keskkond, väiksem töökollektiiv ja kogukondlikkust, mis on omadused, mida tugevalt väärtustavad õpetajad, kes otsivad tähenduslikku töökeskkonda ja personaalset sidet (Sarabdeen et al., 2023, lk 156). Teooria kohaselt on just emotsionaalne tööandja väärtuspakkumine see, mis loob eristuvuse ja sügava seose potentsiaalse töötajaga (Schlager et al., 2011, lk 500). Hetkel ei ole Olustvere Põhikoolil

sõnastatud ega kommuniqueeritud sellist väärtuspakkumist, mis eristaks teda teistest piirkonna tööandjatest, olgu tegemist haridus- või erasektoriga.

Tööandja atraktiivsust mõjutavad haridussektoris märkimisväärselt organisatsiooni väärtuspõhisus, nähtavus, arenguvõimalused ja kogukondlik kuuluvus. Olustvere Põhikoolil on potentsiaali neid väärtusi kanda, kuid nende teadvustamine ja kommuniqueerimine on hetkel puudulik. Kaasates valla tuge, saab tugevdada piirkonna kooli kuvandit ning pakkuda konkurentsivõimelist tööandja brändi.

Tööandja brändi arendamine ei tähenda üksnes kuvandi loomist väljapoole, vaid eelkõige väärtuspakkumise selgust, sisekommunikatsiooni tugevdamist ja töötajakogemuse süsteemset juhtimist (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 503). Tuginedes töö tulemustele ja teooriale, on võimalik välja tuua järgmised praktilised sammud, mis on realistlikud väikekooli ja maapiirkonna kontekstis ning toetavad töötajate, kogukonna ja potentsiaalsete kandidaatide ootusi.

Maapiirkondlik asukoht mõjutab tööandja atraktiivsust mitmetahuliselt. Uuringutulemuste põhjal võib järeldada, et see toob kaasa raskusi tööjõu värbamisel, kuid samas võimaldab kujundada tihedat koostööd ja ühtset kollektiivi, mida töötajad väärtustavad. Kuigi geograafiline asend ja madal nähtavus piiravad potentsiaalsete kandidaatide jõudmist koolini, pakub organisatsioon ise positiivset ja tähenduslikku töökogemust, mida saab tugevdada tööandja brändingu kaudu .

Töö uurimistulemustele ja teoreetilistele raamistikele tuginedes on võimalik tuua välja konkreetsed arendussuundumused, mis lähtuvad töö käigus tuvastatud kitsaskohtadest. Alljärgnev tabel (vt tabel 4, lk 61) koondab olulised järeldused ning neile vastavad ettepanekud. Lisaks loodi tabel, kus antakse praktilised sammud ja tegevused, mida tehtud ettepanekute realiseerimiseks teha võiks (vt tabel 5, lk 62).

**Tabel 4.** Järeldused ja vastavad ettepanekud tööandja brändi arendamiseks Olustvere Põhikoolis

<b>Järeldus</b>	<b>Ettepanek</b>
Koolil puudub selgelt sõnastatud ja kommuniqueeritud tööandja väärtuspakkumine. Tööandja kuvand ei ole kujundatud ega eristu piirkonna teistest tööandjatest.	Koostada ja teadvustada tööandja väärtuspakkumine (EVP), mis põhineb kooli eripäradel ja töötajate väärtustel. Kommuniqueerida seda süsteemselt kõigis tööandjakuvandit mõjutavates kanalites.
Kool ei ole tööandjana piisavalt nähtav. Puudub või ei ole kergesti leitav informatsioon (näiteks tööpakkumised) potentsiaalsetele töötajatele vastavates kanalites (näiteks kodulehel, sotsiaalmeedias).	Suurendada tööandjana nähtavust läbi sihitud kommunikatsiooni (koduleht, sotsiaalmeedia, kogukondlikud kanalid).
Töötajad tunnetavad vähest kaasatust ja tunnustamist. Sisekommunikatsioon ei ole süsteemne ega järjepidev.	Lua sisekommunikatsiooni põhimõtted ja tunnustamissüsteem, mis suurendab töötajate rahulolu ja kuuluvustunnet.
Koolis on vähe kasutatud võimalust olla õpetajakoolituse praktikabaas ega tehta eriti koostööd kõrgkoolidega.	Arendada koostööd ülikoolidega praktikantide kaasamiseks.
Koolil on tugev kogukondlik potentsiaal, kuid koostöö valla ja kogukonnaga tööandja kuvandi toetamisel ei ole süsteemne.	Tugevdada koostööd valla spetsialistidega ja kogukonnaga, et arendada kooli kuvandit.
Maapiirkonna koolina ei eristu Olustvere Põhikool piirkondlike eripärade ja eeliste kaudu piisavalt.	Kujundada väärtuspakkumine ja kommunikatsioon, mis rõhutaks maapiirkonna eeliseid (rahulik keskkond, kogukondlikkus, koostöövõimalused jne).

Ettepanekud on sõnastatud viisil, mis aitavad koolil parendada oma tööandja kuvandit sisemiselt ja välimiselt ning suurendada atraktiivsust erinevate sihtrühmade, töötajate, kandidaatide ja kogukonna, silmis. Tihti tekib aga olukord, kus ettepanekud on küll head, kuid kui valdkond on veidi võõras, ei teata, kuidas neid ettepanekuid elluviija. See võib tekitada olukorra, kus probleemide lahendused jäävad venima või hoopis loobutakse nendega tegelemiseks. Selle vältimiseks koostas autor tabeli, mis annab selged sammud kindla ettepaneku täitmiseks.

Tabel 5 koondab töö teoreetilisele raamistikule ja empiirilistele järeldustele tuginedes praktilised ning realistlikud tegevussuunad Olustvere Põhikooli tööandja brändi süsteemseks arendamiseks.

**Tabel 5.** Praktilised ja realistlikud sammud tööandja brändi arendamiseks

<b>Tegevus</b>	<b>Sammud</b>
<b>Tööandja väärtuspakkumise sõnastamine ja teadvustamine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tööandja väärtuspakkumise koostamine, mis kajastab kooli ainulaadsust, näiteks rahulik töökeskkond või väikese kooli soojus.</li> <li>- Loodud väärtuspakkumise kommuniqueerimine kodulehel, värbamismaterjalides ja sotsiaalmeedias.</li> </ul>
<b>Kooli nähtavuse ja kommunikatsiooni arendamine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kodulehele alamlehe „Olustvere Põhikool kui tööandja“ loomine.</li> <li>- Regulaarselt töötajate, koolielu ja tööpakkumiste jagamine sotsiaalmeedias ja teistes kanalites.</li> </ul>
<b>Sisekommunikatsiooni ja töötajate kaasatuse tugevdamine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Töötajate tunnustamissüsteemi loomine, näiteks kuu õpetaja või kiida kolleegi.</li> <li>- Hea suhtlemise tava koostamine.</li> <li>- Teise sisekommunikatsiooni tööriista proovimine.</li> </ul>
<b>Koostöö kõrgkoolide ja praktikabaasidega</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eesti ülikoolidega koostöö tegemine</li> <li>- Koolis avatud uste päevade korraldamine, mis oleks suunatud just praktikantidele ja õpetajakandidaatidele.</li> <li>- Alustavatele õpetajatele mentorsüsteemi loomine.</li> </ul>
<b>Kogukonna ja omavalitsusega sideme tugevdamine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valla kommunikatsioonispetsialistga koostöö alustamine, tööandja brändi nähtavuse suurendamiseks</li> <li>- Kogukonna kaasamine turundustegevustesse</li> <li>- Kogukondlike sündmuste korraldamine, kus kooli tööd ja väärtusi tuuakse esile.</li> </ul>
<b>Maapiirkonna eripära rõhutamine väärtuspakkumises ja kommunikatsioonis.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olustvere Põhikooli kui maapiirkonna kooli tugevuste kaardistamine</li> <li>- Tuua kaardistatud omadused selgelt tööandja väärtuspakkumises ja tööpakkumistes</li> <li>- Kasutada sisulugusid, mis peegeldavad kooli eluolu ja väikese kooli eeliseid.</li> </ul>

Tööandja brändi arendamine Olustvere Põhikoolis eeldab teadlikku väärtuspakkumise sõnastamist, sihipärast kommunikatsiooni, sisekultuuri tugevdamist ning välissuhteid kogukonna ja haridust partneritega. Tegu on järk-järgult rakendatava protsessiga, mille tulemusena suureneb kooli nähtavus ja usaldusväärsus tööandjana nii olemasolevate kui ka tulevaste töötajate silmis.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärk oli arendada Olustvere Põhikooli tööandja brändingut, et muuta kool atraktiivsemaks tööandjaks ning leevendada personali värbamise ja hoidmisega seotud probleeme. Uuring lähtus laiemast probleemist, mis puudutab õpetajate puudust Eesti haridussüsteemis, eriti just maapiirkondades. Olustvere Põhikool on selles osas esinduslik näide. Koolil on raskusi mitmete ametikohtade täitmisega, näiteks eesti keele, vene keele ja tehnoloogia õpetajate ning tugispetsialistide leidmisega.

Magistritöö teoreetiline osa käsitles tööandja brändingu olemust, selle arenguetappe ja strateegilist tähtsust, keskendudes selle arendamise võimalustele haridusasutustes. Töö tutvustas tööandja väärtuspakkumise kontseptsiooni, sisemise ja välise brändingu erinevusi ning andis ülevaate tööandja atraktiivsust määravatest teguritest, tuginedes teadusuuringutele ja tööandja brändingu mudelitele.

Uurimistöö empiirilises osas viidi läbi kombineeritud meetoditel põhinev uuring. Koguti kvalitatiivseid andmeid intervjuudest koolijuhhi, kohaliku omavalitsuse ja Haridus- ja Teadusministeeriumi esindajatega. Kvantitatiivseid andmeid koguti kahe erineva sihtrühma, praeguste ja potentsiaalsete töötajate, küsitluste kaudu. Uuringu eesmärgiks oli mõista, milline on Olustvere Põhikooli tööandja brändi hetkeseis, millised tegurid mõjutavad atraktiivsust ning milliseid praktilisi samme tuleks kooli tööandjakuvandi parandamiseks teha.

Uuringust selgus, et kuigi kooli sisekliimat ja kollektiivi peetakse tugevateks külgedeks, on brändi nähtavus väljaspool kooli piiratud. Olustvere Põhikooli tajutakse küll stabiilse ja toetava töökohana, kuid see kuvand ei jõua piisavalt efektiivselt potentsiaalsete töötajateni. Koolil puudub sihipärane tööandja brändi juhtimine ning väärtuspakkumine ei ole sõnastatud ega sihtrühmale kommunikeeritud.

Magistritöö eesmärk täideti. Kooli tööandjakuvandi hetkeseisu analüüsi ning selle arendamiseks töötati välja praktilised ja rakendatavad soovitused. Samuti saadi vastused kõigile püstitatud uurimisküsimustele.

Töö tulemused pakuvad väärtuslikku teavet mitte ainult Olustvere Põhikoolile, vaid on rakendatavad laiemalt teistele sarnaste probleemidega maapiirkonna haridusasutustele. Personalipuudus, töökoormuse ebäühtlane jaotus ning kvalifitseeritud tööjõu ligimeelitamise raskused on laiapõhjalised probleemid, mille lahendamisel saab tööandja bränding olla oluline strateegiline tööriist. Eriti maapiirkonna koolide puhul tuleb tööandja brändingu kujundamisel arvestada vähese nähtavuse, kaugema asukoha ja piiratud ressurssidega. Samas on väikekoolidel mitmeid tugevusi, nagu kogukondlikkus ja ühtne kollektiiv, mida saab tööandja väärtuspakkumise kaudu esile tuua ja sihipäraselt kommunikeerida.

Uuringu positiivseteks külgedeks võib pidada hästi läbimõeldud metoodikat, mitmekesiseid andmeallikaid ning tugevat sidet teooria ja praktilise rakenduse vahel. Kõik kavandatud uurimistegevused viidi edukalt ellu. Uuringu piiranguteks olid eeskätt ajaraam ja osalejate arv, mis mõnevõrra kitsendas tulemuste üldistatavust. Samuti vajaks osa soovitatud arendustegevustest täiendavat ressursside hindamist enne elluviimist.

Kuna uuringu metoodika on selge ja korratav, saab sama lähenemist kasutada ka teistes haridusasutustes. Edasised uuringud võiksid keskenduda tööandja brändingu pikaajalise mõju hindamisele töötajate rahulolule ja organisatsioonilisele püsivusele, samuti võrrelda tööandja kuvandeid erinevate piirkondade ja koolitüüpide lõikes.

Magistritöö on kasulik lugemismaterjal haridusasutuste juhtidele, personalijuhtidele, kohalikele omavalitsustele ning poliitikakujundajatele Haridus- ja Teadusministeeriumis. Samuti võib see pakkuda huvi neile, kes tegelevad avaliku sektori mainekujunduse, personaliarenduse ja strateegilise juhtimisega.

## VIIDATUD ALLIKAD

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Simon and Schuster.

<https://shorturl.at/24XCV>

Ada, N., Korolchuk, M., & Yunyk, I. (2023). The Role of Employer Branding Practices on Management of Employee Attraction and Retention. *Economics ecology socium* 7(1):46-60. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.1-5>

Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022). The Relationship Between Internal Employer Branding and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614>

Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153–170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>

Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>

Amber, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

App, S., & Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: Can sustainable HRM lead to brand commitment? *Employee Relations*, 38(5), 703–723. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0122>

- Arachchige, B. J. H., & Robertson, A. (2013). Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students.  
<https://doi.org/10.4038/sljhrm.v4i1.5616>
- Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), 387–395. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2019-0043>
- Arenguseire Keskus. (2023). *Õpetajate järelkasvu tulevik. Trendid ja stsenaariumid aastani 2040. Raport*. Tallinn: Arenguseire Keskus.  
<https://arenguseire.ee/uurimissuunad/opetajate-jarelkasvu-tulevik/>
- Arenguseire keskus. (2024). *Õpetajate reserv Eestis*. [https://arenguseire.ee/wp-content/uploads/2024/02/2024\\_opetajate-reserv\\_lyhiraport.pdf](https://arenguseire.ee/wp-content/uploads/2024/02/2024_opetajate-reserv_lyhiraport.pdf)
- Aslam, S., Mason, C., Zakria, A., & Farid, M. (2016). Gender Perceptions: Employer Branding Through Attractiveness, Job Characteristics and Organizational Attributes.  
<https://doi.org/10.18034/ajtp.v3i2.400>
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.  
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bagienska, A. (2018). *Employee value proposition as a tool of employer branding*. Economic and Social Development (Book of Proceedings), 27 th International Scientific Conference on Economic and Social Development (lk 370–379).  
<https://shorturl.at/yk7WC>
- Banerjee, P., Saini, G. K., & Kalyanaram, G. (2020). The role of brands in recruitment: Mediating role of employer brand equity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 173–196. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12209>

- Bendaravičienė, R. (2017). Towards Sustainable Organization: Integrative Conceptual Model for Employer Branding. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 6(4), 649–662. [https://doi.org/10.9770/jssi.2017.6.4\(10\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2017.6.4(10))
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Quarterly Review of Marketing Communications*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Bozkurt, M. (2018). Corporate Image, Brand and Reputation Concepts and Their Importance for Tourism Establishments. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 60–66. <https://doi.org/10.30625/ijctr.461064>
- Brosi, P., & Welpe, I. M. (2014). Employer branding for Universities: What attracts international postdocs? *Journal of Business Economics*, 85(7), 817–850. <https://doi.org/10.1007/s11573-014-0754-0>
- Bundy, J., Deephouse, D. L., Gardberg, N. A., & Newburry, W. (2022). *Can We Adequately Assess Corporate Reputation?* <https://ssrn.com/abstract=4317269>
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), Article 1. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Caputo, A., Molino, M., Cerato, B., & Cortese, C. G. (2023). Employer Attractiveness: Two Instruments to Measure Employer Branding and Reputation. *Sage Open*, 13(3), 1–17. <https://doi.org/10.1177/21582440231192188>
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>

- Ciptagustia, A., Senen, S. H., & Kusnendi, K. (2023). Employer Branding Phenomenon: A Systematic Review Conceptualization at Higher Education Institutions. *West Science Social and Humanities Studies*, 1(06).  
<https://doi.org/10.58812/wsshs.v1i06.466>
- Deepa, R., & Puspashree, B. (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. <https://doi.org/10.1177/0972150917693152>
- DiMartino, C., & Jessen, S. B. (2016). School Brand Management: The Policies, Practices, and Perceptions of Branding and Marketing in New York City's Public High Schools. *Urban Education*, 51(5), 447–475.  
<https://doi.org/10.1177/0042085914543112>
- Dousin, O., Collins, N., Bartram, T., & Stanton, P. (2021). The relationship between work-life balance, the need for achievement, and intention to leave: Mixed-method study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(3), 1478–1489.  
<https://doi.org/10.1111/jan.14724>
- Dzhulai, M. (2022). Development of an Employer's Value Proposition for Young Professionals. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series "Economics"*, 9(3). [https://doi.org/10.52566/msu-econ.9\(3\).2022.40-47](https://doi.org/10.52566/msu-econ.9(3).2022.40-47)
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eesti Emakeeleõpetajate Selts. (s.a.). *Eesti Emakeeleõpetajate Seltsi kodulehekülg*. Salvestatud 24. märts 2025, <https://www.eeselts.edu.ee/www/v3/>
- Eesti Tööõpetajate Selts. (s.a.). *Eesti Tööõpetajate Seltsi kodulehekülg*. Salvestatud 24. märts 2025, <https://etselts.ee/liikmed/>
- Eriksson, T., Näppä, A., & Robertson, J. (2022). All for one and one for all: Encouraging ecosystem citizenship behaviour to strengthen employer branding. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101211>

- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management*. <https://hoaqtkd.com/wp-content/uploads/2021/12/the-essence-of-employer-brand.pdf>
- Fisher-Buttinger, C., & Vallaster, C. (2008). Brand Ambassadors: Strategic Diplomats or Tactical Promoters? P. J. Kitchen (Toim), *Marketing Metaphors and Metamorphosis* (1k 132–145). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230227538\\_9](https://doi.org/10.1057/9780230227538_9)
- Fuentes-Alcántara, L., Díaz-Miranda, Y., Tolosa-Rada, J., Picalúa-Parra, V., Granados-Encinales, A., & Barros-Arrieta, D. (2024). Employer Brand: Experience dimensions, components, and appeals in a telecommunications company. *Procedia Computer Science*, 238, 974–980. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.122>
- García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: A tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374–388. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0100>
- García, P. B. M. (2023). *La Marca Empleadora Como Ventaja Competitiva En El Nuevo Mundo Del Trabajo*. <https://www.cade.com.uy/wp-content/uploads/2023/03/nota-la-marca-empleadora-beatriz-martinez-garcia-bm-1.pdf>
- Gaski, J. F. (2020). A history of brand misdefinition – with corresponding implications for mismeasurement and incoherent brand theory. *Journal of Product & Brand Management*, 29(4), 517–530. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2018-2124>
- Hein, A. Z., Elving, W. J. L., Koster, S., & Edzes, A. (2023). Is your employer branding strategy effective? The role of employee predisposition in achieving employer attractiveness. *Vol. 29 No. 7, 2024, Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2022-0070>
- Hemmonsby, J., & Tichaawa, T. M. (2019a). Strategic Planning of Sport Tourism Events on Destination Brands: Examining the Role of Home-Grown Sport.

- GeoJournal of Tourism and Geosites*, 26(3), 794–807.  
<https://doi.org/10.30892/gtg.26310-398>
- Hemmonsbey, J., & Tichaawa, T. M. (2019b). Using non-mega events for destination branding: A stakeholder perspective. <https://doi.org/10.30892/gtg.24120-357>
- Hong, K. N. T., Minh, S. V., Nguyen, H.-T., & Tran, H. M. N. (2023). The Role of Brand Ambassadors in Shaping Brand Image and Driving Purchase Intentions: A Case Study in the Fashion Industry in Vietnam. *Kurdish Studies*, 11(2), Article 2. <https://doi.org/10.58262/ks.v11i02.201>
- Jang, W.-Y., Lee, J.-H., & Hu, H.-C. (2016). Halo, horn, or dark horse biases: Corporate reputation and the earnings announcement puzzle. *Journal of Empirical Finance*, 38, 272–289. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2016.07.005>
- Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Employer Branding and Organisational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 16(2), 122–131. <https://doi.org/10.1177/2319510X20931716>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th [ed.]). Prentice Hall.
- Krušković, T., Ilić, B., & Andjelić, S. (2023). Attracting and Retaining Employees as a Result of Effective Employer Brand Management. *International Journal for Quality Research*, 17(3), 1195–1206. <https://doi.org/10.24874/IJQR17.04-14>
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Kukk, I., & Tagamets, E. (2023). *Õpetajate tööturu tõmbe- ja tõukejõud: Kirjanduse ülevaade*. Haridus- ja Teadusministeerium. [https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2023-05/%C3%95petajate%20j%C3%A4relkasv.%20Kirjanduse%20%C3%BClevaade\\_0.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2023-05/%C3%95petajate%20j%C3%A4relkasv.%20Kirjanduse%20%C3%BClevaade_0.pdf)

- Laherand, M.-L. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis* (Infotrükk). Tartu Ülikooli raamatukogu. <https://dspace.ut.ee/server/api/core/bitstreams/c733aed7-977a-4438-8485-c8ac2057c7b1/content>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(Volume 3, 2016), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- LimeSurvey. (s.a.). LimeSurvey Manual. Salvestatud 23. märts 2025, [https://www.limesurvey.org/manual/LimeSurvey\\_Manual](https://www.limesurvey.org/manual/LimeSurvey_Manual)
- Macalik, J., & Sulich, A. (2019, mai 9). External employer branding of sustainable organizations. *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.054>
- MaCorr Research. (s.a.). *Sample size calculator for Market Research Surveys | MaCorr Research*. Salvestatud 24. märts 2025, <https://www.macorr.com/sample-size-calculator.htm>
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training* 59(5), 217 –233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>
- Minchington, B. (2010). *SOUTH AFRICA - Employer branding 3.0 by Brett Minchington—Issuu*. [https://issuu.com/brettminchington/docs/south-africa\\_minchington\\_employer-branding-3.0\\_hr\\_](https://issuu.com/brettminchington/docs/south-africa_minchington_employer-branding-3.0_hr_)
- Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2011). *Destination Brands: Managing Place Reputation*. Routledge.
- Moro, S., & Rita, P. (2018). Brand strategies in social media in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 343–364. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0340>

- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Mosley, R. (2015). *CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding*. <https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Mölk, A. (2018). Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding. *Scandinavian Journal of Management*, 34(4), 326–334. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.10.003>
- Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. *European Management Journal*, 36(4), 485–496. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.07.005>
- Nkatha, M. F., & Kevin, D. W. (2022). Effects of Employer Branding on Employee Attraction and Retention Among Institutions of Higher Learning; a Case Study of Public Universities in South Eastern Kenya. *International Journal of Business Management*, 5(2), 127–143.
- OECD, I. (2024). *Education at a Glance 2024*.
- Olustvere Põhikool. (2021). *Olustvere Põhikooli Arengukava 2021—2025*. <https://www.olustverepk.edu.ee/wp-content/uploads/2021/05/Arengukava-2021-2025.pdf>
- Olustvere Põhikool. (2025a). *Õpetajad ja töötajad*. Olustvere Põhikooli kodulehekülg. [https://www.olustverepk.edu.ee/?page\\_id=4051](https://www.olustverepk.edu.ee/?page_id=4051)
- Olustvere Põhikool. (2025b). *Õpilaste arv 2024/2025*. Olustvere Põhikooli kodulehekülg. <https://www.olustverepk.edu.ee/>

- Olustvere Põhikooli põhimäärus. (2020). *Riigi Teataja IV, 05.01.2021, 3; Riigi Teataja I, 10.05.2022, 44*. <https://www.riigiteataja.ee/akt/407052022044?leiaKehtiv>
- Pawar, A. (2016). Employee Value Proposition: A Collaborative Methodology for Strengthening Employer Brand Strategy. *Journal of Resources Development and Management, 16*.
- Pawar, A., & Charak, K. S. (2015). Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook. *International Journal of Management Research & Review, 5(12)*.
- Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus. (2010). *Riigi Teataja I, 41, 240; Riigi Teataja I 26.04.2024, 12*. <https://www.riigiteataja.ee/akt/13332410>
- Radzevičienė, A., & Sokolova, A. (2020). Employer Branding as Recruitment and Retention Tool for the Universities. *Education and New Developments 2020, 453–457*. <https://doi.org/10.36315/2020end096>
- Rinkineva, S. (2024). *Improving the employer image of public sector organizations – Attracting technical and business talent to public employment*. [Magistritöö, Aalto University]. Aaltodoc. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/f91ce91c-992c-42e5-b7d6-bea5ddf9fb6c/content>
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2012). By Design or by Default: Creating the Employer Identity. *The IUP Journal of Brand Management, 9(4), 1–47*.
- Rudhumbu, N., Chikari, G., Sivotwa, D., & Lukusa, J.-P. K. (2014). Use of Employer Branding as a Tool for Attracting and Retaining Talent: Evidence from Private Higher Education Institutions (PHEIs) in Botswana. *Journal of Education and Practice, 5(28)*.
- Rudkowski, J. (2024). Measuring employee-consumer integrated retailer brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services, 76, 103–590*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103590>

- Ružić, E., & Benazić, D. (2023). Dimensions of Attractiveness in Employer Branding and the Value Proposition Framework for Young Employees. *Ekonomski Vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 36(1), Article 1. <https://doi.org/10.51680/ev.36.1.7>
- Saini, G. K., Lievens, F., & Srivastava, M. (2022). Employer and internal branding research: A bibliometric analysis of 25 years. *Journal of Product & Brand Management*, 31(8), 1196–1221. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2021-3526>
- Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H., & Mishchuk, V. (2022). Employer brand: Key values influencing the intention to join a company. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(1), 61–72. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0004>
- Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J., & Sreejith, S. (2023). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. <https://doi.org/10.1177/03063070221079574>
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 7(25), 497–508. <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. 42, 307–323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Singh, R. P. (2021). Employer Branding Literature Review. *Feedforward: Journal of Human Resource*, 1(2), 105. <https://doi.org/10.19166/ff.v1i2.4472>
- Skaalsvik, H., & Olsen, B. (2014). Service branding: Suggesting an interactive model of service brand development. *Kybernetes*, 43(8), 1209–1223. <https://doi.org/10.1108/K-12-2013-0274>

- Sokro, E. (2012). *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*. 4(18).  
[https://www.academia.edu/53160227/Impact\\_of\\_Employer\\_Branding\\_on\\_Employee\\_Attraction\\_and\\_Retention](https://www.academia.edu/53160227/Impact_of_Employer_Branding_on_Employee_Attraction_and_Retention)
- Srinivasan, B. (2007). Employer Branding-A Framework. *SAGE Publications*, 36–38.  
<https://doi.org/10.1177/0974173920070310>
- Szántó, P., & Radácsi, L. (2023). Defining personal brand, personal branding and personal brand equity. *Prosperitas*, 10(3), 1–11.  
[https://doi.org/10.31570/prosp\\_2022\\_0043](https://doi.org/10.31570/prosp_2022_0043)
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Statistikaamet. (2022, oktoober 4). *Kuhu kaovad noored õpetajad?*  
<https://stat.ee/et/uudised/kuhu-kaovad-noored-opetajad>
- Stern, B. B. (2006). What Does Brand Mean? Historical-Analysis Method and Construct Definition. *Sage Journals*, 34(2).  
<https://doi.org/10.1177/0092070305284991>
- Stuss, M., & Herdan, A. (2017). External Employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at Warsaw stock exchange. *Proceedings of the 8th Economics & Finance Conference, London*, 200–213.  
<https://doi.org/10.20472/EFC.2017.008.013>
- Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J.-B. E. M., O’Guinn, T. C. G., & Schmitt, B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), 24–46.  
<https://doi.org/10.1177/0022242919899905>
- Zhou, Y., Guo, Y., & Liu, Y. (2018). High-level talent flow and its influence on regional unbalanced development in China. *Applied Geography*, 91, 89–98.  
<https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2017.12.023>

- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3\_suppl), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Thang, N. N., & Trang, P. T. (2024). Employer branding, organization's image and reputation, and intention to apply: The moderating role of the availability of organizational information on social media. *Frontiers in Sociology*, 9, 2024. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1256733>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welppe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Ukaj, F. (2016). The Role and Importance of Brand in the Marketing of Small and Medium-Sized Enterprises in Kosovo. *International Journal of Marketing Studies*, 8(6), 52. <https://doi.org/10.5539/ijms.v8n6p52>
- Umarani, M. B. (2013). Employer Branding: A Strategic Tool to Attract, Recruit and Retain Talented Staff. *International Journal of Innovative Research & Development*, 2(1). [https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/ijird\\_ojs/article/view/132989](https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/ijird_ojs/article/view/132989)
- Vaher, K., & Koreinik, K. (2020). *Üldhariduskoolide õpetajate spetsialiseerumise kaardistamine*. Kirjeldav ja klasteranalüüs EHISe andmete põhjal. Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium. [https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/uldhariduskoolide\\_opetajate\\_spetsialiseerumise\\_kaardistamine.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/uldhariduskoolide_opetajate_spetsialiseerumise_kaardistamine.pdf)
- Vene Keele Õpetajate Selts. (s.a.). *Vene Keele Õpetajate Seltsi kodulehekülg*. Rkiestonia. Salvestatud 24. märts 2025, <https://www.rki.ee>
- Vokić, N. P., Verčić, A. T., & Ćorić, D. S. (2022). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>

- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1–2), 56–73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Wilska, E. (2014). Ncu Repository: Employer Branding as an Effective Tool in Acquiring Talents. *Journal of Positive Management*.  
<https://repozytorium.umk.pl/handle/item/2328>
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Yactayo-Moreno, A. G., & Merino, J. A. V. (2021). *Distinción conceptual y teórica de Marketing Sensorial: Tendencias y perspectivas*. 29(83).  
<https://doi.org/10.33064/iycuaa2021832750>
- Yu Xie, H., & Boggs, D. J. (2006). Corporate branding versus product branding in emerging markets. *Marketing Intelligence & Planning*, 24(4), 347–364.  
<https://doi.org/10.1108/02634500610672099>

## Lisa 1. Intervjuukava koolijuhiga

Küsimused	Allikad
<b>I Tööandja bränding</b>	Berthon ja teiste loodud EmpAt skaala (Berthon et al., 2005), mida on modifitseeritud (Caputo et al., 2023)
<b>I Huviväärtus</b>	
1. Kuidas iseloomustaksite Olustvere Põhikooli kui tööandjat?	
2. Milliseid uuenduslikke töövõtteid ja lahendusi koolis kasutatakse?	
3. Kuidas väärtustatakse töötajate loovust ning kuidas see kooli töös rakendub?	
4. Mis teeb Olustvere Põhikooli töökeskkonna teie arvates põnevaks ja motiveerivaks?	
<b>II Sotsiaalne väärtus</b>	
5. Kuidas hindate koolis valitsevaid suhteid kolleegide vahel?	
6. Milline on koostöö õpetajate ja juhtkonna vahel?	
7. Milliseid samme astub kool selleks, et töötajad tunneksid end toetatuna ja julgustatuna?	
8. Kuidas hoitakse koolis positiivset ja motiveerivat töökeskkonda?	
<b>III Majanduslik väärtus</b>	
9. Kuidas kirjeldaksite Olustvere Põhikooli palgasüsteemi ja lisahüvesid?	
10. Kuidas tagate koolis töökohtade stabiilsuse ja turvalisuse?	
11. Kas koolis on olemas võimalused karjääriredelil tõusmiseks? Millised?	
12. Milliseid praktilisi kogemusi saavad töötajad erinevates meeskondades?	
<b>IV Arenguväärtus</b>	
13. Kuidas toetab kool töötajate professionaalset arengut?	
14. Milliseid võimalusi pakutakse töötajatele karjääri edendamiseks?	
15. Kas kool soodustab töötajate arengut, et nad leiaksid tulevikus uusi töövõimalusi?	
16. Milline on kooli juhtkonna roll töötajate tunnustamisel ja väärtustamisel?	

## Lisa 1 järg

---

### V Rakendusväärtus

---

17. Kuidas saavad töötajad koolis oma teadmisi ja kogemusi jagada?
18. Kuidas võimaldab kool töötajatel rakendada oma kõrghariduse käigus omandatud teadmisi?
19. Millisel moel panustab kool kohaliku kogukonna ja ühiskonna arengusse?
20. Kuidas tagatakse töötajate tunnetus, et nad on kooli kollektiivi täisväärtuslikud liikmed?

---

### II Tööandja maine

(Caputo et al., 2023)

---

21. Kuidas soovite, et inimesed tunneksid Olustvere Põhikooli tööandjana?
  22. Millist kuvandit soovite jätta koolist tööturul – millest peaks inimesed kõige rohkem rääkima?
  23. Kuidas soovite, et kooli panust ühiskonna heaolu parandamisse väljaspool nähakse?
  24. Millist kuvandit soovite kooli keskkonnasõbralikkuse kohta avalikkusele jätta?
  25. Kuidas sooviksite, et avalikkus tajuks kooli pühendumust töö- ja eraelu tasakaalu toetamisele?
  26. Millist rolli peaks kooli sotsiaalmeedia mängima tööandja kuvandi loomisel?
  27. Kuidas soovite, et kooli töövõimalused oleksid potentsiaalsetele töötajatele nähtavad ja kättesaadavad?
  28. Kas soovite, et kooli tajutaks atraktiivse tööandjana ka töötasu ja hüvede poolest?
  29. Kuidas soovite, et kooli ausust ja õiglust avalikkusele esitleks?
  30. Millise mulje peaks kooli loodud töökliima jätma potentsiaalsetele töötajatele ja kogukonnale?
-

## Lisa 2. Intervjuukava kohaliku omavalitsuse esindajatega

Teemarihm	Küsimused	Allikad
Kohaliku omavalitsuse roll ja vastutus koolipidajana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Milline on kohaliku omavalitsuse peamine roll ja vastutus Olustvere Põhikooli pidajana?</li> <li>2. Milliseid ressursse (<i>rahalisi, infrastruktuurilisi, inimressursse</i>) suunatakse kooli toetamiseks?</li> <li>3. Millised on Teie hinnangul peamised prioriteedid koolipidajana?</li> </ol>	(Theurer et al., 2018) (Backhaus & Tikoo, 2004) (Kucherov & Zavyalova, 2012)
Koolide rahastamine ja ressursid	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuidas on KOV rahastamise kaudu toetanud kooli kui töandja maine arendamise algatusi (nt koolitused, värbamiskampaaniad, personalitoetus)?</li> <li>2. Millised rahalised ja strateegilised piirangud mõjutavad kooli värbamisvõimet?</li> </ol>	(Sokro, 2012) (Schlager et al., 2011) (Mölk, 2018)
Värbamise ja tööjõu seisukord	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuidas KOV osaleb kooli värbamiskampaaniates või tööjõupuuduse lahendamises?</li> <li>2. Millised on peamised väljakutsed, millega Olustvere Põhikool tööjõupuuduse osas silmitsi seisab?</li> <li>3. Milliseid meetmeid on KOV algatanud või kaalunud, et suurendada õpetajate või spetsialistide ligimeelitamist piirkonda?</li> </ol>	(Theurer et al., 2018) (Mosley, 2015)

## Lisa 2 järg

---

Tööandja arendamine võimalused	brändingu ja koostöö	1. Millised on Teie arvates Olustvere Põhikooli peamised tugevused ja nõrkused tööandjana? 2. Millised tegevused või algatused aitaksid Teie hinnangul suurendada kooli atraktiivsust tööturul? 3. Milliseid võimalusi näeb KOV koostööks teiste asutuste või sektoritega kooli tööandja brändi tugevdamisel?	(Lievens & Slaughter, 2016) (Edwards, 2010)
Ettepanekud ja tulevikuvaade		1. Kuidas võiks KOV toetada Olustvere Põhikooli värbamistegevusi ja tööandja maine kujundamist? 2. Milliseid piirkondlikke või riiklikke algatusi on olemas, mida saaks koolipidajana ära kasutada?	(Chhabra & Sharma, 2014)

---

### Lisa 3. Intervjuukava Haridus- ja Teadusministeeriumi esindajaga

Teemarihm	Küsimused	Allikad
Riiklikud prioriteedid ja strateegilised suunad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millised on ministeeriumi peamised prioriteedid seoses tööandja brändingu ja õpetajate/haridusasutuse töötajate värbamise toetamisega?</li> <li>1. Kuidas on need prioriteedid seotud koolide tööandja maine kujundamisega?</li> </ol>	(Theurer et al., 2018) (Chhabra & Sharma, 2014) (Kucherov & Zavyalova, 2012)
Toetus kohalikele omavalitsustele ja koolidele	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Milliseid konkreetseid meetmeid on ministeerium rakendanud, et toetada koole nende tööandja brändi kujundamisel?</li> <li>1. Milliseid spetsiaalseid programme või rahastamisvõimalusi on olemas, mis on suunatud õpetajate värbamise ja tööandja brändingu tugevdamisele?</li> </ol>	(Lievens & Slaughter, 2016) (Backhaus & Tikoo, 2004)
Tööjõu värbamise ja hoidmise väljakutsed	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millised on peamised väljakutsed, millega ministeerium on kokku puutunud seoses õpetajate värbamise ja nende ametis hoidmisega?</li> <li>2. Milliseid strateegiaid on ministeerium rakendanud nende väljakutsete lahendamiseks?</li> </ol>	(Arachchige & Robertson, 2013) (Ciptagustia et al., 2023) (Radzevičienė & Sokolova, 2020)
Riiklikud ja piirkondlikud algatused	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millised on kõige olulisemad riiklikud algatused, mida KOV-id ja koolid saavad kasutada oma tööandja maine ja õpetajate värbamise arendamiseks?</li> <li>2. Kuidas saaks ministeerium aidata kohalikel omavalitsustel ja koolidel kasutada neid algatusi ja programme tõhusamalt?</li> </ol>	(Radzevičienė & Sokolova, 2020) (OECD, 2024)

### Lisa 3 järg

---

Koostöö omavalitsustega	kohalike	1. Kuidas ministeeriumi ja kohalike omavalitsuste koostöö on seni toimunud tööandja maine ja õpetajate värbamise valdkonnas? 3. Milliseid konkreetseid koostööalgatusi plaanib ministeerium arendada, et tõhustada omavalitsuste ja koolide partnerlust tööandja kuvandi kujunduses?	(Backhaus & Tikoo, 2004) (Edwards, 2010) (Theurer et al., 2018) (Lievens & Slaughter, 2016)
Ettepanekud ja tulevikuvaade		1. Milliseid vajalikke strateegiaid näete, et parandada koolide kui tööandja kuvandit?	(Edwards, 2010) (Mosley, 2015)

---

## Lisa 4. Küsitlusekava praeguste töötajatega

Tere, lugupeetud Olustvere Põhikooli töötaja!

Palume Teil osaleda küsitluses, mille eesmärk on kaardistada Teie töörahulolu töötingimuste ja organisatsioonikultuuri hinnangud ning koguda ettepanekuid Olustvere Põhikooli kui tööandja kuvandi ja töökeskkonna parandamiseks. Teie tagasiside aitab kujundada koolist veelgi atraktiivsema ja toetavama töökeskkonnaga tööandja. Küsitlusele vastamine võtab umbes 20 minutit, vastused on anonüümsed ja neid kasutatakse ainult magistritöö kirjutamiseks ja kooli tööandja brändi arendamiseks. Palume vastata küsitlusele hiljemalt [tähtaeg].

Täname, et pühendate aega ja jagate oma mõtteid. Teie panus on hindamatu!

Parimate soovidega,

Mõõtmed	Allikas
<b>I. Taustainfo</b>	
1. Milline on Teie roll Olustvere Põhikoolis?	
<input type="radio"/> Õpetaja	
<input type="radio"/> Tugipersonal	
<input type="radio"/> Juhtkonna liige	
2. Kui kaua olete töötanud Olustvere Põhikoolis?	
<input type="radio"/> Alla 1 aasta	
<input type="radio"/> 1–3 aastat	
<input type="radio"/> 4–10 aastat	
<input type="radio"/> Üle 10 aasta	
<b>II Tööandja bränd</b>	Berthon ja teiste loodud EmpAt skaala
<i>Mil määral tunnete, et Olustvere Põhikoolis on antud väärtused olemas</i>	(Berthon et al., 2005), mida on modifitseeritud (Caputo et al., 2023)
<i>(Skaala: 1 – väga vähesel määral; 7 – väga suurel määral)</i>	
<b>I Huviväärtus</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Olustvere Põhikool on innovaatiline tööandja, kes kasutab uuenduslikke töövõtteid ja lahendusi</li><li>• Olustvere Põhikool väärtustab töötajate loovust ja kasutab seda oma tegevuses</li><li>• Olustvere Põhikool pakub kvaliteedilist õpet.</li><li>• Olustvere Põhikoolis on põnev ja motiveeriv töökeskkond</li></ul>	

## Lisa 4 järg

---

### II Sotsiaalne väärtus

---

- Olustvere Põhikoolis valitsevad head suhted kolleegide vahel.
- Olustvere Põhikoolis valitsevad head suhted otseste ülemustega.
- Olustvere Põhikoolis on toetavad ja julgustavad kolleegid.
- Olustvere Põhikoolis on positiivne ja motiveeriv töökeskkond.

---

### III Majanduslik väärtus

---

- Olustvere Põhikool pakub konkurentsivõimelist ja atraktiivset töötasu ning lisahüvesid.
- Olustvere Põhikoolis on keskmisest kõrgem põhipalk.
- Töökoht Olustvere Põhikoolis on stabiilne ja turvaline.
- Olustvere Põhikoolis on head karjääri võimalused.
- Töökoht Olustvere Põhikoolis võimaldab saada praktilist kogemust erinevates meeskondades.

---

### IV Arenguväärtus

---

- Töötamine Olustvere Põhikoolis tekitab teie hea enesetunde.
- Olustvere Põhikoolis töötamine pakub teile karjääri edendavat kogemust.
- Olustvere Põhikoolis töötamine aitab teil kergemini leida uusi töövõimalusi tulevikus.
- Olustvere Põhikooli juhtkond tunnustab ja hindab teie tööd.

---

### V Rakendusväärtus

---

- Olustvere Põhikoolis on teil võimalus jagada oma teadmisi ja õpetada teisi.
  - Olustvere Põhikoolis on teil võimalus rakendada kõrgharidusõpingute käigus omandatud teadmisi.
  - Olustvere Põhikool panustab ühiskonda ja annab sellele tagasi.
  - Olustvere Põhikoolis olete omaks võetud ja tunnete end kollektiivi liikmena
-

## Lisa 4 järg

<b>III Tööandja maine</b>	(Caputo et al., 2023)
<i>1 – ei nõustu üldse; 7 – väga nõustun</i>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Olen kuulnud Olustvere Põhikooli kohta palju positiivset kui tööandja kohta.</li><li>• Olustvere Põhikool panustab aktiivselt ühiskonna heaolu parandamisse.</li><li>• Olustvere Põhikool tegutseb keskkonna suhtes vastutustundlikult.</li><li>• Olustvere Põhikooli sotsiaalmeedia annab piisavalt infot töövõimaluste kohta.</li><li>• Kooli kommunikatsioon töövõimaluste osas on selge ja kergesti leitav.</li><li>• Koolis järgitakse aususe ja õigluse põhimõtteid.</li><li>• Olustvere Põhikoolis on hea ja toetav töökliima.</li></ul>	
<b>IV Teie arvamus</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mis aitaks Teie meelest parandada kooli töökeskkonda?</li></ul>	(Staniec & Kalińska-Kula, 2021) (Rudkowski, 2024)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Milliseid algatusi või tegevusi oleksite valmis ise ette võtma, et toetada Olustvere Põhikooli sisekultuuri ja tööandja kuvandi tugevdamist.</li></ul>	(Chhabra & Sharma, 2014)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Soovite midagi lisada?</li></ul>	

## Lisa 5. Küsitlusekava potentsiaalsete töötajatega

Tere, lugupeetud [ainevaldkonna] õpetaja!

Palume Teil osaleda küsitluses, mille eesmärk on koguda õpetajate ootusi ja arvamusi, et kujundada Olustvere Põhikoolist atraktiivsem ja toetavam tööandja. Teie vastused on olulised, aidates mõista, millised tegurid mõjutavad õpetajate töökoha valikut ning magistritöö raames neid teooriaga kõrvutades saan teha ettepanekuid värbamisstrateegiate ja tööandja kuvandi täiustamiseks.

### Küsitluse info:

- Vastamiseks kulub ligikaudu **20 minutit**.
- Teie vastused on **anonüümsed** ja neid kasutatakse ainult magistritöö kirjutamiseks.
- Palume vastata küsitlusele hiljemalt [**tähtaeg**].

### Küsitluse link:

[Lisa link siia]

Kui Teil on küsimusi või vajate lisainfot, võtke ühendust [kontaktisik] e-posti aadressil [e-post]. Teie arvamus ja ettepanekud on hindamatud ning aitavad kaasa Olustvere Põhikooli arendamisele.

Täname teid aega ja mõtteid panustamast!

Parimate soovidega,

Teema/Küsimus	Allikas
<b>I. Taustainfo</b>	
1. Milline on Teie ainevaldkond?	
	<input type="radio"/> Eesti keel
	<input type="radio"/> Vene keel
	<input type="radio"/> Tehnoloogiaõpetus
2. Kui kaua olete õpetajana töötanud?	
	<input type="radio"/> Alla 1 aasta
	<input type="radio"/> 1–3 aastat
	<input type="radio"/> 4–10 aastat
	<input type="radio"/> Üle 10 aasta
3. Milline on Teie praegune töösuhe?	
	<input type="radio"/> Täiskoormusega õpetaja
	<input type="radio"/> Osaajaga õpetaja
	<input type="radio"/> Ajutiselt tööturul - asendusõpetaja

## Lisa 5 järg

---

### II Tööandja bränd

*Mil määral peate oluliseks, et tööandjal on olemas järgnevad väärtused*

*(Skaala: 1 – Ei ole üldse oluline; 7 – On väga oluline)*

---

EmpAt skaala (Berthon et al., 2005), modifitseeritud Caputo et al. (2023) põhjal

### I Huviväärtus

---

- Tööandja on innovaatiline ja kasutab uuenduslikke töövõtteid ning lahendusi.
  - Tööandja väärtustab töötajate loovust ja kasutab seda oma tegevuses.
  - Tööandja pakub kvaliteetset õpet.
  - Tööandja loob põneva ja motiveeriva töökeskkonna.
- 

### II Sotsiaalne väärtus

---

- Tööandja juures valitsevad head suhted kolleegide vahel.
  - Tööandja juures on head suhted otseste ülemustega.
  - Tööandja juures on toetavad ja julgustavad kolleegid.
  - Tööandja juures on positiivne ja motiveeriv töökeskkond.
- 

### III Majanduslik väärtus

---

- Tööandja pakub konkurentsivõimelist töötasu ja lisahüvesid.
  - Tööandja pakutav põhipalk on keskmisest kõrgem.
  - Töösuhe tööandjaga on stabiilne ja turvaline.
  - Tööandja juures on olemas head karjääri võimalused.
  - Tööandja pakub võimalusi praktilise kogemuse saamiseks erinevates meeskondades.
- 

### IV Arenguväärtus

---

- Tööandja juures töötamine tekitab teie hea enesetunde.
  - Tööandja pakub teile karjääri edendavat kogemust.
  - Tööandja juures töötamine aitab teil kergemini leida uusi töövõimalusi tulevikus.
  - Juhtkond tunnustab ja hindab töötajate panust.
-

## Lisa 5 järg

---

### V Rakendusväärtus

---

- Tööandja pakub võimalusi oma teadmiste jagamiseks ja teiste õpetamiseks.
- Tööandja juures on võimalus rakendada kõrgharidusõpingute käigus omandatud teadmisi.
- Tööandja panustab ühiskonda ja annab sellele tagasi.
- Töötajad tunnevad end organisatsiooni osana ning on omaks võetud.

---

### III Olustvere Põhikooli (tööandja) kuvand

*1 – ei nõustu üldse; 7 – täiesti nõus (v.a 1.)*

Berthon ja teiste loodud EmpAt skaala (Berthon et al., 2005), mida on modifitseeritud (Caputo et al., 2023)

---

- Tunnen Olustvere Põhikooli tööandjana
    - a. Ma ei ole Olustvere Põhikoolist kuulnudki
    - b. Olen sinna tööle kandideerinud
    - c. Olen seal töötanud
    - d. Mu sõber/tuttav töötab seal
    - e. Mu sõber/tuttav töötas seal
    - f. See on mu kodukoha kool
    - g. Õppisin seal koolis
    - h. Muu
  - Olen kuulnud Olustvere Põhikooli kohta palju positiivset kui tööandja kohta.
  - Olustvere Põhikool jätab mulje, et panustab aktiivselt ühiskonna heaolu parandamisse.
  - Olustvere Põhikool jätab mulje, et tegutseb keskkonna suhtes vastutustundlikult.
  - Töötamine Olustvere Põhikoolis tundub prestiižne.
  - Koolist jääb mulje, et see toetab töötajate töö- ja eraelu tasakaalu.
  - Olustvere Põhikooli sotsiaalmeedia ja koduleht annavad piisavat infot töövõimaluste kohta.
  - Koolist saadav teave töövõimaluste kohta on selge ja kergesti leitav.
  - Kool jätab mulje tööandjast, kes pakub head töötasu ja hüvesid.
  - Olustvere Põhikool paistab ausa ja õiglasena tööandjana.
  - Koolist jääb mulje, et seal valitseb hea ja toetav töökliima.
-

## **Lisa 5 järg**

---

### **IV Ettepanekud**

---

11. Mis aitaks Teie meelest suurendada (Berthon et al., 2005)  
Olustvere Põhikooli atraktiivsust?
  12. Soovite midagi lisada?
-

# **SUMMARY**

## **EMPLOYER BRANDING DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF OLUSTVERE BASIC SCHOOL**

Sandra Hunt

The aim of this master's thesis was to develop the employer branding of Olustvere Basic School in order to enhance the school's attractiveness as an employer and alleviate challenges related to staff recruitment and retention. The study is based on a broader issue affecting the Estonian education system namely, the shortage of teachers, particularly in rural areas, of which Olustvere Basic School is a representative example. The school has faced difficulties in filling several key positions, including those of Estonian language, Russian language and technology teachers, as well as support specialists.

The theoretical part of the thesis examined the concept of employer branding, its development stages and strategic importance, with a focus on its applicability in educational institutions. It also introduced the concept of employer value proposition, the distinction between internal and external branding, and the key factors influencing employer attractiveness, based on relevant literature and established models.

The empirical part employed a mixed-methods approach. Qualitative data were gathered through interviews with the school principal, local government representatives, and a representative of the Ministry of Education and Research. Quantitative data were collected through questionnaires distributed to current and potential employees. The aim was to assess the current state of the school's employer brand, identify factors influencing its attractiveness, and determine practical steps for improving the school's image as an employer.

The study revealed that although the internal climate and staff cohesion are considered strengths, the school's external visibility remains limited. While the school is perceived as a stable and supportive workplace, this image does not effectively reach potential employees. The school lacks a targeted employer branding strategy, and its value proposition has not been clearly defined or communicated.

The research fulfilled its objective. The current state of the employer brand was analysed, and actionable recommendations were developed to enhance it. All research questions were addressed. The findings offer valuable insights not only for Olustvere Basic School, but also for other rural educational institutions facing similar challenges. Issues such as staff shortages, uneven workload distribution, and difficulties in attracting qualified professionals are widespread, and employer branding can serve as a strategic tool in addressing them. For rural schools in particular, employer branding must consider challenges such as limited visibility, remote location, and constrained resources, while leveraging strengths like community cohesion and a close-knit working environment.

The strengths of the study include a well-considered methodology, diverse data sources, and strong integration between theory and practice. All planned research activities were successfully implemented. Limitations included the timeframe and sample size, which may affect the generalisability of results. Some of the proposed development activities may also require additional resource assessments prior to implementation.

Given the clarity and replicability of the methodology, this approach could be applied in other educational institutions. Future studies could focus on evaluating the long-term impact of employer branding on employee satisfaction and organisational retention, or on comparing employer perceptions across different regions and school types.

This thesis may be useful for school leaders, HR managers, local governments, and policymakers at the Ministry of Education and Research, as well as for those working in public sector reputation management, human resource development, and strategic leadership.

## Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sandra Hunt

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose: „Tööandja brändingu arendamine Olustvere Põhikooli näitel“, mille juhendaja on Grete Männikus, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Sandra Hunt*

19.05.2025