

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ühiskonnateaduste instituut
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Kaisa-Triin Karu

Tööandja atraktiivsus: tudengite ootused ja tööandjate poolt pakutavad väärtused Eesti IT-ettevõtete näitel

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Tiiu Taur, MA

Tartu 2015

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Töö teoreetilised ja empiirilised lähtekohad	6
1.1 Vajadus kvalifitseeritud töötajate järele	6
1.2 Eesti tööjõustruktuuri ülevaade	7
1.3 Eesti IT-tööstuse hetkeolukorra iseloomustus.....	8
1.4 Tööandja turundus ja töötaja väärtuspakkumine	8
1.5 Tööandja atraktiivsuse hindamine	9
1.6 Tudengite ootused tööandjale (Eestis läbi viidud uurimistööde tulemused)	11
2. Uurimisküsimused	16
3. Meetod	17
3.1 Andmekogumise kirjeldus ja analüüs	17
3.1.1 Intervjuude kavad.....	17
3.2 Valimi moodustamine	18
3.3 Analüüsimeetodi valik ja kasutus	19
4. Tulemused.....	21
4.1 Mida ootavad IT-tudengid tulevastelt tööandjalt?	21
4.2 Mida pakuvad IT-ettevõtted tööandjana?	22
4.3 Mil määral ühtivad ja erinevad IT-tudengite ootused tööandjale ja IT-tööandjate poolt pakutavad väärtused?	23
4.3.1 Sotsiaalne dimensioon	24
4.3.2 Arenguvõimaluste dimensioon	30
4.3.3 Huvi dimensioon.....	36
4.3.4 Majanduslik dimensioon.....	40
4.3.5 Rakenduslik dimensioon.....	47
4.3.6 Paindliku töökorralduse dimensioon.....	49
4.3.7 Tööandja maine dimensioon.....	51
5. Järeldused ja diskussioon.....	54
5.1 IT-tudengite ootused kvalitatiivse ja kvantitatiivsete uuringute võrdluses	54
5.1.1 Sotsiaalne dimensioon	54
5.1.2 Arenguvõimaluste dimensioon	54
5.1.3 Huvi dimensioon.....	55
5.1.4 Majanduslik dimensioon.....	55
5.1.5 Rakenduslik dimensioon.....	56
5.1.6 Paindliku töökorralduse dimensioon.....	56
5.1.7 Tööandja maine dimensioon.....	57
5.2 IT-tudengite ootuste ja IT-tööandjate poolt pakutava ühtivus ja erinevus	58
5.3 Meetodikriitika.....	60
Kokkuvõte.....	62
Summary	64
Kasutatud kirjandus.....	66
Lisad	69
Lisa 1. Tööandjate intervjuu kava	70
Lisa 2. Tudengite intervjuu kava.....	72
Lisa 3. Äripäeva edukaimate IT-ettevõtete TOP 108 väljatöötamise meetoodika	74

Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid (eraldi dokumendina) 75

Sissejuhatus

Rahvastiku vähenemise ja väljarände tõttu on Eestis tööjõuturul olevate töötajate arv iga aastaga kahanemas (Statistikaamet, 2014). Erinevatel hinnangutel on Eestis järgmiste aastate jooksul puudu tuhandetest IT-oskustega töötajatest (Arengufond, 2013, Praxis, 2013). Seepärast on üha olulisem pingutada ettevõtetel selle nimel, et olla atraktiivne tööandja potentsiaalsete töötajate, nt tudengite, silmis ning pakkuda väärtusi, mis ühtivad tulevaste töötajate ootustega.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on välja selgitada, millised on IT-tudengite ootused tööandjatele ning mil määral kattuvad need ootused tööandjate poolt pakutavate väärtustega. Uurimistöö käigus viisin läbi 10 semi-struktureeritud intervjuud IT-valdkonna tööandjate ja tudengitega. Käesolev uurimistöö erineb varasematest uurimustöödest selle tõttu, et kui varem on Eestis uuritud tudengite ootusi kvantitatiivseid meetodeid kasutades, siis mina viisin läbi semi-struktureeritud intervjuud, mis võimaldavad mõista tudengite ootusi rohkem süvitsi. Vastuste analüüsimisel toetusin Berthon, Ewing ja Hah (2005) poolt välja töötatud tööandja atraktiivsuse hindamise skaalale, mille järgi on olemas viis dimensiooni, mille abil tööandja atraktiivsust hinnata: sotsiaalne, arenguvõimaluste, huvi, majanduslik ja rakenduslik dimensioon.

Käesolev uurimistöö on jätk jaanuaris 2015 kaitstud seminaritööle (Karu, 2015), milles uurisin IT-tööandjate suhtumist tööandja brändi ning IT-tööandjate arvamust, milliseid kasusid tööandja brändi edukas väljatöötamine ja rakendamine endaga kaasa toob. Seminaritöö raames IT-ettevõtetega tehtud intervjuudest selgus, et IT-tööandjad teavad väga hästi, milliseid kasusid toob strateegiliselt välja töötatud tööandja bränd, kuid vaid üksikud tööandjad olid sellega tegelenud. Eelkõige nähti eduka tööandja brändi kasuna lihtsamat värbamist tänu sellele, et ettevõtte on tööandjana tuntud ning kandidaadid teavad, mida tööandja pakub. Seminaritöö tulemused ajendasid valima bakalaureusetööks käesoleva suuna. Antud uurimustöö eesmärkide täitmiseks on heaks sisendiks seminaritöö käigus tehtud intervjuud IT-tööandjatega.

Lisaks ajendas bakalaureusetööd sel teemal kirjutama minu tööalane kogemus. Töötan tööandja turunduse agentuuris ning suhtlen igapäevaselt erinevate tööandjatega, sh IT-valdkonna ettevõtetega, ja kuulen, millised raskused ja väljakutsed on IT-tööandjatel uute

sobivate töötajate leidmisega. Loodan, et käesoleva uurimustöö tulemused ja järeldused on IT-tööandjatele abiks, et paremini töötajaid ligi meelitada, hoida ja motiveerida.

Käesoleva uurimustöö põhiosa koosneb viiest peatükist:

- esimeses peatükis annan ülevaade töö teoreetilistest ja empiirilisest lähtekohtadest tuginedes varasematele teadustöödele. Arutelud uurimisrühmas tipnesid sellega, et kuna eesti keeles on teooriat küllalt põhjalikult käsitletud, siis ei ole enam mõtet teooriat ümber kirjutada. Seepärast on teooria osas esitatud vaid lühike ülevaade olulisematest mõistetest ning ülevaade varem Eestis tehtud uuringute tulemustest,
- teises peatükis esitan uurimisküsimused,
- kolmandas peatükis kirjeldan kasutatud metoodikat, valimit ja andmete analüüsi,
- neljandas peatükis esitan uurimustöö tulemused: võrdlen, mil määral kattuvad tudengite ootused ja tööandjate poolt pakutav,
- viiendas peatükis esitan järeldused, arutlen uurimustöö tulemuste üle ning võrdlen varasemate uuringutega, sh esitan meetodikriitika.

Autor tänab oma juhendajat Tiiu Tauri, bakalaureusetöö uurimisrühma ning kõiki uuringus osalenud IT-ettevõtteid ja IT-tudengeid.

1. Töö teoreetilised ja empiirilised lähtekohad

Käesolevas peatükis toon välja uurimustööga seotud teoreetilised seisukohad, tutvustan põgusalt põhimõisteid ja toon välja olulisema varasematest Eestis tehtud töödest.

1.1 Vajadus kvalifitseeritud töötajate järele

Mida teadmispõhisemaks majandus muutub, seda suurema lisandväärtuse toovad kaasa andekad inimesed (Michaels, Axelrod ja Handfield-Jones 2007: 5). Michaels jt (2007) arvates on tihe konkurents talentide pärast tekkinud ja püsib kolme suure muutuse tõttu: tööstusajastust pöördumatu üleminek infoajastuks (suureneb immateriaalse vara tähtsus), üha kasvav nõudlus tipptasemel juhtimistalentide järele (kes suudavad inimesi ka inspireerida) ning inimeste üha suurem kalduvus töökohta vahetada. Michaels jt (2007) toovad välja võrdluse vana ja uue äritegelikkuse vahel, mis ilmestab muutunud olukorda töö- ja töajääturul (Tabel 1).

Tabel 1: Uus äritegelikkus (Michaels jt 2007: 7).

Vana äritegelikkus	Uus äritegelikkus
Inimesed vajavad ettevõtteid	Ettevõtted vajavad inimesi
Konkurentsieelise annavad seadmed, kapital ja geograafiline asukoht	Konkurentsieelise annavad andekad inimesed
Suurem talent mõjutab tulemusi mõningal määral	Suurem talent mõjutab tulemusi väga palju
Töökohti ei jätku	Andekaid inimesi ei jätku
Töötajad on lojaalsed ja töökohad on tagatud	Inimesed on liikuvad ning püsivad samal töökohal lühemat aega
Inimesed nõustuvad pakutava standardpaketiga	Inimesed nõuavad märksa enam

Uus äritegelikkus nõuab organisatsioonidelt senise mõtteviisi ja tegevusstrateegia muutmist. Selleks, et saavutada organisatsioonina edu, peab ettevõtte endale teadvustama, et konkurentsieelise loovad andekad inimesed. Kuid andekaid inimesi on töajääturul piiratud arv ning seega on tööandjal tarvis pingutada, et meelitada sobivaimad inimesed enda juurde tööle ning neid seal hoida ja motiveerida. Tartu Ülikooli professor Raul Eamets (2014 :8) on

öelnud, et Eesti tööturgu ja majandust ootavad varem või hiljem ees suuremad muutused. Eametsa (2014) sõnul on need põhjustatud demograafilisest olukorrast, väikesele lisandväärtusele orienteeritud majandusstruktuurist ja muutuvast geopoliitilisest arengust.

1.2 Eesti tööjõustruktuuri ülevaade

Eesti tööjõustruktuuri mõjutavad erinevad rahvastikutrendid, nagu iive, vanuseline koosseis ja ränne. Statistikaameti (2014) andmetel vähenes rahvaarv 2013. aasta jooksul 4355 inimese võrra ehk 0,3%. Vaid viie aasta pärast on Eestis tööealisi inimesi üle 30 tuhande vähem tänasest (SA Kutsekoda, 2014). Seda mõjutab ka väljaränne - Eesti Panga (2014) sõnul oli 2013. aastal rändesaldo negatiivne – 2641 inimest lahkusid välismaale ja nendest 68% olid tööealsed inimesed. Jätkuvalt valmistab muret noorte ja oskustöölise pikaajaline väljaränne (Tarum, 2014). Kui aga kõrgelt kvalifitseeritud inimene on Eestist lahkunud, on tema asendamine siinsel tööjõuturul keeruline juba ainuüksi tema väljaõppe kestuse ja unikaalse töökogemuse tõttu (Stubender-Lõugas, 2011). Seega peab Eesti majandus toime tulema väiksema hulga tööealiste elanikega.

Lisaks mõjutavad Eesti tööjõustruktuuri ka majanduse struktuursed muutused. Eesti Panga sõnul valmistab majanduse edenemisele probleeme kõrge struktuurne tööpuudus (Hansson ja Kaasik, 2014) – olukord, kus tööd otsivate inimeste ametioskused ei vasta pakutavatele töökohtadele. Eesti populaarseima tööportaali CV Keskuse endise tegevjuhi Paavo Heili (2010) sõnul on tööandjad jätkuvalt raskustes sobiva tööjõu leidmisega kui on vaja spetsialiste aladele nagu tervishoid, IT, haridus, avalik haldus, energeetika.

Ekspertide hinnangul takistab Eesti majandusarengut kõige rohkem kvalifitseeritud tööjõu puudus. Viimase kolme aasta jooksul on see muutunud kaalukaks majandusprobleemiks (Konjuktuur, 2014). SA Kutsekoda (2014) arvates ongi järgmiste aastate Eesti majanduskasvu tagamisel oluline tööjõuressursi hulk ja selle arendamine. Eesti ettevõtete jaoks on muutumas üha põletavamaks küsimus, kuidas tulla toime väljakutsega meelitada enda juurde sobivaimad töötajad ja suuta neid enda juures hoida. Tööläbirääkimistel on mõjuvõim kaldumas tööle kandideerijate kätte. Ka Eesti Panga presidendi Ardo Hanssoni ja asepresidendi Ülo Kaasiku (2014) sõnul on struktuurne tööpuudus ja elanikkonna vähenemine püsivalt parandanud töötajate positsiooni palgaläbirääkimistel. Ettevõtete vaheline konkurents sobivate töötajate ligi meelitamise ja hoidmise nimel on tihe.

1.3 Eesti IT-töajõuturu hetkeolukorra iseloomustus

Info- ja kommunikatsioonitehnoloogiliste (IKT) lahenduste kiire areng ning laialdane levik kõikides majandusharudes ja riigivalitsemises on muutnud IKT-alaste teadmiste ja oskustega tööjõu väga hinnatuks kogu maailmas (Praxis, 2013: 1). Teadmiste põhises majanduses on ettevõtete edu tugevas sõltuvuses oma inimkapitalist (Michaels jt, 2007), sest just töötajad on need, kes loovad IKT valdkonnas väärtust. Vaatamata suhteliselt madalale hõivatute osatähtsusele (4,6%) kogu ettevõtluses annavad IKT sektori ettevõtted ligi 7-8% ettevõtluses teenitud müügitulust ja loodud lisandväärtusest (Praxis, 2013: 33). Arengufondi (2013) sõnul on IKT sektori roll lausa niivõrd oluline, et kui kogu majanduse kasvutempoks prognoosida 4-5%, siis ligemale veerand Eesti majanduskasvust käesoleval kümnendil võib tulla IKT sektorist. Seega on IKT sektori ettevõtete ja töötajate panus kogu eesti ettevõtlusele väga oluline.

Hetkel on Eestis IKT spetsialiste (nii IKT sektoris kui ka muudel aladel töötavaid) kokku 16 287 (Praxis, 2013). Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit (ITL) prognoosib, et aastal 2020 suudab sektor pakkuda tööd 34 000 inimesele (Arengufond, 2013). Seega on 2020. aastaks vaja juurde pea kaks korda rohkem kvalifitseeritud IT-töötajaid kui praegu Eestis töötab. IKT valdkond areneb Eestis kiiresti ja tööandjate sõnul pole lihtne leida piisavate teadmiste ja kogemustega IKT spetsialiste (Praxis, 2013). ITL-i uuringus (2011) nenditakse, et kõrgharidusega IKT spetsialiste jätkub täna põhiliselt ainult IKT ettevõtetele, aga muud sektorid on kohtade täitmisega hädas. Ettevõtete vahel käib IT-töötajate nimel tihe konkurents.

1.4 Tööandja turundus ja töötaja väärtuspakkumine

Backhaus jt (2002) sõnul peavad ettevõtted looma stiimulid ja maine, mis esindab ettevõtet kui head tööandjat, et vältida olukorda, kus sobivate töötajate leidmine ja hoidmine pidurdab tulevikus ettevõtte äriedu. Tööandja turundus on turunduse uus suund, mille eesmärk on muuta ettevõtte nii sisemiste (olemasolevad töötajad) kui väliste (potentsiaalsed kandidaadid) sihtgruppide seas atraktiivseks. Tööandja turunduse abil kujundatakse organisatsioonile erinevatele sihtgruppidele suunatud järjekindla tegevuse abil soovitud maine ehk tööandja bränd. Tööandja brändiga soovitakse mõjutada potentsiaalsete ja praeguste töötajate organisatsiooni tajumist nii, et nad peaksid just seda organisatsiooni eelistatui maks tööandjaks (Edwards, 2005, Stubender-Lõugas, 2011: 23 kaudu). Tööandja brändi näol on

tegu n-ö vihmavarju tüüpi kontseptsiooniga, mis hõlmab mitmeid eri valdkondi (nt palgapoliitika, organisatsioonikultuur, maine), kuid käsitleb neid vaid selliste tegurite abil, mida on vaja töötajate ligi meelitamiseks ja hoidmiseks (Stubender-Lõugas, 2011). TNS Emori juhteksperdi Mari-Liis Eensalu (TNS Emor, 2014) sõnul on ettevõtte maine tööandjana tugevas korrelatsioonis ettevõtte kasumlikkusega.

Tööandja turundus tugineb töötaja väärtuspakkumisel (*Employee Value Proposition*, edaspidi TVP). Kui tarbijaturunduses on käibel mõiste CVP (*Customer Value Proposition*, eesti keeles kliendi väärtuspakkumine), mis aitab määrata, kuidas vastab pakutav toode klientide vajadustele ja kuidas see eristub konkurentide poolt pakutavast (Castleberry ja Tanner, 2010), siis tööandja turunduses on kliendi väärtuspakkumise asemel kasutusel mõiste TVP. TVP on kogum materiaalistest ja mittemateriaalistest hüvedest ning organisatsioonikultuuri omadustest, mis eristavad konkreetset tööandjat oma konkurentidest, aitavad motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalsed ning mis mõjuvad potentsiaalsetele töötajatele tööandja valikul ihaldusväärseks (Stubender-Lõugas, 2011). TVP vastab juhi küsimustele, miks peaksid töötajad tulema tema ettevõttesse tööle ja tahtma seal töötada ning mida pakub ettevõtte tööandjana olemasolevatele töötajatele ja potentsiaalsetele kandidaatidele.

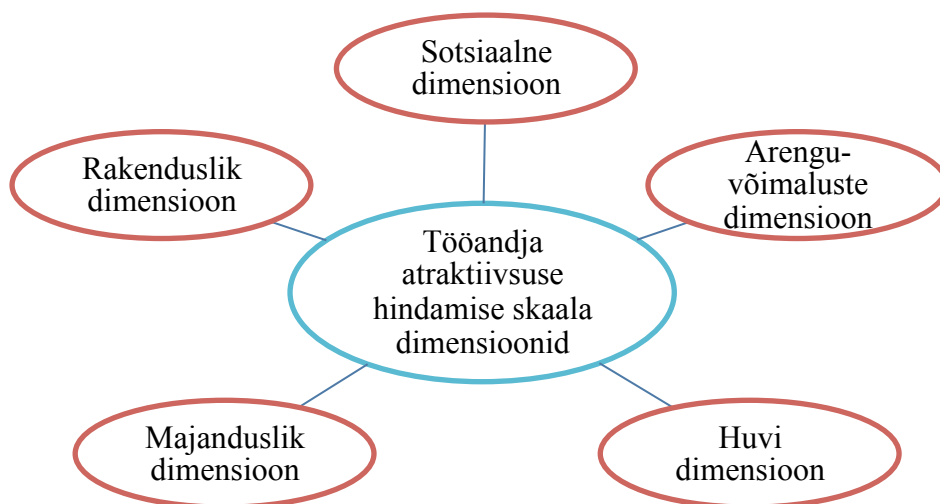
TVP saab olla koostatud erinevate rõhuasetustega. Näiteks, kui tööandja pakub teadlikult palju erinevaid arenguvõimalusi, nt intensiivkoolituste ja mentorprogrammide näol, et olla sisemistele ja välimistele sihtrühmadele atraktiivne, kuulub see ettevõtte töötaja väärtuspakkumisse. Tööandja TVP peaks põhinema reaalsel eelistel ja tugevustel ega tohi minna vastuollu ettevõtte sisemise identiteediga (Liivamägi jt, 2007: 86). Tööandja bränd, mis on loodud pelgalt mainekujunduslikel eesmärkidel, tippjuhtide nägemuse põhjal ning ignoreerib tegelikku olukorda, ei suuda täita oma olemuslikke eesmärke ja on ettevõttele pigem kahjuks kui kasuks, kasvatades töötajates küünilisust, usaldamatust ja trotsi (Stubender-Lõugas, 2011: 25). Seega tuleb väga hea TVP välja töötamisse suhtuda täie tõsidusega.

1.5 Tööandja atraktiivsuse hindamine

Tööandja atraktiivsust defineeritakse kui oodatavaid kasusid, mida potentsiaalne töötaja tajub kaasnevat teatud organisatsiooni jaoks töötamisega (Berthon jt, 2005: 156). Seega näitab tööandja atraktiivsus, kui atraktiivne on tööandja poolt loodud töötaja väärtuspakkumine tööandja

sisemiste ja väliste sihtrühmade silmis. Tööandja atraktiivsus on eriti tähtis olukordades, kus kõrgetasemeliste oskuste ja teadmistega töötajad on konkurentsieelise saavutamisel võtmetähtsusega. Selleks, et hinnata tööandja poolt pakutava atraktiivsust sisemiste ja väliste sihtrühmade seas, on Berthon jt (2005) töötanud välja viis võimalikku tööandja poolt pakutavate väärtuste dimensiooni (Joonis 1):

1. sotsiaalne dimensioon: lõbus ja õnnelik töökeskkond, head suhted ülemuste ja kolleegidega, toetavad ja julgustavad kolleegid,
2. arenguvõimaluste dimensioon: tunnustus ja tänu juhtkonnalt, hoolaud tulevaseks karjääriks, endaga rahulolu ja enesekindlam tunne tänu organisatsiooni jaoks töötamisele ning karjääri täiustava kogemuse saamine,
3. huvi dimensioon: põnev töö, uudsed töövõtted, töötajate loovuse hindamine ja rakendamine ning innovaatiliste ning kõrge kvaliteediga toodete või teenuste tootmine,
4. majanduslik dimensioon: head võimalused ametikõrgenduseks ettevõttes, töö kindlus, praktiline üksusesisene kogemus, keskmisest kõrgem palk ja üleüldiselt atraktiivne motivatsioonipakett,
5. rakenduslik dimensioon: võimalus rakendada kõrgharidusasutustes õpitut, õpetada teisi ning vastuvõtlikkus ja kuuluvus, organisatsiooni kliendile suunatus ning ühiskonnale tagasi andmine.



Joonis 1: Viis tööandja poolt pakutavate väärtuste dimensiooni tuginedes Berthon jt (2005) uurimustööle (autori koostatud joonis).

Sri Lankal läbi viidud uurimustöö (Arachchige, Robertson, 2013) näitas, et nii tudengid kui kogenud töötajad tajuvad tööandja omadusi sarnaselt. Collins ja Stevens (2002) on leidnud, et vähese kogemusega tööotsijad (nt tudengid) on rohkem mõjutatud informatsioonist, mida tööandjad edastavad organisatsiooni töökultuuri kohta, sest nende jaoks on keeruline võrrelda erinevate tööandjate ja tööpakkumiste tõelisi omadusi, sest paljud omadused on teadmata ja tudengid ei olegi suutelised neid teadma.

1.6 Tudengite ootused tööandjale (Eestis läbi viidud uurimistööde tulemused)

Varasemalt on minule teada olevalt viidud Eestis läbi kolm uurimistööd, kus selgitatakse välja tudengite ootused tööandjale, ning kõik need uurimistööd on tehtud Tallinna Tehnikaülikooli (TTÜ) tudengite poolt. Kõige värskem tudengite ootusi uuriv uurimustöö viidi läbi 2014. aastal Raine Kuningase poolt (TTÜ, Tööstuspsühholoogia instituut). Magistritöös kasutati küsimustikku, et teada saada, kuidas hindavad Y-generatsiooni esindajad (praegused tudengid) tulevaste tööandjate poolt pakutavaid väärtuseid viie palli skaalal. Valimisse kuulusid peamiselt 2. - 3. kursuse IKT valdkonna tudengid, analüüsitud vastuseid oli 62.

Aastal 2008 kaitses Margot Lelle magistritöö (TTÜ, Informaatika instituut), kus uuriti telekommunikatsiooni ja infotehnoloogia tudengite ootusi. Viidi läbi kirjalik küsitlus (vastajaid 184), kus vastajatel paluti 17-st ideaalset tööandjat puudutavast kriteeriumist valida välja seitse kõige olulisemat ja seejärel järjestada need olulisuse alusel. Veel kaks aastat varem, 2006, kaitses Kadi Tamkõrv oma magistritöö (TTÜ, Ärikorralduse instituut), kus uuriti Berthoni jt (2005) viiele dimensioonile tuginedes tudengite ootusi ideaalsele tööandjale. Kvantitatiivse uuringu valimisse kuulusid majanduse ja infotehnoloogia erialade üliõpilased: tulemuste analüüsis on esitatud tulemused ka sellisel kujul, et infotehnoloogia üliõpilaste vastused on eraldi välja toodud. Küsitlusele vastas kokku 200 inimest, infotehnoloogia tudengeid oli sealhulgas vaid 21. Kõigis kirjeldatud Eestis varasemalt tehtud uurimustöödes on kasutatud kvantitatiivseid uurimismeetodeid.

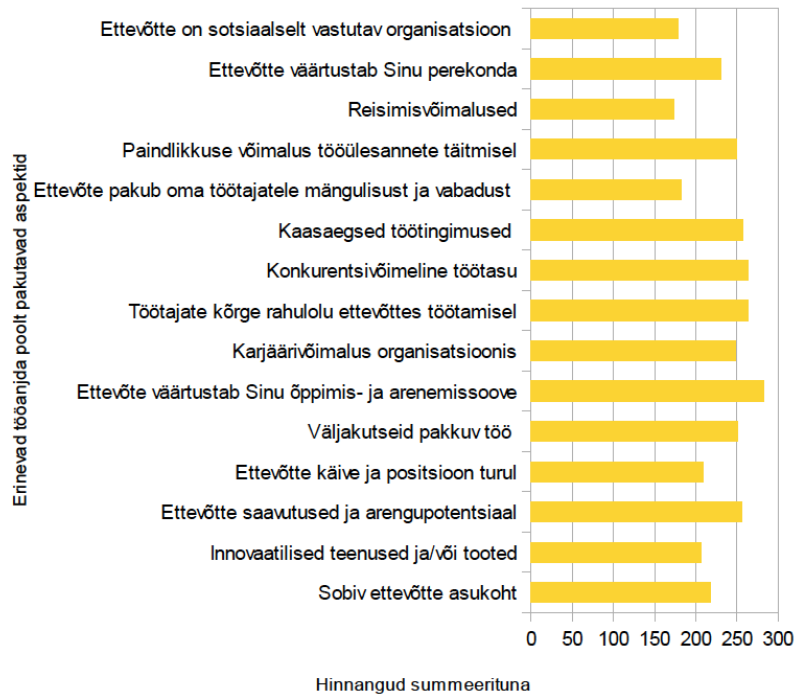
Raine Kuningase (2014) läbi viidud uurimustöö kohaselt on IKT tudengite jaoks kolm kõige olulisemat tulevase tööandja poolt pakutavat väärtust:

1. “ettevõtte väärtustab Sinu õppimis- ja arenemissoove”,
2. “konkurentsivõimeline tötötasu”,

3. “ettevõttes töötavate inimeste kõrge töörahulolu”.

Täpsemalt on Kuningase (2014) tulemused, nii kõige olulisemad väärtused kui ka vähemolulisemad väärtused, esitatud joonisel (Joonis 2).

Y generatsiooni hinnangud tööandja poolt pakutavatele väärtustele

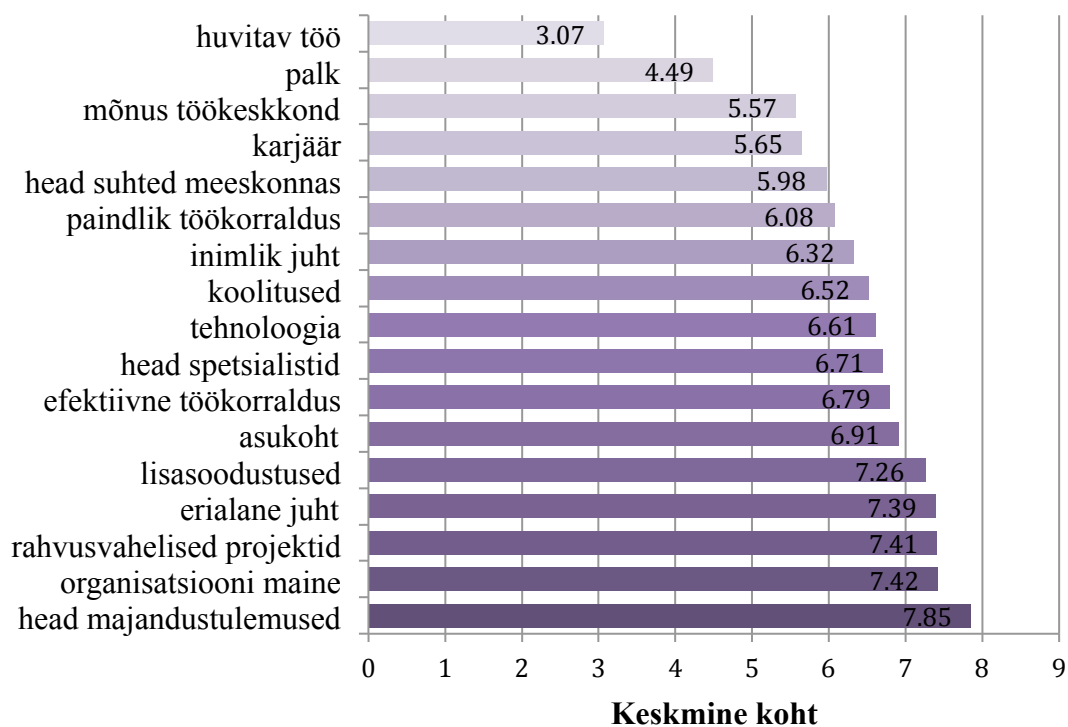


Joonis 2: Kuningas (2014: 35) Y-generatsiooni hinnangud tööandja poolt pakutavatele väärtustele.

Lelle (2008) ja Tamkõrv (2006) uurimistöodes on kõige olulisemaks peetud hoopis huvitavat tööd. Teise olulise väärtusena on kõigis kolmes uurimistöös toodud välja konkurentsivõimeline töötasu (Kuningas, 2014; Lelle, 2008; Tamkõrv, 2006). Nelja olulisima faktori hulka töökoha valikul kuuluvad veel “mõnus töökeskkond” (Lelle, 2008), “karjäärivõimalused” (Lelle, 2008), “paindlik tööaeg” (Tamkõrv, 2006) ja “ettevõttes on hea meeskond, suurepärased kolleegid” (Tamkõrv, 2006). Nende uurimistöode põhjal kõige olulisemad ja vähemolulisemad väärtused tudengite jaoks on esitatud joonistel (Joonis 3 ja 4).

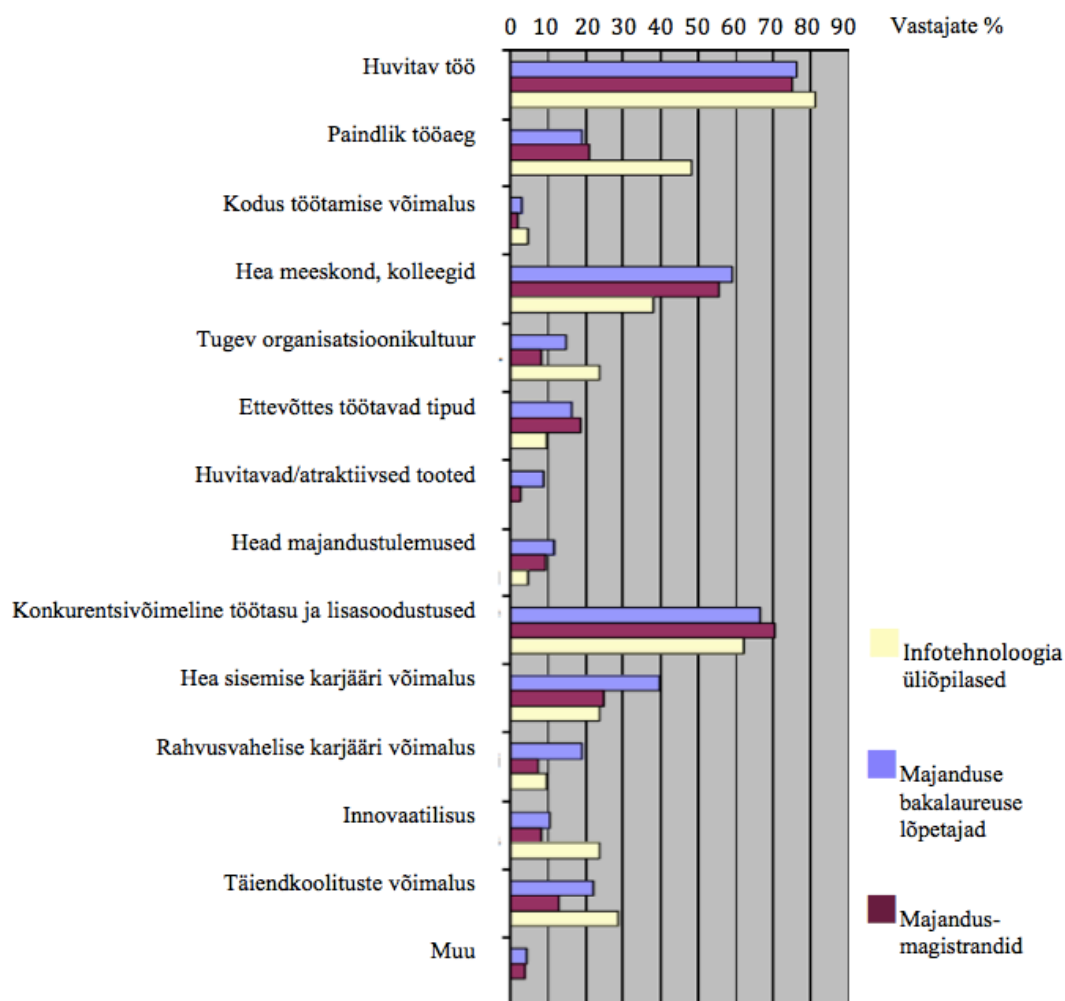
Ootused tulevasele tööle ja tööandjale

Skaala: *Kõige olulisem - 1, teine koht - 2, jne, märkimata jäänud faktor - 8*



Joonis 3: Ootused tulevasele tööle ja tööandjale (Lelle, 2008: 26). Andmed on võetud originaaltööst, kujundust muudetud.

Atraktiivsed faktorid töökoha valikul vastajagruppide lõikes



Joonis 4: Atraktiivsed faktorid töökoha valikul vastajagruppide lõikes (Tamkõrv 2006: 45). Andmed on võetud originaaltööst, kujundust muudetud.

Eelpool mainitud uuringute kohaselt on kõige ebaolulisemad tööandja poolt pakutavad väärtused “reisimisvõimalused”, “ettevõtte on sotsiaalselt vastutav organisatsioon” ja “ettevõtte pakub oma töötajatele mängulisust ja vabadust” (Kuningas, 2014). Kõige vähemolulisem oli Lelle (2008) ja Tamkõrv (2006) uuringute järgi “head majandustulemused”. Lelle (2008) järgi olid kõige vähemolulisemad faktorid veel: “organisatsiooni maine”, “lisasoodustused”, “erialane juht” ja “rahvusvahelised projektid” (Joonis 3). Tamkõrv (2006) järgi olid kõige vähemolulisemad väärtused “ettevõtte pakub kodus töötamise võimalusi” ja “ettevõttel on huvitavad tooted ja teenused” (Joonis 4).

Käesolevas peatükis tõin välja teoreetilised ja empiirilised lähtekohad: vajadus kvalifitseeritud töötajate järele, Eesti tööjõustruktuuri ülevaade, IT-töõjõuturu hetkeolukorra

iseloomustus, tööandja turundus ja töötaja väärtuspakkumine ning tööandja atraktiivsuse hindamine. IT-valdkonna tööandjate jaoks on suureks väljakutseks IT-oskustega inimeste leidmine ja hoidmine. Ettevõtetel on tarvis kujundada välja selline töötaja väärtuspakkumine, mis ühtib olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate, nt tudengite, ootustega. Peatüki lõpus andsin ülevaate varem Eestis läbi viidud uurimistöde, mis uurisid tudengite ootusi tööandjatele, tulemustest.

2. Uurimisküsimused

Töö peamine eesmärk on saada teada, millised on tudengite ootused tööandjatele ja mil määral ühtivad need ootused tööandjate poolt pakutavate väärtustega. Uurimistöö põhineb IT-eriala tudengite ja IT-valdkonna tööandjatega tehtud intervjuudel.

Uurimisküsimused:

1. Mida ootavad IT-tudengid tulevastelt tööandjalt?
2. Mida pakuvad IT-ettevõtted tööandjana?
3. Mil määral ühtivad ja erinevad IT-tudengite ootused tööandjale ja IT-tööandjate poolt pakutavad väärtused?

Nendele uurimisküsimustele vastuste leidmiseks viisin läbi ja analüüsisin kokku kümme semi-struktureeritud intervjuud IT-tudengite ja IT-tööandjatega. Vastused uurimisküsimustele on esitatud tulemuste ning järelduste peatükkides uurimisküsimuste kaupa. Lisaks võrdlen tulemusi varasemate uuringute tulemustega järelduste peatükis.

3. Meetod

Käesolevas peatükis annan ülevaade uurimustöö läbiviimisel kasutatud meetoditest ja valimi koostamise põhimõtetest. Meetodi osas kirjeldan uurimistöö läbiviimisel kasutatud meetodeid ning põhjendan nende sobivust antud bakalaureusetöö uurimisküsimustega. Valimi osas selgitan valimi koostamise põhimõtteid ja kirjeldan valimit.

3.1 Andmekogumise kirjeldus ja analüüs

Uuringus kasutan kvalitatiivset uurimismeetodit, mis on sobiv väikesemahuliste uurimistööde korral, kus tahetakse uurida teatud teemat sügavuti ja seda kirjeldada (Daymon ja Holloway, 2002). Kvalitatiivse meetodi eeliseks on paindlikkus, mis võimaldab saada intervjueeritult teada just seda, mis nende arvates tähtis (Daymon ja Holloway, 2002) ehk käesolevas uuringus muuhulgas ka seda, mida tudengid võimalike pakutavate väärtuste seast ise esile toovad ja kuidas neid lahti mõtestavad. Intervjuu meetod osutus valituks, sest intervjuu võimaldab saada infot uuritava teema kohta läbi intervjueeritavate tõlgenduse, saada vahetut teavet inimeste tunnete, teadmiste, kogemuste kohta (Siibak, 2013). Semi-struktureeritud intervjuu tüüp osutus valituks, sest Ayres (2008) sõnul on semi-struktureeritud intervjuus uurijal rohkem kontrolli kõne all olevate teemade üle kui struktureerimata intervjuus, kuid võrreldes struktureeritud intervjuuga ei ole vastajale ette antud kindlaid vastusevahemikke.

Viisin läbi kokku kümme semi-struktureeritud intervjuud: kuus intervjuud Eestis tegutsevate edukate IT-ettevõtete juhtivtöötajatega ning neli intervjuud IT-erialal õppivate bakalaureuse õppeastme tudengitega. Intervjuude läbiviimiseks koostasın semi-struktureeritud intervjuu kava: ühe tööandjate intervjuerimiseks (Lisa 1) ja ning ühe tudengite intervjuerimiseks (Lisa 2). Intervjuu kava koostamise eesmärk oli kindlustada, et saan vastused kõigile uurimisküsimustele, ja hoiduda täielikult intervjuu kulgemise tee ettemääramisest ning jätta ruumi vestluse süvenemiseks

3.1.1 Intervjuude kavad

Tööandjate intervjuu kava koosneb neljast alateemast:

1. töötajate värbamine, säilitamine ja pühendumus,
2. hetke probleemid värbamise, olemasolevate töötajate hoidmise ja pühendumuse vallas,

3. teadlikkus tööandja brändingust ja suhtumine sellesse,
4. tööandja brändi väljatöötamise ja rakendamise praktikad ettevõttes.

Tudengite intervjuu kava koosneb kahest alateemast:

1. atraktiivse tööandja kirjeldus ja oodatavad pakutavad väärtused,
2. kanalid, mille kaudu jõuab tudengiteni tööpakkumiste info.

Tööandjatega viisin intervjuud läbi ajavahemikus 24. november 2014 – 12. jaanuar 2015 ettevõtete kontorites. Intervjuude pikkus varieerus alates 31 minutist kuni ühe tunni ja kolme minutini olenevalt intervjuueeritava jutu kiirusest, põhjalikkusest ja vastuste laadist. Tudengitega viisin intervjuud läbi 10. märtsil 2015 Tallinnas TTÜ-s toimunud karjäärimesil. Intervjuude pikkus oli 18 – 25 minutit. Diktofoniga salvestatud intervjuud transkribeerisin, tagades samal ajal ettevõtete ja tudengite anonüümsuse (transkriptsioonid on esitatud uurimustöö lisana: Lisa 4).

3.2 Valimi moodustamine

Intervjuueeritavad tööandjad valisin Eesti majandusajalehe Äripäeva värskemast edukaimate IT-ettevõtete TOP 108st (Äripäev, 2014) (täpsem Äripäeva uuringu meetodika on välja toodud lisades – Lisa 3), kuna antud nimekirjas on aktiivselt tegutsevad Eesti IT-ettevõtted.

Moodustasin valimi ($n = 6$) internetis vabavarana saadaval oleva loosimisprogrammi (Random.org/integers) abil, et elimineerida minu eelistuste mõju valimi koostamisele. Loosimisprogrammi kasutamise tulemusel selgus positiivne asjaolu, et valimisse sattusid erineva suurusega ettevõtted, mis võimaldab saada parema ülevaate uute töötajate värbamise strateegiatest erineva suurusega ettevõtetes. Viisin intervjuud läbi ettevõtete juhtivtöötajatega, kes tunnevad hästi ettevõtet ennast ja selle personalistrateegiat. Intervjuueeritavate lühikirjeldus on esitatud tabelina (Tabel 2). Kõik uuringus osalenud ettevõtted andsid kirjaliku nõusoleku uuringus osalemiseks.

Tabel 2: Intervjueeritud tööandjate lühikirjeldus.

Ettevõtte kood	Intervjueeritava ametikoht	Tööstaaž ettevõttes	Töötajate arv Eestis
F1	Personalijuht, vanem projektijuht	8,5 aastat	Umbes 57
F2	Personalijuht	4 aastat	Natuke üle 60
F3	Personalijuht	4 kuud	50
F4	Äriarendus-juht	3 aastat	24
F5	Eesti juht, sh personalijuht	4,5 aastat	620
F6	Müügi- ja arendusjuht	15 aastat	22

Tudengite valimi (n=4) moodustasin juhuvalimina TTÜ karjäärimissil osalenud IT-eriala tudengitest. Nii oli võimalik leida IT-tudengid, kes on huvitatud tööandja leidmisest ja on suurema tõenäosusega vähemalt mingil määral mõelnud, millist tööandjat nad endale tahaksid. Kõik uuringus osalenud tudengid kinnitasid nõusolekut osaleda uuringus oma allkirjaga. Intervjueeritavate lühikirjeldus on Tabelis 3.

Tabel 3: Intervjueeritud tudengite lühikirjeldus.

Tudengi kood	Eriala	Õppeasutus	Õppeaste	Sugu	Vanus
T1	Informaatika	TTÜ	Bakalaureus	M	22
T2	IT-süsteemide administreerimine	IT-Kolledž	Rakenduslik kõrgharidus	M	27
T3	Informaatika	TTÜ	Bakalaureus	M	20
T4	Informaatika	TTÜ	Bakalaureus	M	23

Kõikidele käesoleva uurimistöö raames uuritavatele on tagatud anonüümsus.

3.3 Analüüsimeetodi valik ja kasutus

Viisin läbi horisontaalse analüüsi (*cross-case analysis*), mille käigus kogusin iga tähelepanu all oleva teema kohta kokku kõik tekstiosad erinevatest intervjuudest – see annab võimaluse võrrelda ühte teemat erinevate intervjueeritavate lõikes (Kalmus, Masso, Linno, 2015). Kasutusel oli kombinatsioon manifestsest analüüsist, mille käigus keskendusin otseselt väljaöeldud, nähtavatele tekstiosadele, ja latentsest analüüsist, mille käigus analüüsisin ka seda osa tekstilõikudest, milles vastaja suhtumine, seisukoht jääb n-ö ridade vahele, kuid Kalmus jt (2015) sõnul võib seda järeltada näiteks vastaja poolt esitatud näidetest, omadussõnadest ja lausete grammatilisest struktuurist.

Tööandjate vastuste ja tudengite vastuste analüüsimisel tuginesin Berthoni jt (2005) poolt välja arendatud tööandja atraktiivsuse hindamise skaalale, kuna see hõlmab kõige

täielikumalt erinevaid võimalikke pakutavaid väärtusi. Berthoni jt (2005) järgi on viis dimensiooni, millesse igasse kuulub viis väidet, kokku 25 väidet:

1. Sotsiaalne dimensioon
 - Lõbus töökeskkond
 - Hea suhe ülemustega
 - Hea suhe kolleegidega
 - Toetavad ja julgustavad kolleegid
 - Õnnelik töökeskkond
2. Arenguvõimaluste dimensioon
 - Tunnustus, tänu juhtkonnalt
 - Hoolaud tulevaseks karjääriks
 - Endaga rahulolu tänu selle organisatsiooni jaoks töötamisele
 - Enesekindlam tunne tänu selle organisatsiooni jaoks töötamisele (tagasiside)
 - Karjääri täiustava kogemuse saamine
3. Huvi dimensioon
 - Põnev töö
 - Uudsed töövõtted
 - Organisatsioon hindab ja rakendab töötaja loovust
 - Organisatsioon toodab kõrge kvaliteediga tooteid ja teenuseid
 - Organisatsioon toodab innovaatilisi tooteid ja teenuseid
4. Majanduslik dimensioon
 - Head võimalused ametikõrgenduseks ettevõttes
 - Töö kindlus
 - Praktiline üksusesisene kogemus
 - Keskmisest kõrgem palk
 - Üleüldiselt atraktiivne motivatsioonipakett
5. Rakenduslik dimensioon
 - Võimalus rakendada kõrgharidusasutustes õpitut
 - Võimalus õpetada teisi
 - Vastuvõtlikkus ja kuuluvus
 - Organisatsioon on kliendile suunatud
 - Ühiskonnale tagasi andmine

Tuginedes tudengite ja tööandjate vastustele nendega läbi viidud intervjuudes, lisasin Berthoni jt (2005) dimensioonidele veel lisaks:

- paindliku töökorralduse dimensiooni,
- tööandja maine dimensiooni.

Nii liigituvad kõik vastajate poolt välja toodud väärtused mõne väärtuste dimensiooni alla. Lisaks liitsin analüüsimisel kokku sotsiaalse dimensiooni all olevad alakoodid “lõbus töökeskkond” ja “õnnelik töökeskkond” üheks alakoodiks “lõbus ja õnnelik töökeskkond”, sest need kaks alakoodi olid intervjuude põhjal liigselt abstraktse sõnastuse tõttu sisuliselt eristamatud.

4. Tulemused

Käesolevas peatükis on esitatud uurimistulemused, milleni jõudsin tööandjate ja tudengitega tehtud intervjuude transkriptsioonide analüüsi tulemusena. Tulemused on esitatud uurimisküsimuste kaupa.

Analüüsimisel on kaks eeldust:

- Kui vastaja toob väärtuse olulisuse ise omal algatusel välja, on väärtus tema jaoks suure tõenäosusega eriti oluline (n-ö *top of mind* väärtus);
- Väärtuse mainimine võib latentselt viidata väärtuste olulisusele. Kui vastaja ei too väärtuse olulisust ise välja ega pea tähtsaks ka küsimuses mainitud väärtust, siis on ilmselt tegemist vastajale ebaolulise väärtusega. Näiteks ei mainitud intervjuude jooksul kordagi väärtust “võimalus õpetada teisi” – see võib viidata sellele, et väärtus pole vastajatele oluline.

4.1 Mida ootavad IT-tudengid tulevastelt tööandjalt?

Tudengite poolt ise välja toodud kõige olulisemate väärtustena nimetati **sotsiaalseid väärtusi, arenguvõimalusi, majanduslikke väärtusi ja töö paindlikkust. Tööandja maine** olulisust tõid tudengid esile harvem, kuid seejuures rõhutasid, kui oluline on tööandja maine. Seega võib arvata, et see on siiski oluline väärtus. **Töö huvitavus ja rakenduslikud väärtused** ei tõusnud intervjuude jooksul olulistena esile. Huvitav on siinjuures, et töö huvitavuse tõi omal algatusel välja vaid üks tudeng ning mitte ükski tudeng ei maininud majandusliku dimensiooni väärtuseid esimese, kõige tähtsama väärtusena (lähemalt Tabel 4).

Tabel 4: Küsimus: mida soovid, et tööandja sulle pakub? (vastused mainimise järjekorras).

T1	T2	T3	T4
Sotsiaalne (dimensioon) (sõbralik ülemus, hea suhtumine töötajatesse)	Arenguvõimaluste (välja koolitamine)	Sotsiaalne (mõistlik ülemus, hea juhtimine, head suhted ülemusega)	Paindliku töökorralduse (aeg ja koht)
Majanduslik (palk)	Majanduslik (motiveeriv palk)	Arenguvõimaluste (õppimisvõimalus)	Majanduslik (tasu töö eest)
Paindliku töökorralduse (aeg, koht)	Arenguvõimaluste (mitmekesised ülesanded)	Rakenduslik (võimalus oma oskusi ja kogemusi rakendada)	Sotsiaalne (kaasav juhtimine)
	Huvi	Sotsiaalne	

	(huvitavad projektid, valdkond)	(meeldiv töökeskkond, head inimesed)	
	Sotsiaalne (toredad, huvitavad inimesed)		
	Paindliku töökorralduse (aeg, koht)		
	Rakenduslik (kooskõla isiklike uskumustega)		

Lähemalt on intervjueeritud IT-tudengite ootused analüüsitud alapeatükis 4.3.

4.2 Mida pakuvad IT-ettevõtted tööandjana?

Tundub, et kõige rohkem pakuvad IT-ettevõtted tööandjatena **huvi dimensiooni** väärtusi: innovaatilised lahendused, põnev töö, spetsiifiline valdkond, vaheldusrikkus, põnevus. **Sotsiaalse dimensiooni** ja **arenguvõimaluste dimensiooni** väärtused tunduvad tööandjate silmis olevat samuti olulisel kohal, kuid siiski vähem tähtsad kui huvi dimensiooni väärtused. Selgus, et kõik tööandjad peavad oluliseks ka hea **tööandja maine** kui väärtuse pakkumist, aga vaid kaks ettevõtet pakuvad seda. **Majandusliku, paindliku töökorralduse** ja **rakendusliku** dimensiooni väärtuseid tööandjad ise oluliste pakutavate väärtuste seas välja ei toonud, seega tõenäoliselt on need väärtused nende arvates vähemtähtsad (lähemalt Tabel 5).

Tabel 5: Küsimus: mis on peamised põhjused, miks inimesed soovivad ettevõttesse tööle tulla ja seal töötada? (vastused mainimise järjekorras).

F1	F2	F3	F4	F5	F6
Huvi (dimensioon) (innovaatilised lahendused)	Huvi (spetsiifiline valdkond)	Tööandja maine (väga hea maine meeskonnal, tuntud)	Majanduslik (stabiilne töökoht, töö kindlus)	Huvi (põnev töö)	Huvi (meil on huvitav töötada)
Huvi (huvitav töö)	Huvi (vaheldus senisele tööle)	Arenguvõimaluste (eesti parimad arendajad)	Rakenduslik (võimalus töötada vene keeles)	Arenguvõimaluste (rahvusvaheline kontsern, saab teha suurt)	Sotsiaalne (tore kollektiiv)

				süsteemi)	
Sotsiaalne (hea õhkkond, töötaja-keskne)		Huvi (oma toode, oma kliendid)	Sotsiaalne (positiivne kollektiiv, nagu perekond)	Tööandja maine (tuntud kui hea tööandja)	
Paindliku töö-korralduse (vastutulelikud, paindlikud töötaja ja -koha suhtes)		Sotsiaalne (väga hea kultuur, hea suhtlus)			
		Tööandja maine (väga hea mainega omanikud)			

Lähemalt on intervjueritud IT-tööandjate ootused analüüsitud alapeatükis 4.3.

4.3 Mil määral ühtivad ja erinevad IT-tudengite ootused tööandjale ja IT-tööandjate poolt pakutavad väärtused?

Tulemusi analüüsid selgus, millises osas ühtivad IT-tudengite ootused IT-tööandjate poolt pakutavate väärtustega ja millises osas mitte. Intervjuudest ilmneb, et kui üldiselt on IT-tudengite ja IT-tööandjate ootused ja pakutav omavahel ühtivad, siis 26-st väärtusest kaheksa seas ilmsid suured erinevused. Täpsemalt Tabel 6.

Tabel 6: Mil määral ühtivad ja erinevad IT-tudengite ootused ja IT-tööandjate poolt pakutavad väärtused. Mitteühtivused on esitatud värviliselt.

Väärtus	Dimensioon	Tudengid ootavad	Tööandjad pakuvad
Lõbus ja õnnelik töökeskkond	S - sotsiaalne	Jah	Jah
Head suhted ülemustega	S	Jah	Jah
Head suhted kolleegidega	S	Jah	Jah, aga mõistavad häid suhteid erinevalt
Toetavad ja julgustavad kolleegid	S	Ei mainitud	Ei mainitud
Tunnustus, tänu juhtkonnalt	A - arenguvõimaluste	Ei	Ei
Hoolaud tulevaseks karjääriks	A	Jah	Ei
Endaga rahulolu tänu selle	A	Ei	Ei

organisatsiooni jaoks töötamisele			
Enesekindlam tunne tänu selle organisatsiooni jaoks töötamisele (ehk tagasiside)	A	Jah, ülioluline	Ei
Karjääri täiustava kogemuse saamine	A	Jah	Jah
Põnev töö	H - huvi	Jah, aga ei tea kirjeldada	Jah
Uued töövõtted	H	Ei	Ei
Organisatsioon hindab ja rakendab töötaja loovust	H	Ei	Ei
Organisatsioon toodab kõrgekvaliteedilisi tooteid/teenuseid	H	Ei mainitud	Ei mainitud
Innovaatilised tooted / teenused	H	Ei – tudengid ei taha	Jah
Head võimalused ametikõrgenduseks ettevõttes	M - majanduslik	Ei	Jah
Töö kindlus	M	Jah, ülioluline	Ei
Praktiline üksusesisene kogemus	M	Ei	Ei
Keskmisest kõrgem palk	M	Ei	Ei
Üleüldiselt atraktiivne motivatsioonipakett	M	Ei	Jah
Võimalus rakendada kõrgharidusasutustes õpitut	R - rakenduslik	Jah	Ei
Ühiskonnale tagasi andmine	R	Ei	Ei
Võimalus õpetada teisi	R	Ei mainitud	Ei mainitud
Vastuvõtlikkus ja kuuluvus	R	Ei	Ei
Organisatsioon on kliendile suunatud	R	Ei mainitud	Ei mainitud
Paindlik töökorraldus	Paindlik töökorraldus	Jah, ülioluline	Ei
Tööandja maine	Tööandja maine	Jah	Jah

Alljärgnevides peatükkides on esitatud oodatavate ja pakutavate väärtuste olulisuse täpsem analüüs Berthon jt (2005) tööandja atraktiivsuse dimensioonide ja minu poolt lisatud kahe dimensiooni põhjal. Väited on ilmetatud tsitaatidega (*kursiivkirjas*) ning tsitaatide puhul on **paksu kirjaga** märgitud sõnad, mis konkreetse väitega enim seostuvad.

4.3.1 Sotsiaalne dimensioon

Lõbusa ja õnneliku töökeskkonna, head suhted ülemuste ja kolleegidega ja toetavad ja julgustavad kolleegid on Berthon jt (2005) koondanud sotsiaalse dimensiooni alla.

Tuginedes sellele, kui sageli töid intervjueritud IT-tudengid välja sotsiaalseid väärtusi, võib suure tõenäosusega arvata, et sotsiaalne dimensioon on intervjueritud IT-tudengite jaoks kõige olulisem. IT-töötajate silmis võib arvata, et sotsiaalne dimensioon on tähtselt teine dimensioon pärast töö huvitavust. Seejuures väärtustavad mõlemad pooled just häid suhteid ülemuste ja kolleegidega ning lõbusat ja õnnelikku töökeskkonda. Suhete olulisust töötajate silmis näitlikustab hästi töötaja F5 tsitaat, kelle arvates on sotsiaalsed väärtused olulisemad kui näiteks palk.

Kui suhted ei ole korras, siis sa võid maksta, palju sa tahad, keegi enam ei tule (F5).

Samas võib siin tähelepanu pöörata “korras” suhete ja väga heade suhete erinevusele – milline on töötaja eesmärk? Järgnevalt esitan tudengite ja töötajate intervjuude tulemused sotsiaalse dimensiooni raames.

Lõbus ja õnnelik töökeskkond – nii tudengid kui töötajad hindavad kõrgelt. Kõik neli tudengit seostasid lõbusat ja õnnelikku töökeskkonda ennekõike hea seltskonnaga. Tudengid kirjeldasid head seltskonda peamiselt sellisena, kus on lõbus ja saadakse hästi läbi ning inimesed on asjalikud. Tundub, et noored hindavad kõrgelt kommuuni olemasolu – tudengid eelistavad olla seltskonnas, mitte vaikselt nurgas oma asja teha.

Unistuste töötaja.. see on elujärg kindlustatud ja sa ei pea muretsema enda sissetuleku pärast ja sa küid tööl sellepärast, et sul on tööl lõbus seltskond ja sulle meeldib, mis sa teed. See moto mulle meeldib (T4).

Minu jaoks see on oluline, kellega koos ma istun, kas ma istun üksinda või ma olen mingis seltskonnas, kus minu ekraani vaadatakse samal ajal kui ma tegutsen. Pigem ma eelistan seltskonda (T2).

Sul on hea kommuun enda ümber, et need inimesed, kellega sa koos töötad, sa tunneks igapäevaselt, et sa tahad nende inimestega end seostada (T3).

Kui tudengid rõhutasid, et lõbus ja õnnelik töökeskkond kujuneb tänu lõbusatele inimestele endile, siis tundub, et töötajad seostasid lõbusat töökeskkonda pigem igasuguste erinevate ürituste rohkusega. Töötajad mainisid, et korraldavad selleks ühisüritusi nii kontoris sees kui väljas, et inimesed suhtleksid omavahel. Vaid üks töötaja, F6, ei maininud pakutava väärtusena üritusi.

Näiteks jõulude ajal meil üks õhtu oligi pinksiturna, üks õhtu istusime niisama ja mängisime lauamänge, meie arendajatele meeldib väga palju lauamänge mängida (F3).

F2 kinnitab, et koos tehtavad üritused on positiivsed, sest liidavad inimesi.

Et need kõik (ühisüritused) soosivad sellist head ja üksmeelset kollektiivi (F2).

Tööandjad tõid esile pigem selle, et töötajatel oleks tööl hea olla ja nad saaksid lõõgastuda ja lõbutseada, mitte, et seltskond ise oleks lõbus ja atraktiivne.

Teine asi, ma arvan, et meil on tõesti hea õhkkond (F1).

Et töökoht ei ole kindlasti see, kus taluda pingelisi momente või teadvustada endale ainult seda, et siin tuleb väga tõsiselt tööd koguaeg teha, seda kindlasti tulebki, aga selle kõrvale tulebki pakkuda natuke lõbusat ja lõõgastusmomenti (F2).

Kuigi tudengid ei toonud soovi ürituste järele eraldi välja, kiitsid paar intervjueeritud tudengit Nortali suveülikooli just tänu sellele, et neile on jäänud mulje, et sealt saab lisaks tööle ka lõbusaid suveelamusi. See võib viidata sellele, et tegelikult noored ootavad ikkagi ka lõbusaid üritusi, mis muudavad töökeskkonna lõbusaks.

Seal tundub selline hästi noor meeskond ja iga aasta võtavad palju noori sisse ja tundub selline lõbusad suve, suvekogemused, et ei ole lihtsalt töö (T4).

Kokkuvõttes nähtub, et ilmselt hindavad tööandjad ja tudengid lõbusa ja õnneliku töökeskkonna olulisust kõrgelt. Nii tööandjate kui tudengite vastustest kumas läbi, et selleks, et tööl oleks hea käia, peab tööl olema lõbus ja suhted kolleegidega head. Tööandjate ja tudengite vastuseid võrreldes on erinevuseks see, et tudengid kirjeldasid “lõbus ja õnnelik töökeskkond” väärtuse tugevat seost seltskonna, ümbritsevate inimeste endiga, aga tööandjad keskendusid rohkem erinevate ürituste korraldamisele.

Head suhted ülemustega – mõlemad hindavad kõrgelt. Enamike tudengite jaoks tunduvad head suhted ülemustega olevat üks suurimaid väärtusi, mida tööandja saab pakkuda. Kaks tööandjat kuuest (F3, F4) ja üks tudeng (T2) neljast ei toonud väärtust – head suhted ülemustega – intervjuude jooksul kordagi välja. Enamik tudengeid usuvad, et ülemuse käitumine mõjutab töö tulemust väga palju.

Nii minu kui tema töö kvaliteet sõltub suuresti ka sellest, mis on minu elukvaliteet tema töökeskkonnas (T3).

Milline on hea ülemus tudengite arvates? Kolm tudengit kirjeldasid head ülemust kui kedagi, kes oskab luua vaba õhkkonna ja ei pea ennast teistest kõrgemaks, vaid on pigem n-ö üks kõigi seast.

Võingi tuua näite arvutimängude tootmise vallast, et Ameerikas Val Software, seal on.. selle firma looja, selle boss, ta ei kutsu selle firma juhiks, vaid lihtsalt selle firma töötajaks ja seal on selline

vaba õhkkond, **kõik on võrdsed töötajad**, seal ei ole sellist hierarhiat, et tema otsustab, aga ta ei käi nagu mingisuguste raportite pärast pinda või seal on siukene vaba õhkkond (T1).

Sama tudengi ootused tööandjale tunduvad olevat väga tugevalt mõjutatud Ameerika filmidest pärit stereotüüpidest, kus kujutatakse ülemusi tihti kui kurje, ebameeldivaid inimesi:

Minu ideaalne tööandja on siukene, mis on täielik vastand Ameerika filmidele, kus boss on hästi range ja tuleb ja kardavad teda ja kõik istuvad nagu kontorirotid kusagil kuubikutes (T1).

Ka üks tööandja rõhutab seda, et ülemused ei ole kusagil kaugel kõrgel, vaid kõik töötajad võivad nendega rääkima minna. Teised tööandjad seda ei maininud.

A vot seda tahtsin öelda, et meie struktuur on hästi flat. Eriti need, kes siin võib-olla kauem on töötanud, tunnevad ennast täiesti mugavalt, et pöörduda meie shareholder'ite või CEO poole otse ja temaga midagi arutada (F1).

Tööandjate vastustest jääb mulje, et tööandjate arvates on töötajate hoidmiseks ja motiveerimiseks kõige olulisem näidata, et ülemus hoolib ja väärtustab neid.

Et nad (töötajad) tunneksid, et see ettevõtte väärtustab neid, et me küsime nende arvamust, et me hoolime sellest, et neil oleks huvitav töö (F2).

Inimese märkamise asi on üsna oluline /---/ et meie omanikud on alati hoolinud töötajatest. Üsna palju on usaldust.. ehk siis tegelikult inimestest hoolitakse ja inimesed on väärtuslikud (F6).

Lisaks kasutasid mõned tudengid ülemuse kirjeldamisel selliseid omadusi nagu mõistvus ja õiglus. Kindlasti ei tohi valimisse kuulunud tudengite arvates ülemus näägutada ega ähvardada. Seega võib järeldada, et tudengid eelistavad pigem vähest emotsionaalsust ülemuse poolt.

Ei ole boss, kes tuleb ja näägutab ja tuleb ja ähvardab, et laseb mu töölt lahti kui ma ei saa tööle tulla (T1).

Ma näen agressiooni kui märki sellest, et inimene on rahutu, mis on märk sellest, et tal on kuskil midagi väga valesti läinud, mis tähendab seda, et see töö, mis ta on seni teinud, võib olla ebakvaliteetne (T3).

Vaid üks intervjuueeritud tööandja (F5) tõi välja õiglasel ja mõistva suhtumise olulisuse ja rõhutas, et õiglane suhtumine suurendab töötajate pühendumust:

Kui sa suhtud inimestesse õiglaselt, siis nad tunnevad ka seda, et neil on põhjust pühenduda. Kui sa suhtud inimesse ebaõiglaselt, siis on tal ka tunne, et miks ma peaks väga pühendunud olema (F5).

Lisaks tõid kaks intervjuueeritud tudengit välja, et nad ootavad oma tulevaselt ülemuselt, et ta kuulaks ja väärtustaks töötajate arvamust. Mitmes intervjuus kasutasid tudengid omadussõna “agiilne” – see tavalises kõnepruugis vähelevinud sõna tundub IT-tudengite seas olema igati tavapärane.

Oletan, et see peab olema selline nagu agiilses arendustiimis on, et tullakse nagu kõigi tähelepanekutele vastu ja kõigi ideedele vastu ja sind ei suruta mingisugusesse nurka ise oma asju tegema, ise oma arvamust öelda jah (T4).

Ka kaks intervjuueeritud tööandjat rõhutavad, et oluline on kaasav juhtimine. Kui F2 tõi esile kaasamise eesmärgiga võtta ühiselt vastu ettevõttega seotud otsuseid, siis F5 tõi välja vaid meelelahutusüritustega seotud kaasamist. Seega jääb õhku küsimus, kas F5 puhul on selline kaasamine töötajate jaoks piisav.

Kui midagi toimub, mida soovitakse muuta, ümber teha, mida juurde tuua, mingit uuendust, siis kaasatakse sellesse inimesed, mitte alati kõiki ei jõuagi, aga vähemalt antakse võimalus inimeste enda seast kujundada mingi huvi- või juhtgrupp töötajate hulgast (F2).

Kõik, mis puudutab meie ühisüritusi, /---/ me küsime aasta alguses arvamusi ja selle põhjal me teeme aasta jooksul need üritused ja pärast üritusi me küsime tagasisidet, et kuidas läks (F5).

Kokkuvõttes tundub, et enamik intervjuueeritud tudengeid ja tööandjaid nimetasid häid suhteid ülemuse ja alluva vahel olulisena. Mõlemad usuvad, et ülemuse suhtumine töötajatesse mõjutab otseselt töö tulemust. Tööandjatele tundub olevat oluline pakkuda töötajatele tunnet, et neid väärtustatakse ja neist hoolitakse. Tudengite silmis on head suhted sellised, kus suhtlemine ülemustega käib vabalt ning ülemus ei pea end teistest kõrgemaks, vaid suudab luua vaba õhkkonna. Tudengite seast tõid mitmed esile, et nad ootavad ülemuselt kaasavat juhtimisstiili ja nende arvamuste arvesse võtmist, aga tööandjate seast tõid kaasava juhtimise esile vaid kaks tööandjat. Võib oletada, et tudengid soovivad rohkem sõnaõigust ja kaasatud olemist kui tööandjad seda neile pakuvad.

Häid suhteid kolleegidega väärtustavad nii tudengid kui tööandjad, kuid heade suhete olemust mõistetakse erinevalt. Intervjuueeritud tudengite vastustest jääb mulje, et nad soovivad teha töö meeldivas seltskonnas ära ja vabal ajal kolleegidega suhtlemise soovi ei mainitud – tundub, et pigem soovitakse head töösuhet, mitte sõprussuhet.

See on reaalne, et ma võibolla ei tahaks nende inimestega väljaspool tööd koos aega veeta (T3).

Samas jääb intervjuudest mulje, et tudengid soovivad töökaaslastega koos ka häid elamusi saada. Üks tudeng, T4, eelistab sellepärast noortest inimestest koosnevat meeskonda, et see olevat lõbusam ja vabama suhtumisega.

*Seal tundub selline hästi noor meeskond ja iga aasta võtavad palju noori sisse ja tundub selline lõbusad suve, suvekogemused, et ei ole lihtsalt töö. /---/ Mul oleks töö ja samas **mul oleks seal lõbus** ka ja oleneb inimestest.. see oleks oluline (T4).*

Mõned tudengid tõid heade suhete eeldusena välja samuti kolleegide efektiivsust ja asjalikkust. Võib eeldada, et valimisse kuulunud tudengite jaoks on oluline meeskonna hea tase, oskuste usaldusväärsus, võimalus neilt miskit õppida.

*(Tööandja) võibki pakkuda mulle näiteks seda, et /---/ teised kaastöötajad oleks ka sellised **asjalikud** (T4).*

Ka kolm tööandjat kuuest kirjeldavad häid suhteid sellistena, mis võimaldavad hästi koos tööd teha – tööpõhised suhted.

*Väga paljud, kõik meie inimesed suhtlevad hästi, meil on ühine eesmärk, ühine missioon ja **nad saavad oma vahel nagu väga hästi tööd teha** (F3).*

*Julgen arvata et võiks olla kõige olulisem põhjus see, et meil on huvitav töötada ja **tore kollektiiv** (F6).*

Näiteks, kui intervjuuerija täpsustas F6 vastust, et kas too peab silmas kollektiivi nagu väikest perekonda, vastas intervjueeritav:

*Ei, kollektiiv. Ma arvan, et meil on **kompetentsed** ja **toredad** inimesed, sõbralikud (F6).*

Huvitav, et F6 ei nõustunud väitega, et nende töötajad oleksid perekondlikult lähedaste inimsuhetega, ning otsustas kasutada hoopis sõna “kollektiiv”. See võib viidata sellele, et tegelikult ei ole töötajate vahel tihedat lävimist. Sõna “kompetentne” lausesse lisamine võib viidata just töö eesmärkide täitmisele, mitte meeldiva töösuhtluse loomisele. Tundub, et tööandja näeb pakutavaid suhteid pigem tööpõhistena ja mitte nii lähedaste suhetena, mis võimaldaksid tekkida perekondlikult lähedasel õhkkonnal.

Kolm kuuest intervjueeritud tööandjast hindavad headeks töösuheteks aga hoopis neid, kus inimesed lävivad omavahel ka töövälisel ajal ja suhtlevad tihedalt. Mitu tööandjat tõi esile fraasi “perekondlikud suhted” ja mainiti väljaspool tööaega aktiivset suhtlemist. Seega kirjeldavad tööandjad häid töösuhteid kolleegidega erinevalt.

*Siin on mingid seltskonnad, kes **koguaeg lävivad** (F3).*

*Ma usun ikkagi, et firma on **nagu perekond**, meil on neli osakonda, see tähendab omakorda veel väike perekond, ma usun, et need **inimlikud kontaktid** hoiavad need inimesed siin (F4).*

Intervjuudest ilmnes, et nii tudengid kui tööandjad väärtustavad häid suhteid kolleegidega. Tudengite vastuste põhjal võib oletada, et nad ootavad häid tööalaseid suhteid ja pärast tööpäeva töökaaslastega suhtlemist ei oota. Tööandjad aga eristasid kahte tüüpi häid suhteid kolleegidega – kas tööpõhised (nagu tudengid soovisid) või perekondlikult lähedased suhted, mis leiavad aset ka tööajast väljaspool.

Toetavad ja julgustavad kolleegid – ei maininud ei tudengid ega tööandjad. Võib arvata, et väärtus “head suhted kolleegidega” juba sisaldab valimisse kuulunud tudengite arvates töökaaslasi, kellele saad kindel olla ja kes on vajadusel hea meelega abiks. Võib-olla tudengid eeldavad sellist suhtumist kolleegidelt.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et sotsiaalsete väärtuste seas ei olnud tudengite ootuste ja tööandjate poolt pakutava seas suuri erinevusi. Nii intervjueeritud tudengid kui tööandjad hindavad kõrgelt suhete headust ning lõbusa ja õnneliku töökeskkonna olemasolu. Väärtuse “lõbus ja õnnelik töökeskkond” olemust mõistavad tudengid ja tööandjad veidi erinevalt: tudengid näevad tugevat seost seltskonna, ümbritsevate inimeste endiga, aga tööandjad mainisid pigem arvukate ürituste korraldamise seost lõbusa ja õnneliku töökeskkonnaga. Ülemuse oluline roll on tööandjate arvates pakkuda töötajatele tunnet, et neid väärtustatakse ja neist hoolitakse. Tudengite silmis on head suhted ülemustega sellised, kus suhtlemine ülemustega käib vabalt ning ülemus ei pea end teistest kõrgemaks, vaid suudab luua vaba õhkkonna. Mitu tudengit ootavad kaasavat juhtimisstiili, kuid tööandjad tõid kaasamise välja vaid paaril korral. Häid suhteid kolleegidega väärtustavad samuti mõlemad pooled, kuid tööandjad pakuvad lisaks tudengite poolt oodatud headele töösuhetele ka veel perekondlikult lähedasi ja tööväliseid aktiivseid suhteid, mida tudengid soovina intervjuude jooksul ei avaldanud.

4.3.2 Arenguvõimaluste dimensioon

Tunnustus ja tänu juhtkonnalt, hoolaud tulevaseks karjääriks, endaga rahulolu ja enesekindlam tunne tänu organisatsiooni jaoks töötamisele ning karjääri täiustava kogemuse saamine on Berthon jt (2005) järgi koondatud arenguvõimaluste dimensiooni alla. Arenguvõimalustega seotud väärtusi hindasid tudengid ja tööandjad üheks tähtsaimaks kõigist väärtuste dimensioonidest.

Tunnustus, tänu juhtkonnalt – nii tudengid kui tööandjad mainisid vähe. Tundub, et ei intervjueeritud tudengid ega tööandjad ei pea tunnustust ja tänu juhtkonna poolt oluliseks väärtuseks, sest seda ei mainitud üldse või väga vähe. Mitte ükski tudeng ei öelnud, et ta soovib, et ta tulevane tööandja teda tunnustaks ja tänaks, küll aga sooviti tagasisidet ja juhendamist. Tööandjate seast üks tööandja tunnustamist siiski mainis kui kirjeldas oma ettevõttes eksisteerivat juhtimisstiili.

*See (korralik juhtimine) sisaldab iseenesest tagasisidet, **tunnustamist** (F2).*

Tudengitest võis tunnustuse olulisusele viidata tudeng T4:

*Jah, see on hea motivaator, et **kui täidad mingisuguse eesmärgi ära ja siis saad kohe nagu palgakõrgendust, ametikõrgendust, ükstepuha onju. Ja see oleks väga hea. Seda ma loodangi just (T4).***

Siit jääb mulje, et tegelikult soovib tudeng töö edukal täitmisel eelkõige pigem ülemuse tunnustust, tähelepanemist, kiitust, mis ei pea väljenduma otseselt ametikõrgenduses. Nagu ta ka ise ütleb “ükstepuha onju” – peaasi, et tublile tööle järgneks midagi positiivset. Siin võib spekuloida, et praegused tudengid võivad olla koolis, kodus, trennis saanud tunnustusega juba nii harjunud, et see on muutunud loomulikuks nähtuseks ja seepärast tunnustuse soovi eraldi tudengid välja ei toonud. Lisaks võib tunnustuse väga vähese mainimise üks võimalik põhjus olla ka see, et tudengite enesehinnang on madal (nagu selgub majandusliku dimensiooni vastuste analüüsist), nad ei vaja tunnustust, tänu juhtkonnalt, vaid tagasisidet, et areneda edasi.

Hoolaud tulevaseks karjääriks – ei ühti, tudengid soovivad, tööandjad ei paku. Kolm intervjueeritud tudengit neljast pidasid oluliseks, et tööandja oleks “hea hoolaud tulevaseks karjääriks” ehk võimaldaks liikuda tulevikus edasi kõrgemale, kaasas hea kogemustepagas.

*Eelkõige otsin, otsin siukest ettevõtet, kes on valmis mind välja koolitama, **mind n-ö tegema tööturul küpseks** (T2).*

*Esialgu tahaks nagu **saada kogemust ja just et nagu minnagi kõrgemale** (T4).*

Seejuures ilmnes intervjuudest, et uuritud tudengid näevad suuri, stabiilselt tegutsevaid ettevõtteid palju paremate hoolaudadena kui idufirmasid. Mitte ükski intervjueeritud tudeng ei soovi praegu oma tööandjaks idufirmat:

*Kui ma tahan alustada ja kogemust, siis suur firma, selline tuntud ja hea mainega firma on selle **jaoks väga hea valik alustamiseks** (T4).*

Pigem selline suurem organisatsioon, mis on ikkagi piisavalt huvitatud oma töötajast endast ka, et kui sa teed mõne vea ja sa teed vigu, siis see ei saaks olema su karjääri surm n-ö (T3).

Vaid üks tööandja kirjeldab, et ta pakub töötajatele hoolauda: pärast ettevõttest lahkumist saab inimene näidata, milliste tuntud klientidega ta on koostööd teinud.

Ja need kliendid ja ülesanded annavad ka sellele turule töötajale mingit ideed, mida ta saab nt 2-3 aasta pärast öelda oma CV-s, nt ma olen töötanud Elioniga, ma olen loonud mingi süsteemi Eesti Panga jaoks (F4).

Seega tundub, et kui tööandjad pakuksid rohkem väärtust “hoolaud tulevaseks karjääriks”, võib arvata, et nende tööandjate töötaja väärtuspakkumine (TVP) oleks tudengitele atraktiivsem.

Endaga rahulolu tänu selle organisatsiooni jaoks töötamisele – mainiti vähe. Intervjuude põhjal ei ilmnenu, et tudengite jaoks oleks see väärtus oodatud. Küll aga tõid kaks tööandjat (F3, F5) esile selle, et kuna nende ettevõtte maine on väga hea, pakuvad nad töötajatele võimalust tunda endaga rahulolu. Intervjuueeritav selgitab, et nende töötajatega on üldiselt inimestel au koos töötada:

Peamised põhjused (miks inimesed soovivad neile tööle tulla ja töötada) on kindlasti see, et Z-l on kindlasti väga hea maine. Me oleme teadatud turul kui ettevõtte kus on väga tugev arendusmeeskond, kus on tõesti need top arendajad kogu eesti turul. /---/ Nad (ettevõttes töötavad inimesed) on üldjuhul sellised, kellega tahetakse koos töötada (F3).

Kuid teised valimisse kuulunud tööandjad seda väärtust välja ei toonud. Seega võib arvata, et tegemist on mõlema poole jaoks üpris ebaolulise väärtusega.

Enesekindlam tunne tänu selle organisatsiooni jaoks töötamisele (ehk tagasiside) – ei ühti, sest tudengid väärtustavad ülikõrgelt, aga tööandjad ei paku. Analüüsisides lähtusin sellest, et mõistan antud väärtust tagasisidena, sest tagasiside tõstab üldiselt inimestes teadlikkust ja enesekindlust enda soorituse osas. Kõik neli uuritud tudengit väärtustavad tagasisidet kõrgelt, mõned isegi ülivõrdes, sest tudengite arvates annab tagasiside adekvaatse ülevaate töö sooritusest ning suunab tähelepanu kitsaskohtadele, mis seega õpetab.

Töö tagasiside on minu jaoks ülioluline (rõhutab “üli-”), sest kui ma ei tea, mida teised inimesed arvavad minu tööst, ma võin jäädagi uskuda, et ma teen suurepärast tööd, kuigi ma võin kuskil minna väga massiivselt pahuksi (T3).

Kuid uuritud tööandjate seast mainis tagasisidet vaid üks tööandja (F2). Kuna tagasiside tundub olevat tudengite jaoks väga oluline kriteerium tööandja valikul, siis on tööandjatel

mõistlik rakendada korralik tagasiside andmise süsteem ettevõttes ning lisada tagasiside pakkumine ka välja kommuniqueeritavasse väärtuspakkumisse.

Karjääri täiustava kogemuse saamine – ühtib, nii tudengid kui tööandjad väärtustavad.

Nii tudengid kui tööandjad, kes valimisse kuulusid, tõstsid ühe kõige olulisema väärtusena kõigist väärtustest esile “karjääri täiustava kogemuse saamine”. See, mida tudengid ja tööandjad selle väärtuse all täpsemalt pakuvad, on väga sarnane. Ilmnes, et intervjueritud tudengid soovivad karjääri täiustada erinevate koolituste (olulisust rõhutati mõnel korral ülivõrdes) ja mitmekesiste tööülesannete abil, tööandjad nimetavad lisaks ka veel harivate töökaaslaste olulisust.

Esiteks toodi välja huvi koolituste vastu. Kõik neli tudengit kinnitasid, et saadavad koolitused on oluline kriteerium tööandja valikul:

Koolitused on üliolulised (T3).

Kui saaks ka mõne päeva näiteks käid kuskil koolitusel, seda väga tihti tehakse, ma tean, see mulle ka meeldiks, ei tasuks nagu ühe koha peale jääda paigale (T4).

Tudengite poolt tõsteti mitu korda positiivse näitena esile IT-ettevõtet Nortal, mis pakub intensiivset erialast väljaõpet. Isegi T2, kes on mitu aastat täiskohaga töötanud (mitte IT-alal), on valmis tegema esialgu tasustamata IT-tööd, kui ta saab vastutasuks intensiivse koolituse – see näitab koolituste soovi suurust.

Siin mõned ettevõtted pakuvad seda, et kuu aega teed intensiivset koolitust ja siis tead, et kui tööle saad, sa ei põru kohe (T2).

Pooled intervjueritud tööandjatest (F1, F2, F4) pakuvadki intensiivkoolitusi nagu tudengid ootavad. Kõigile positsioonidele pole tööandjate sõnul võimalik aga kogemuseta inimest võtta, seega oleneb see positsioonist:

Ja seal (testija positsioonile kandideerijate seas) on ka täiesti okei olla kandidaat, kel ei ole veel kogemust. Ikkagi väärrib kaalumist (F1).

F4 on otsustanud pakkuda tudengitele intensiivkoolitust sest teab, et ei suuda võistelda suurte IT-firmadega tipp-tasemel IT-inimeste pärast. Seepärast on F4 valinud kindla strateegia: värvata tudengeid või vabakutselisi IT-inimesi ning koolitada spetsialistid endale ise välja.

Inimene, kes tuleb meie juurde, ta õpib hästi palju, ta saab alati hands-on kogemust, et ta ei istu meil pool aastat õppeklassis, pigem ta kohe alustab tööd mingis projektis ja see on ka hästi positiivne tema jaoks just meie juures (F4).

Pealegi on intensiivkoolitamine F4 sõnul ka ettevõttele kasulik, sest intensiivkoolituse saanud töötaja on tavaliselt lojaalsem kui tavaline uus töötaja – väljakoolitatu tunneb, et tööandja on temasse investeerinud:

*Arusaadavalt see inimene esimese poole aasta jooksul ei ole meile veel kasulik, aga siis me oleme teda õpetanud välja, loodetavasti talle meeldib siin tööd teha ja siis ta on **meie jaoks lojaalne vähemalt järgmise 2-3 aasta jooksul** (F4).*

Üks variant intensiivse praktilise kogemuse pakkumiseks on tasustamata praktikad. Näiteks F2 pakub n-ö suveülikooli, mille raames antakse noortele samuti intensiivset koolitust, võimalust näha ja proovida tööd IT-ettevõttes ja võib-olla isegi töö saada:

***Ja sealt edasi on siis nagu meie ja praktilal osalenud vaheline puhas kokkulepe**, kuidas nad ise soovivad, kuidas meie rahul oleme ja et kas meil jätkub seal koostöö või mitte* (F2).

F6 pakub lisaks erialastele koolitustele ka neid koolitusi või arendavaid tegevusi, mis otseselt tööülesannetega ei seostu:

*Võivad olla hoopis mingi **psühholoogiaalased koolitused** või mis iganes* (F6).

*Ilmselt siukseid suuri, kuidas öelda siis, **festivali tüüpi üritusi pakume**, mis on väga kõrgetasemelise korraldusega, **saab proovida iga aasta erinevaid asju teha jne*** (F5).

Teiseks, lisaks koolitustele tundub, et mitmel valimisse kuulunud tudengil on ootus puutuda kokku mitmekülgsete tööülesannetega, mis tudengite silmis tundub olevat väljakutse, mille käigus saaks õppida ja katsetada võimalikult palju.

*Mina näen raisatud suve sellisena, et ma satun tööandja alla, kes paneb mind tegema **suveläbi mingisuguse mooduli testimist** või et ta paneb mind tegelema **mind ülesandeid, mis on nii minimaalseid**, ta paneb mind tegema neid lihtsalt seepärast, et need ülesanded on muidu temale või tema tiimile muidu tüütud* (T3).

Intervjueeritud tudengite silmis on tunda dilemmat, kas valida väike ettevõtte ja mitmekesisemad tööülesanded või suur ettevõtte, kus on oht sattuda n-ö liinitööle.

*See IT-ettevõtte peab olema siukene väiksem ma ütleks pigem, mitte **mitte selline suur siukene, kus mul õpetatakse mingi ülesanne selgeks ja siis ma teen seda ülesannet**. Et see.. sellega ma ei viitsi tegeleda. /---/ **Samas need suured ettevõtted** nagu Tieto ja Nortal, /---/. Mõned projektid, mis võetakse ja mis on olnud on ikkagi päris siukused, millega ma tahaks tegeleda* (T2).

Huvitav, et tudeng T2 esitas sellise seose, sest tegelikult on ka paljudel väikestel ettevõtetel käsil väga kõrgetasemelised, arendavad projektid huvitavates valdkondades. Võib eeldada, et

põhjus, miks arvatakse, et väikses ettevõttes on kehvemad projektid, on väikeste ettevõtete tegevuse vähene tundus.

Ka pooled intervjueritud tööandjad (F1, F5, F6) toovad esile mitmekülgsete tööülesannete pakkumist. Mõnikord kasutavad tööandjad selle võimaldamiseks ettevõttesisest liikumist:

Pakkuda võimalust isiklikuks arenguks, teha teist tööd. Mõnikord õppida midagi lisaks (F6).

*Oleme üsna paindlikud ka näiteks selles osas, et kui meil on inimesel mingid ambitsioonid, nt testijal on **ambitsioonid**, et ta tahaks nüüd **midagi laiemat teha**, ta tahab arendajaks saada või projektijuhtimise suunas liikuda, et siis me **oleme võimelised natuke asju ümber mängima nii** (F1).*

Kolmandaks, tudengid otseselt ei maininud, aga tööandjad rõhutasid töökaaslaste harivat mõju – nad usuvad, et tasemel töökaaslased võivad mõjuda arengule ja karjäärile väga täiustavalt. Intervjueritud tööandjad, kellel on tunnustatud, tipp-tasemel või rahvusvaheline meeskond, pakuvad ühe väärtusena ka seda, et inimesel on võimalus töötada niivõrd heal tasemel meeskonnas ning seeläbi areneda.

*Ma arvan, et tarkvaraettevõttes Eestis on **väga palju tarku inimesi**, aga noh ma arvan, et see kontsentratsioon on nagu suurem (F3).*

*Saab töötada suures **rahvusvahelises kontsernis** (F5).*

*Võibolla ka selline otsekontakt nende inimestega, kes on **tulemastid** maailma mastaabis. See ka motiveerib (F1).*

Seega võib intervjuude põhjal järeldada, et mõlemad pooled teavad, kui oluline on arenguvõimaluse pakkumine karjääri täiustava kogemuse näol.

Kokkuvõtteks võib öelda, et intervjueritud tudengid peavad arenguvõimalusi üheks kõige olulisemaks oodatud väärtuseks ja intervjueritud tööandjad pakuvad omalt poolt enamasti just tudengite ootustele vastavaid väärtusi. Eriti hästi ühtivad omavahel väärtuse “karjääri täiustava kogemuse saamine” raames tudengite poolt oodatav ja tööandjate poolt pakutav. “Tunnustus, tänu juhtkonnalt” ja “endaga rahulolu tänu selle organisatsiooni jaoks töötamisele” pole intervjuude põhjal oluline kummagi poole jaoks, seega oodatav ja pakutav ühtivad kenasti. Intervjuudest selgub aga, et kahes arenguvõimaluste dimensiooni väärtuses (“hoolaud tulevaseks karjääriks” ja tagasiside) ei ühti tudengite ootused ja tööandja poolt pakutav. Nimelt soovivad tudengid, et nende tööandja oleks neile kui hoolaud tulevaseks karjääriks ja võimaldaks väga palju areneda. Intervjuudest jääb mulje, et tudengid näevad suuri, stabiilselt tegutsevaid ettevõtteid palju paremate hoolaudadena kui idufirmasid.

Tagasiside tähtsust rõhutavad kõik intervjuueeritud tudengid, mõned isegi ülivõrdes, kuid intervjuueeritud tööandjate seast tõi tagasiside andmise kui pakutava väärtuse esile vaid üks tööandja kuuest.

4.3.3 Huvi dimensioon

Huvi dimensiooni moodustavad Berthon jt (2005) järgi põnev töö, uued töövõtted, töötajate loovuse hindamine ja rakendamine ning innovaatiliste ning kõrge kvaliteediga toodete või teenuste tootmine.

Võrreldes valimisse kuulunud tööandjate ja tudengite seisukohti on selge erinevus selles, et tööandjad peavad töö huvitavust väga oluliseks pakutavaks väärtuseks (sh innovaatilised lahendused, huvitav töö, spetsiifiline valdkond, vaheldusrikkus, põnevus). Mitu tööandjat rõhutasid töö huvitavuse dimensiooni kui kõige olulisemat pakutavat väärtust. Kuid tudengite jaoks on töö huvitavuse dimensioon pea kõige ebaolulisem üldse – palju olulisemad on majanduslikud, sotsiaalsed, arenguvõimaluste, maine ja isegi töökorralduslikud väärtused. Huvi dimensiooni alla liigituvatest väärtustest on tudengite jaoks märkimist väärt vaid üks väärtus – põnev töö (ja ka seda ei osanud tudengid täpsemalt kirjeldada).

Põnev töö – tööandjad mõistavad põnevat tööd kui väljakutsuvat, ainulaadset, aga tudengid ei tundu teadvat, milline töö oleks nende jaoks põnev. “Põnev” on abstraktne mõiste – erinevad inimesed võivad mõista põnevat tööd erinevalt. Kõik valimisse kuulunud tööandjad tõid pakutava väärtusena välja, et töö on põnev kui ta on ainulaadne või väljakutsuv. Mõned tööandjad lihtsalt ütlesid, et nende pakutav töö on põnev:

*Meil on **huvitav**, projektid on huvitavad, lähenemised jne (F1).*

*Siin on **huvitav töö**, väga hea tiim, **siin ei hakka igav** (F3).*

Uuritud tööandjad mõistavad põnevat tööd kui sellist, mis on ainulaadne kas näiteks oma valdkonna tõttu:

*Tooksin välja äkki need **valdkonnaspetsiifika**, seesama just **energeetika**, **e-kaubandus**, **e-riik**, et võibolla siis sellepärast inimesed otsustavad (F2).*

***Küll me ei ole mingi internetimängude või kasiinosüsteemide looja**, et see võib olla natuke coolim, aga ma arvan, et see on **ikkagi päris huvitav selline teema** (personalijuhtimise tarkvara) (F4).*

Või on ainulaadne tänu ainulaadse teostusviisi ja mastaapsuse tõttu:

*Huvitav, sest küllalt ainulaadne kui me vaatame IT-maailma siis **meil pole üldse standardlahenduse** ehk meie lahendusi guugeldades ei saa õppida. /---/ **Rätsepülikonnad** meie klientide jaoks, just nende jaoks tehtud (F6).*

*Et **nii suurt süsteemi kui meie pakume...** noh, ma ei tea, et oleks teist. Et sa saad teha just ikkagi sellist väga keerulist süsteemi, selle poolest erineb meie kui tööandja. Vot ongi, et põnev ja (F5).*

Mitu tööandjat tõi välja, et kui töö on väljakutsuv, on ta ka põnev. Väljakutsuvat tööd kirjeldasid tööandjad kui sellist, kus toote/teenuse tegemine nõuab eraldi õppimist, ajagraafik on kiire ja on rahvusvaheline suur süsteem.

*Meie lahendusi **guugeldades ei saa õppida. Juhendeid ka eriti pole** (F6).*

*Arvan, et eristuv faktor on ka see, et see toode on mõnevõrra eriline, **väga spetsiifiline, tehnoloogiliselt pigem ka keeruline**, nõuab rohkem süvenemist, teadmisi, oskusi (F3).*

***Tööülesanded on päris suured, tööd on koguaeg olemas** ja kuna igal osakonnal on oma projektijuht, osakonnajuhataja, jälgib, et neil oleks midagi teha (F4).*

Keeruline on aga öelda, kas uuritud tudengite jaoks need ka olulised on, sest tudengid küll kinnitavad, et nad soovivad teha tööd, mis neile meeldib, kuid tundub, et nad ei tea veel, milline on nende jaoks põnev töö.

*Unistuste tööandja /---/ sa käid tööle sellepärast, et sul on tööle lõbus seltskond ja **sulle meeldib, mis sa teed**. See moto mulle meeldib (T4).*

*Ma räägin, **mul ei ole nii palju seda töökogemust, aga huvitavus on väga oluline küll** (T2).*

Seda, milline näeb põnev töö välja, kirjeldas vaid üks tudeng (T3). Võimalik, et tudengite ettekujutus sellest, milline töö meeldib, alles kujuneb välja karjääri jooksul ning peale paari esimest töökogemust on inimesel juba parem ettekujutus sellest, milline on tema jaoks põnev töö. Näiteks üks vastaja (T1) tuli IT-d õppima sooviga minna USAsse arvutimänge tegema, aga ülikoolis soovid muutusid:

***Huvitavamaid asju on ilmunud** /---/ mujal on rohkem inimesi vaja kui arvutimängudeks (T1).*

Üks tööandja, F6 tõi välja, et ei saa üldiselt öelda, milline on põnev töö, sest igale inimesele on põnev töö erinev. F6 selgitab juba töövestlustel psühholoogilist laadi küsimuste abil välja, mis sorti töö inimesele meeldib, et teada saada, kas pakutav töö meeldiks talle või meeldib talle miski muu:

*Ühele meeldibki rohkem nokitseda omaette. Teine kindlasti tahaks liikuda, ei taha istuda terve päeva kontoris. See on sama asi, et **tuleks leida tasakaal erinevatel inimestel** (F6).*

Seega on intervjuude põhjal näha, et valimisse kuulunud tööandjad on enda jaoks lahti mõtestanud, miks on nende poolt pakutav töö põnev. Tööandjate arvates on nendeks põhjusteks peamiselt kas ainulaadsus oma valdkonna, teostusviisi (nt käsitöö) või mastaabi tõttu ning väljakutsuvus, selgub intervjuudest. Tudengid kinnitasid lihtsalt, et nad soovivad põnevat tööd, kuid selgusetuks jäi, milline on nende arvates see põnev töö – võimalik, et see arvamus alles kujuneb välja.

Uudsed töövõtted – ei tudengid ega tööandjad ei toonud esile. Vaid üks valimisse kuulunud tudeng viitas sellele, et ei tasuks jääda sisseharjunud tegevuste juurde, sest tema arvates aitavad tööandja poolt võimaldatud uudsed töövõtted tööd efektiivsemaks teha:

Mul üks sõber Skypes töötab rääkis ka, et tuukse sisse nagu uusi neid tehnoloogiaid, et muutuks efektiivsemaks arendamine, et sa ei tallu ühe koha peal kindlat rada (T4).

Ükski teine tudeng ega tööandja seda väärtust välja ei toonud.

Organisatsioon hindab ja rakendab töötaja loovust – mainiti vähe. Kuna intervjuueeritud tudengite ja tööandjate seast tõid selle väärtuse esile ainult üks tudeng ja üks tööandja, võib eeldada, et see kriteerium ei omanud väga suurt tähtsust. Tudeng T3 ei soovi, et tööandja annaks talle väga lihtsaid ülesandeid, mida keegi teine lihtsalt ei viitsi teha:

Mina näen raisatud suve sellisena, et ma satun tööandja alla, kes paneb mind tegema suveläbi mingisuguse mooduli testimist või et ta paneb mind tegelema mind ülesandeid, mis on nii minimaalseid, ta paneb mind tegema neid lihtsalt seepärast, et need ülesanded on muidu temale või tema tiimile muidu tüütud (T3).

Üks tööandja pakub sama, mida T3 soovib ehk siis tööandja peab oluliseks, et töötajate potentsiaal oleks rakendatud ja nad oleksid milleski olulises osalised:

Et ta ei veeda lihtsalt oma aega ära, vaid osaleb milleski, ehitab midagi (F1).

Seega on vastuste põhjal põhjust eeldada, et töötajate loovuse hindamine ja rakendamine organisatsiooni poolt on oluline vaid üksikute intervjuueeritud tudengite ja tööandjate jaoks.

Organisatsioon toodab kõrgekvaliteedilisi tooteid/teenuseid – väärtust ei maininud ei uuritud tudengid ega tööandjad, seega võib oletada, et see pole oluline kummagi jaoks.

Innovaatilised tooted – ei ühti, sest tööandjad pakuvad, tudengid ei taha. Valimisse kuulunud tudengid ei hooli tööandja innovaatilistest toodetest ja teenustest - enamgi veel, tudengid ei taha innovaatiliste toodete ja teenustega tegemistki teha, sest need viitavad kõigi tudengite arvates ebakindlusele tuleviku osas ja ebastabiilsusele. Tundub, et kõik neli

tudengit eelistavad kindla vundamendiga tuntud ja suuri ettevõtteid, sest need tähendavad tudengite jaoks stabiilset töökohta ja sissetulekut.

Innovaatiliste asjadega on see probleem, et need ei pruugi läbi lüüa /---/ vot see uus ja vägev ja kõik hakkavad kasutama ja pärast tuleb välja, et "pop" (T1).

Praegu ma otsin ikkagi stabiilset ettevõtet, mis ei ole startup (T2).

Tudeng (T4) tõi välja selle, et innovaatilisus on suhteline mõiste – ühe jaoks innovaatiline võib olla teise jaoks juba levinud meetodika:

Kui ma teen seda varuosade teemat, siis seal ma ju ka nagu teeme seda asja uuemaks ja innovaatilisemaks ja no Eestis pole seda keegi niiviisi teinud, aga välismaal kindlasti on (T4).

Innovaatilisusest olulisem tundub kahe tudengi jaoks olevat, et tooted/teenused oleksid vajalikud:

Päris hea äriidee, et inimesed säästavad päris palju raha selle pealt (T4).

Pigem see, mis on hästi vajalik, ma pigem töötaksin seal, mis on hästi vajalik (T1).

Seevastu tööandjatega tehtud intervjuudest jääb kõlama, et enamike tööandjate jaoks on innovaatiliste toodete-teenustega tegelemine üks kõige olulisemaid pakutavaid väärtusi üldse. Üks tööandja (F1) rõhutas seda isegi kõige olulisema pakutava väärtusena:

Ma arvan, et üks asi on kindlasti see, et me tegeleme väga tänapäevaste, või suisa innovaatiliste tehnoloogiatega, lahendustega, lähenemistega jne (F1).

Innovaatiliste toodete-teenustega tegemist reklaamib F4 kindlasti ka töövestlusel:

Me räägime peamiselt meie toodetest ja klientidest, sest me töötame ikkagi päris suurte ettevõtetega, kellel on tihti huvitavad ja innovatiivsed projektid (F4).

Vaid kaks valimisse kuulunud tööandjat ei maininud innovaatilisuse aspekti – võimalik, et nende ettevõtete teenused pole lihtsalt innovaatilised. Tegelemine innovaatiliste toodete-teenustega tundub olevat tööandjate arvates see väärtus, mis motiveerib inimesi ettevõttesse tööle tulema ja seal töötama.

Kokkuvõtteks võib öelda, et huvi dimensioon on tööandjate silmis kõige olulisem pakutavate väärtuste kogum, aga tudengid hindavad huvi dimensioonist vaid ühte osa: põnevat tööd. Intervjuude põhjal tundub, et kui tööandjad mõistavad põnevat tööd kui väljakutsuvat, ainulaadset, siis tudengid ei oska selgitada, milline töö oleks nende jaoks põnev. Ilmselt pole muud huvi dimensiooni väärtused tudengite jaoks olulised, sest neid ei mainitud. Väga suur ebakõla on innovaatiliste toodete/teenuste osas: tööandjad peavad seda üheks kõige

olulisemaks pakutavaks väärtuseks üldse, aga tudengid tundub, et pelgavad innovaatilisi tooteid, teenuseid, sest seostavad neid ebakindla tuleviku ja ebastabiilsusega. Intervjuudest selgub, et “uudsed töövõtted” ja “organisatsioon toodab kõrgekvaliteedilisi tooteid/teenuseid” pole oluline ei tudengite ega tööandjate jaoks. Väärtuse “tööandja hindab ja rakendab töötaja loovust” tõid esile vaid üks tudeng ja tööandja.

4.3.4 Majanduslik dimensioon

Head võimalused ametikõrgenduseks ettevõttes, töö kindlus, praktiline üksusesisene kogemus, keskmisest kõrgem palk ja üleüldiselt atraktiivne motivatsioonipakett on Berthoni jt (2005) järgi koondatud majandusliku dimensiooni alla.

Enamik intervjueritud tudengeid tõid majanduslikud väärtused ise omal algatusel intervjuudes välja ja enamasti just olulisuselt teise väärtuste dimensioonina. Tööandjatega tehtud intervjuudes mainis omal algatusel aga vaid üks tööandja majanduslike väärtuste olulisust pidades silmas töö kindlust.

Head võimalused ametikõrgenduseks ettevõttes – tudengid ei hooli, tööandjad pakuvad.

Intervjuude põhjal tundub, et tudengite jaoks on oluline isiklik areng, mitte ettevõttes karjääri tegemine. Tudengite intervjuude jooksul mainiti ametikõrgenduse võimaldamise soovi vaid üks kord:

*Jah, see on hea **motivaator**, et kui täidad mingisuguse eesmärgi ära ja siis saad kohe nagu **palgakõrgendust, ametikõrgendust, ükstupuha onju**. Ja see oleks väga hea. Seda ma loodangi just (T4).*

Võimalik, et ametikõrgenduse ootusi mainisid tudengid vähe, sest tundub, et tudengid mõistavad, et neil on veel vähe kogemusi. Üks tudeng (T3) rõhutas, et ametikõrgenduse peab ikkagi eelkõige välja teenima:

*Sa pead **tõestama kogu maailmale**, et sa oled **isikuna võimeline** seda tegema ja sinu töökoht respektierib sinu isikut (T3).*

Kõiki tudengeid intervjuerides jäi kõlama tudengite tagasihoidlik suhtumine, et nad ei ole veel tööandja jaoks väärtuslikud ja hea, kui nad üldse tööd saavad:

*Ma otseselt ei oma **väga suurt väärtust** praegu tööandjale (T3).*

Kaalukauss tundub intervjueritud tudengite suhtumise järgi olevat tööandjate kasuks, kuigi tegelikult näitavad rahvastikutrendid, et kaalukauss on liikumas kandidaatide poolele ning

IT-ettevõtted tunnetavad nii suurt puudust töötajatest, et nende huvi on saada endale töötajaid ja neid hoida. On ka võimalik, et tudengid ei toonud ametikõrgenduse soovi esile, sest see soov võib tekkida alles pärast mingit aega ettevõttes töötamist, mitte enne ettevõttesse tööle minemist.

Intervjueeritud tööandjate seast tõid kaks tööandjat (F1, F5) välja selle, et nad soodustavad ettevõtte siseseid karjääriliikumisi, et inimesel oleks võimalik areneda või saada senisele tööle vaheldust.

Üldse see ettevõtte sees karjääri tegemine on meie jaoks oluline, et me väga toetame, soodustame seda. /---/ Mõni inimene on niimoodi tulnud, et alustanud Tech Support spetsialistist, siis saanud sealt vahetuse vanemaks, siis saanud sealt juhi kohale ja juhivad nüüd tervet osakonda ja (F5).

Oleme üsna paindlikud ka näiteks selles osas, et kui meil on inimesel mingid ambitsioonid, nt testijal on ambitsioonid, et ta tahaks nüüd midagi laiemat teha, ta tahab arendajaks saada või projektijuhtimise suunas liikuda, et siis me oleme võimelised natuke asju ümber mängima nii, et me saame seda toetada (F1).

See, et ettevõtted üritavad leida võimalusi, kuidas inimeste ettevõtte sisest liikumist soodustada, on arusaadav, sest ajal, mil kvalifitseeritud IT-töötajatest on suur puudus, on tööandjatel mõistlik hoida inimesi enda ettevõttes, mitte lasta neid minna teistesse ettevõtetesse oma soove rahuldama. Seega tekib küsimus, miks tõid nii vähesed intervjueeritud tööandjad selle pakutava väärtuse välja. Üks tööandja selgitas, et nad ei saa ametikõrgendust pakutava väärtusena välja tuua, sest esiteks on neil väike tööjõu voolavus ja teiseks jääb ametikõrgenduse pakkumist takistama ettevõtte väiksus (kuni 30) töötajat:

Väikses keskkonnas pole neid astmeid väga palju ja pole neid võimalusi edasi liikuda (F6).

F6 sõnul peavad nad seetõttu panustama rohkem just isiklike arenguvõimaluste pakkumisele.

Seega ilmnes, et intervjueeritud tudengid ei oota oma tulevaselt tööandjalt, et ta pakuks ametikõrgenduse saamise võimalust. Vaid kaks tööandjat kuuest tõid selle pakutava väärtusena välja. Samas kui meenutada, kui kõrgelt hindasid tudengid arenguvõimalusi, sh karjääri täiustava kogemuse saamist ettevõttes, siis võib oletada, et tegelikult on ametikõrgenduse võimaldamine tudengite silmis ikkagi pluss, kuigi käesolevas intervjuus tõi ametikõrgenduse soovi välja vaid üks tudeng.

Töö kindlus – on tudengite jaoks ülioluline, aga tööandjad ei paku. Töö kindlust puudutav on tehtud intervjuude järgi kõige suurema tudengite-tööandjate arvamuste vastuoluga. Intervjuude põhjal tundub, et töö kindlus on tudengite jaoks ainus väga oluline

oodatav majanduslik väärtus – muudest majanduslikest väärtustest (sh keskmisest kõrgem palk või üldiselt atraktiivne motivatsioonipakett) tundub, et nad eriti ei hooli. Kõigist tudengitega tehtud intervjuudest kõlas selgelt läbi, et nad soovivad turvatunnet: et tööandja garanteeriks stabiilse töökohta, tööd jätkuks, sissetulek oleks stabiilne ning töötaja ei peaks kartma selle pärast, et ettevõtte läheb pankrotti või otsustab töötajaid koondada. Töö stabiilsuse tähtsust ilmestab tudengi T2 seisukoht, et T2 on valmis ohverdama oma sissetuleku selle nimel, et saada pärast tasustamata välja koolitamist endale püsiv töökoht, kus ta teab, et ta saab kindlasti hakkama.

Siin mõned ettevõtted pakuvad seda, et kuu aega teed intensiivset koolitust ja siis tead, et kui tööle saad, sa ei põru kohe (T2).

Kõik intervjueritud tudengid eelistavad kindla vundamendiga tuntud ja suuri ettevõtteid (mainiti 50+ või 100+ töötajat), sest need tähendavad tudengite jaoks stabiilset töökohta ja sissetulekut. Nagu huvi dimensiooni analüüsist selgus, on idufirmad tööandjatena täiesti välistatud kõigi intervjueritud tudengite jaoks, sest idufirmad ei paku stabiilsust:

Selline sisseelanum ettevõtte, siis see juba eeldab et suuremad ettevõtted, et selles mõttes suuremad, mitte kahe või kümne mehe meeskond vaid sada, siis nad tavaliselt eesti turul on juba paar aastat töötanud, neil on läbi mingid projektid, neil on kliendibaas (T2).

Väikeste ettevõtetega on alati oht, mingite startupidega on oht, et sa ei saa mitte mingisugust tulu sealt, sa ei saa palka näiteks, kui sa oled programmeerija seal, sul võib juhtuda, et rahastus kaob ära (T4).

Tööandjate seas vääriskindlus aga vaid ühe ettevõtte poolt esile tõstmist:

Kõige suurem asi ilmselt on stabiilsus, sest me oleme 25 aastat siin olnud, enamuse meie töötajatest on töötanud firmas üle 10 aasta. See tähendab, et kui keegi liitub meiega, siis ta on osa stabiilsest meeskonnast, kus palk on garanteeritud, tööülesanded on alati olemas, et see on hästi stabiilne töökoht (F4).

Teised intervjueritud tööandjad ei viidanud kordagi sellele, et töökindlus võiks olla väärtus, mida potentsiaalsed kandidaadid hindavad. Seega on siin suur võimalus tööandjatele täiustada oma töötaja väärtuspakkumist just nimelt töökindlusega.

Praktiline üksusesisene kogemus – mainiti vähe. Vaid üks tudeng (T3) ja üks tööandja (F4) mainisid, et ta soovib / nad pakuvad praktilist kogemust:

Ma ekspekteen, et anna mulle projekte vähemalt, millel ma saan hands on asja tegema, mis on suuremad nii-öelda (T3).

Inimene, kes tuleb meie juurde, ta õpib hästi palju, ta saab alati hands-on kogemust, et ta ei istu meil pool aastat õppeklassis (F4).

Ükski teine tudeng ega tööandja väärtust “praktiline üksusesisene kogemus” intervjuude jooksul ei maininud.

Keskmisest kõrgem palk ei ole esmatähtis ei tudengite ega tööandjate jaoks. Enamike uuritud tudengite jaoks oli pakutava palga suurusel olulisemad arenguvõimalus ja sotsiaalsed väärtused nagu head suhted ülemuste ja kolleegidega, lõbus ja õnnelik töökeskkond. Majanduslike väärtuste seast tundub, et hea palk on töö kindluse järel tudengite silmis teine oodatav väärtus. Tudengite ootused palgale tunduvad olevat tagasihoidlikud. Pigem tundub olevat suhtumine selline, et hea, kui üldse töö saab:

Eestis ma arvan, kui mul oleks neto tuhat, ma saaksin vabalt hakkama (T1).

Ilmselgelt ma tahaks, et ta pakuks ka arvestatavat palka ja minu, minu, minu teadmistele vastavat siis. Ma ei nõua mingit anna 5000 euri kätte ja (T4).

Kahe tudengi intervjuust jäi mulje, et palk on vähem tähtis kui arenguvõimalused. Näiteks T3 eelistab valida tööandjat arenguvõimaluse põhjal, mitte kiire rikastumise võimaluse põhjal ja T2 on nõus töötama mingil perioodil tasuta, tingimusel, et ta saab koolituse ja pärast on töö garanteeritud.

Ma ei otsi, ma ei ole mängus selle jaoks, et otsida mingi startupi all tööd, et saaksin osta endale aktsiaid ja kuskil rikastuda (T3).

Kuna ma töötan praegu täiskohaga, siis ma tahaks selle eest põhimõtteliselt saada tasu, et see oleks tasustatud. Või siis väga motiveerivalt mitte-tasustatud ehk siis.. siin mõned ettevõtted pakuvad seda, et kuu aega teed intensiivset koolitust ja siis tead, et kui tööle saad, sa ei põru kohe (T2).

Kuna see 27-aastane tudeng (T2) on õppimise kõrvalt käinud mitu aastat pangandusettevõttes täiskohaga tööl, võib eeldada, et tal on ka suurem rahaline kindlustatus kui teistel intervjuueeritel. Samas kumab tema vastusest läbi ebakindlust. Väites “tahaks põhimõtteliselt saada tasu” on kasutatud tingivat kõneviisi ning sõna “põhimõtteliselt” kasutamine viitab sellele, et ta on valmis tegema erandeid ning pole 100% kindel, et ta esmane soov leida tasustatud töö, täitub.

Täiesti tasustamata töö pole enamike tudengite jaoks siiski variant. Tudengil T4 on varasem halb töökogemus, kus tudengi sõnul ei raatsitud hea töö eest maksta töötasu:

Ootan, et mingisugust tasu saaks ka selle eest, mitte nagu osad firmad on pakkunud, et midagi ei saa ja saad kogemust. See mulle enam peale ei lähe (T4).

Põhjused, miks raha tarvis on, on tudengitel väga erinevad – ühel on tarvis pere toetada ja teisel elu nautida:

Mul alaealine õde ja ema peab Soomes orjama ja siis nagu võiks olla nagu veidike minu poolt ka mingisugust... (T1).

Piisavalt vana ka juba ja tahaks elu elada (T4).

Kuid hoolimata tagasihoidlikust palgasoovist tuleb intervjuude jooksul siiski esile, et mõne tudengi jaoks on palga suurus siiski väga määrav faktor tööandja valimisel – näiteks T1 on kõrge palga nimel valmis töötama kas või suletud ühiskonna diktaatori heaks:

Kui nad hästi maksavad, siis ma läheksin kasvõi Põhja-Koreasse tööle! (T1).

Kõik valimisse kuulunud tööandjad tunduvad olevat ühel arvamusel, et tõenäoliselt on enamikes IT-ettevõtetes palgad, mis lubavad inimestel hästi ära elada ja “keskmisest kõrgem palk” pole eriti suur faktor tööandja valikul:

Vaevalt, et see on parem tasu või paremad töötingimused, sellepärast, et selles osas T-sektoris ei ole väga eriti muret inimestel (F2).

Uuritud tööandjad mõistavad, et rahalised hüved motiveerivad töötajaid lühikest aega, aga mitterahalised (sotsiaalsed väärtused, töö huvitavus) pikemat aega:

Kui töö ei ole huvitav ja suhted ei ole korras, siis sa võid maksta, palju sa tahad, keegi enam ei tule (F5).

Kunagi ei ole raha ainuke motivaator. Kui raha on põhimotivaator, siis pigem tekibki see küsimus, et kas see inimene lõpptulemusena tegelikult vastas ka meie ettevõtte väärtustele (F3).

See töökeskkond, kuidas teda tunnustatakse, kuidas ta ise tunneb ennast kollektiivis ja see, ma arvan, on oluliselt olulisem (kui palk) (F6).

Intervjueeritud tudengite ootused ja intervjueeritud tööandjate poolt pakutav ühtib selles osas, et nii tudengite kui ka tööandjate arvates on pakutava palga suurusel veel olulisemad tööga kaasnevad sotsiaalsed väärtused ja töö huvitavus. Tudengite ootused palgale on vastandlikud – ühelt poolt ütlevad, et palgaootus on väike, sest töökogemust pole, aga teisalt annavad mõista, et kõrget palka on tarvis, et “elu elada” ehk elu nautida või pere toetada. Tööandjate vastustest tuleb esile suhtumine, et IT-valdkonnas on igal pool hea palk.

Üleüldiselt atraktiivne motivatsioonipakett – ei ole tudengite jaoks oluline, aga tööandjad pakuvad. Motivatsioonipaketti kuuluvad nii materiaalsed kui immateriaalsed väärtused, mis kuuluvad ka teiste väärtuste dimensioonide hulka (nt juhtimisstiil, tunnustus)

ning saavad antud analüüsi erinevates osades analüüsitud. Sellepärast eeldan, et Berthon jt (2005) on “üleüldiselt atraktiivne motivatsioonipakett” väärtuse all pidanud silmas kas muid rahalise tasustamise võimalusi (nt bonus) või mitterahalisi soodustusi (nt spordiklubi liikmelisus, suvepäevad, tasuta lõunad, meditsiinikontroll, mängunurk, massöör).

Muid rahalise tasustamise võimalusi ei toonud ootusena välja mitte ükski intervjueritud tudeng, aga kolm tööandjat kuuest rääkisid, et pakuvad neid (nt tööstaažiga seotud boonust, uue töötaja soovitamise boonust ja isegi limiteeritud koguses ettevõtte aktsiaid).

*Seesama **tööstaaž**, kus on päris, ütleme nii, et see tunnustus preemia näol on päris oluline inimese jaoks (F2).*

***Limiteeritud aktsiad**, mida nad saavad üks ole (F5).*

Mitterahalisi soodustusi tundub, et soovivad kõik intervjueritud tudengid, kuid ei pea seda tööandja valikul oluliseks. Kui kontoris on võimalus meelt lahutada, mängida, siis tudengid vaatavad sellele tõenäoliselt hea pilguga:

*Viskab üle mingi probleem, millest sa jagu ei saa ja lähed natukene... mängid pinksi, piljardit töökaaslastega. **Siis lähed värskema olemisega töölaua juurde tagasi (T1).***

*(Mängunurgad jms) **oleks kindlasti pluss (T4).***

Samas kui oleks kõrvuti kaks sarnast töopakumist, ühel tööandjal on kontoris mängunurgad, lauatennise laud, massaaž jms ja teisel pole, siis poleks see tudengite jaoks oluline, selgub intervjuudest. Mänguvõimalustest kontoris peeti olulisemaks hoopis näiteks tööandja mainet, turvatunnet, firma perspektiivi ja muid väärtusi:

*No otseselt **vist ei ole oluline** minu jaoks (T4).*

*See (mänguvõimalused kontoris) on **osa startup mängust**, ma ei plaani osaleda startup mängus (T3).*

Üks tudeng tõi isegi välja, et selline oma töökeskkonna eksponeerimine häirib teda.

*See on minuarust **nõme asi kui ettevõtte kempleb sellega, kui tore neil seal kontoris on, kui tore seal tööl on (T2).***

Osade tudengitega tehtud intervjuudest jäi kõlama, et tudengite jaoks on eelistatud see variant, et tööandja maksab soodustuste võrra rohkem palka ning inimene saab ise otsustada, mida ta selle rahaga teeb.

*Kui nad toetavad niipalju, et ma saan oma perega aega veeta ja see tasu, mis nad mulle minu nendele pühendatud aja eest nagu maksavad siis nad juba toetavad mind. **Selline üleliigne toetus nagu mingi perepäevad või see, mkm, see ei ole minu jaoks (T2).***

Enamik intervjueeritud tööandjaid seevastu loetlesid terve rea erinevad mitterahalisi pakutavaid motivaatoreid (va F6, kes ei toonud ühtegi esile). Tööandjad loetlesid eriti just selliseid mitterahalisi soodustusi, mida on võimalik üheskoos kasutada: söömisega seotud soodustused (tasuta lõunad, tasuta toiduained köögis jms), ühised üritused, kontoris olevad meelelahutusvahendid. Need tugevdavad tööandjate arvates meeskonnatunnet, ärgitavad suhtlemist ja seovad inimesi ühiste mälestuste kaudu.

*Meil on reededes lõunad. Firma poolt pakume **kontoris sooja lõunat** reedeti (F1).*

***Jõulupidu, šampuse joomine, saiakesed reedel** (F4).*

*Selles mõttes et me otseselt ei toeta rahaliselt mingit sportimist või sellist asja. Aga meil on nii tallinna kui tartu kontoris olemas **pinksilaud, jalka, meil on telekamängud, ühisüritusi** jaa (F3).*

Intervjueeritaval F5-l on oma spordisari, mis toetab samuti töötajate sportlikku eluviisi nagu tavaline spordikompensatsioon, kuid individuaalse kasutamise asemel kaasab kogu meeskonna üheskoos sportimisse. Kuna tudengite vastustest ilmnes, et nad hindavad väga kõrgelt sotsiaalseid väärtusi, nagu head suhted töökaaslastega, lõbus ja õnnelik töökeskkond, siis on hea, et tööandjad eelistavad kõigi võimalike mitterahaliste soodustuste seast pakkuda eelkõige just neid, mis meeskonda liidavad ja loovad mõnusa ühise õhkkonna.

Kolm tööandjat pakuvad ka individuaalselt kasutatavaid mitte-rahalisi soodustusi, nagu näiteks tasuta sportimisvõimalus (F2, F1), reisivautšer (F5):

*Mida teistel kindlasti ei ole, et see eristab meid, meie **reisivautšerite** süsteem (F5).*

Üks valimisse kuulunud tööandja tõi esile ka selle, et kui töötajatel on teised soovid, siis on võimalik pakutavat motivatsioonipaketti vastavalt soovidele kohandada:

*Tööandja poolt pakutavad **väärtused** on välja kujunenud **nende** (töötajate) **soovidest** tegelikult (F2).*

Seega tundub intervjuude põhjal, et tudengid vaatavad erinevatele lisasoodustustele küll hea pilguga, kuid samas pole see ühegi tudengi jaoks tööandja valikul määrav faktor – olulisemaks peetakse nt tööandja mainet, turvatunnet, firma perspektiivi. Enamik uuritud tööandjaid aga pakuvad hulga mitterahalisi soodustusi, eelistades pakkuda neid, mida töötajad saavad nautida üheskoos.

Võrreldes tööandjate ja tudengite seisukohti majandusliku dimensiooni väärtuste osas, tuleb esile mitu ebakõla. Näiteks pakuvad tööandjad majandusliku dimensiooni väärtusi, millest tudengid väga ei hooli (“üleüldiselt atraktiivne motivatsioonipakett”, “head võimalused arenguvõimalusteks ettevõttes”) aga samas ei paku enamik tööandjaid tudengite jaoks

üliolulist väärtust – töö kindlust. Tudengite ootused ja tööandjate pakutavad väärtused ühtivad kahe väärtuse raames: keskmisest kõrgem palk ei ole ei tudengite ega tööandjate jaoks esmatähtis, praktiline üksusesisene kogemus ei ole ei tudengite ega tööandjate silmis oluline väärtus.

4.3.5 Rakenduslik dimensioon

Võimalus rakendada kõrgharidusasutustes õpitut, õpetada teisi ning vastuvõtlikkus ja kuuluvus, organisatsiooni kliendile suunatus ning ühiskonnale tagasi andmine on Berthoni jt (2005) järgi koondatud rakendusliku dimensiooni alla.

Intervjuudest ilmnes, et rakenduslikkuse dimensiooni väärtused tunduvad nii tudengite kui tööandjate arvates olevat suhteliselt ebaolulised ja said vähese esiletõstmise osaliseks. Seega on kõik mittekattuvused rakenduslikkuse dimensioonis pigem vähetähtsad ja ei saa tõenäoliselt määravaks tööandja atraktiivsuse määramisel.

Võimalus rakendada kõrgharidusasutustes õpitut – ei ühti, tudengid soovivad. Võimalus rakendada seni õpitut on ainuke rakenduslike väärtuste aspekt, mille tõid esile vähemalt kaks intervjuueeritud tudengit neljast. Need tudengid (T2, T3) näevad siin võimalust tegelikult hoopis areneda ja väärtust luua. Tudengid ei soovi teha n-ö musta tööd, vaid rakendada enda õpitut ja õppida veel juurde:

See on nagu parem kui... põhja... nagu koolist nagu edasiarenemine (T1).

*Ma ekspekteen, et **anna mulle projekte** vähemalt, millel ma saan hands on asja tegema, mis on suuremad nii-öelda (T3).*

Valimisse kuulunud tööandjate seas seda ei mainitud. Seega võib oletada, et tööandjad pakuvad liiga vähe võimalust rakendada oma seniseid teadmisi, sest intervjuude põhjal tundub, et tudengid sooviksid seda oma tööandjalt rohkem.

Võimalus õpetada teisi – ei tudengid ega tööandjad ei toonud olulise väärtusena välja.

Vastuvõtlikkus ja kuuluvus – vaid üks tööandja mainis. Uuritud tudengid ei nimetanud, et ootavad seda väärtust, kuid üks tööandja võimaldab tööd Eestis vähemuse sekka kuuluvatele inimestele, kes ei oska inglise või eesti keelt väga hästi.

*Töötajad, kes oskavad IT-d, kes oskavad vene keelt, aga ei pruugi teada väga hästi **eesti või inglise keelt, saavad ka meie juures tööd (F4).***

Võimalik, et valimisse sattusid tudengid, kes vähemuste sekka ei kuulu ja vähemuste probleemid neid otseselt ei puuduta ning seepärast ei pruugi need ka neile olulised ootused olla.

Organisatsioon on kliendile suunatud – ei tudengid ega tööandjad ei toonud olulise väärtusena välja.

Ühiskonnale tagasi andmine – ühtib, ei ole oluline kummagi jaoks. Enamike intervjueeritud tudengite vastustest jäi mulje, et see, millega ettevõtte tegeleb, ei pea olema kooskõlas enda uskumustega – peaasi, et ettevõtte maksaks hästi. T3 ja T1 arvavad:

Mind isiklikult ei huvita see, mida see firma teeb nii kaua kui ta maksab mulle, kuigi ma eelistaksin seda, et nad ei paneks 3nda maailma riike põlema või mida iganes. Kui ma otsin tööd ja mul on vaja tööd, siis see ei huvita mind nii palju (T3).

Kui nad hästi maksavad, siis ma läheksin kasvõi Põhja-Koreasse tööle! (T1).

Mõnede uuritud tudengite vastustest ilmneb, et kui ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik (nt hoiab loodust), siis tõstab see ettevõtte mainet, kuid pole tööandja valikul kriteerium:

Muidugi tõstab see (heategevus) minu silmis nende mainet kui nad millegi siukesega tegelevad, aga selle põhjal ei vaata seda (T1).

Üks tudeng on heategevuse osas hoopis skeptiline:

Ma näen tavaliselt seda, et kui mõni firma reklaamib end väga loodusest huvitatuna, siis see tähendab seda, et kuskil taustal käib midagi väga ohtlikku loodusele (T3).

Vaid üks tudeng ütleb selgelt, et ta ei taha töötada ettevõttes, mille tegevus ei ühti tema väärtushinnangutega:

Ma ei kujuta ette, et noh ma oleks selline väärtus ettevõttes, mis ISISele mingit toodet arendab. Mu uskumused poleks kooskõlas, pigem oleksin mingi sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtte juures (T2).

Intervjueeritud tööandjate seast pakuvad kaks omalt poolt väärtust “ühiskonnale tagasi andmine”. Näiteks F5 kollektiiv käib koos verd loovutamas ning loomade varjupaika toetamas:

Igasugused doonoripäevad kord kvartalis anname verd, siis on töötaja initsiatiivil, kolm aastat on traditsioon juba varjupaiga toetamine, loomade varjupaiga toetamine (F5).

Seega ilmnas, et enamik intervjueeritud tudengeid ei oota, et tööandja peaks ühiskonnale tagasi andma. Kuna antud väärtuse ootust tõi esile vaid üks tudeng ja pakuvad kaks tööandjat, on see väärtus tõenäoliselt suhteliselt ebaoluline.

Kokkuvõtteks võib öelda, et rakendusliku dimensiooni väärtused ei ole tõepoolest ei tudengite ega tööandjate silmis eriti olulised. Väärtused “organisatsioon on kliendile suunatud” ja “võimalus õpetada teisi” ei saavutanud tähelepanu ei tudengite ega tööandjate silmis ning see, et organisatsioon annaks ühiskonnale tagasi, tundub olevat ebaoluline mõlemale. Uuritud tudengite silmis saavutas tähelepanu vaid üks väärtus – kõrgharidusasutustes õpitu rakendamise võimalus – aga mitte ükski tööandja ei paku seda väärtust.

4.3.6 Paindliku töökorralduse dimensioon

Paindliku töökorralduse dimensioon hõlmab töö paindlikkust ajalises ja kohalises mõttes. Selles dimensioonis esines väga suur ebakõla selle vahel, mida valimisse kuulunud tudengid ootavad ja mida uuritud tööandjad pakuvad. Kõik intervjueeritud tudengid ootavad tööandjalt paindliku tööaja ja –koha võimalust. Üks tudeng valis isegi IT-eriala lootusega, et see võimaldab töötada paindliku tööaja ja -kohaga:

*Mina näed tulin suuresti IT-d õppima sellepärast, et ma unistasin kuidagi sellest mõttest, et **pole vahet, kus ma maailmas olen**, niikaua kui mul on võrk taga ja niikaua kui mul on mõtted, siis ma saan neid nagu teha (T2).*

Miks soovivad tudengid paindlikku tööaega ja –kohta? Enamik tudengeid soovivad valida ise, kus nad tööd teevad. Vaid üks tudeng eelistab, et kogu meeskond oleks pidevalt kontoris töö, sest siis edeneb tema arvates töö paremini:

*Jah, ma olen proovinud seda kodust tegemist, see ei lähe väga hästi. Tekivad teised kiusatused jne. /---/
Kui sa oled tiimis, kui sul tiim taga on, agiilne tiim näiteks, siis **kõik nagu sõltuvad üksteisest** (T4).*

Samas soovib sama tudeng käia töö kõrvalt koolis, mis võib viidata ka paindlikule töökohale. Seega võib järeldada, et ka tema jaoks on paindlikkus tegelikult väga tähtis. Tudengid hindavad vabadust ja eraelu-tööelu tasakaalu: näiteks võimalust käia vajadusel teises linnas vanaema sünnipäeval või koolis.

Vaja näiteks minna teise linna vanaema sünnipäeval, saad seal ka tööd edasi teha (T1).

Nagu näiteks ka T1 vastusestki näha, usuvad tudengid, et paindlik koht ei tähenda, et töö jääks tegemata – tööd saab ka distantsilt teha.

*Ma tean väga hästi kui oluline on scrum ja meeskonnas töötamine, aga **võimalus töötada kaugelt, teha seda asja omast ajast, omadel tingimustel** niiöelda just ajalises ja kohalises mõttes (T2).*

Ma ekspekteen ikkagi ettevõttest, et kui ma saan oma töö tehtud, siis ta ei oota minust seda, et ma olen tal 9st 5ni sees, vaid seda, et ma saan vahepeal näiteks koolis käia, nii kaua, kuni minu tööülesanded on täidetud (T3).

Meenutades, kui oluliseks peavad intervjueritud tudengid arenguvõimalusi, on tõenäoliselt tudengite silmis kõrgelt hinnatud ka see, et tööandja võimaldab jätkata töö kõrvalt ka õppimist:

Ta (tööandja) annaks mul võimaluse seal magistris ka nagu õppida seal koolis töö kõrvalt just. Praegu oleks see oluline mulle (T4).

Mittepaindlik töökorraldus tundub kõigi uuritud tudengite jaoks ebanõistlik. Näiteks T2 kirjeldab, et ta ei saa aru, miks tööandja peaks nõudma tal kontoris olla kellaajast kellani isegi siis, kui internet läheb näiteks ära:

Ei ole midagi teha. Koju minna, juua täis ennast, magada kaineks sealsamas laua taga ja ärgata üles ja tagasi tulla ja oodata kuni nett tagasi tuleb (T2).

Kuid tööandjate seast ei toonud oluliste väärtuste seas paindlikkust esile mitte ükski intervjueritud tööandja, kuigi mitmed tööandjad mainisid, et noorte soov töötada paindliku tööaja ja -kohaga on juba kujunenud suureks väljakutseks. F2 ja F1 küll mainisid, et neil on töötajaid, kes käivad töö kõrvalt ülikoolis, kuid ei ole teada, kui palju on neile seejuures töö paindlikkust võimaldatud või töötavad nad lihtsalt väiksema koormusega.

Miks tööandjad ei taha pakkuda paindlikku tööaega ja -kohta? Valimisse kuulunud tööandjate sõnul kahjustab see töö tulemust, nt kehvema info liikumise tõttu:

Me töö ikkagi veniks, see ei oleks efektiivne kui inimesed töötaksid kodust. Selles suhtes meie poliitika on see, et me ei võimalda paindlikku tööaega, et igaüks saab oma jupi kätte ja on ükskõik kus ära. Et tavapäraselt tööajal ja tööpäevadel peaks ikkagi inimesed kontoris olema (F2).

Üks tudeng aga on täiesti veendunud, et tänapäeval on kõik tehnoloogilised võimalused olemas, et paindlikku tööaega ja -kohta võimaldada:

Mina usun, et selleks on absoluutselt kõik kanalid ja asjad on olemas, et ei pea olema füüsiliselt kohal, vaid telefüüsiliselt kohal, esinduslikult kohal (T2).

Intervjuudest selgus, et pooled tööandjatest on valmis vajadusel tegema ikkagi erandeid, kui töötajal on tarvis kuskile minna, kuid üldistest reeglitest töötamise aja ja koha suhtes tuleb kinni hoida.

Loomulikult on erandeid võimaik alati teha, aga see ei saa olla reegel, et oma suva järgi käiakse kuskil (F2).

Meil on võimalik inimesele vastu tulla mingites situatsioonides. Ma ise olen üks näide sellest inimesest. Mul on 2 last. Mõlemal korral ma tulin vanemapuhkuselt esialgu poole kohaga tööle ja siis täiskohaga. Juba selline võimalus. Meil on inimesi, kes käivad ülikoolis jne (F1).

Seega ilmnes intervjuudest, et uuritud tööandjad ei paku paindlikku tööaega ja –kohta ehk väärtust, mille olulisust rõhutasid kõik intervjuueeritud tudengid. Tõenäoliselt on tegemist tudengite jaoks väga olulise kriteeriumiga tööandja valikul, sest tudengid usuvad, et töö saab tehtud ka paindliku tööaja ja töökoha korral, aga samas võimaldab see saavutada paremat tasakaalu töö ja eraelu vahel.

4.3.7 Tööandja maine dimensioon

Mitte ükski intervjuueeritud tudeng ei toonud omal algatusel tööandja mainet olulise väärtusena välja, kuid kui selle kohta küsisin, tõdesid enamus, et tööandja maine on väga oluline - hea maine viitab tudengite arvates ettevõtte jätkusuutlikkusele ja tekitab usaldust. Intervjuudest selgus, et kui oleks kõrvuti kaks sisu poolest väga sarnast tööpakkumist, valiks mitu tudengit tööandja tõenäoliselt just maine järgi. Seepärast hirmutaksid näiteks avalikud kehvad majandustulemused ja tööandja ebaaus maine tudengid eemale, kinnitas enamik tudengeid:

Kui neil käive on halvasti, siis ma hakkän lihtsalt eemalt tööpakkumisi vaatama (T1).

Võib-olla osade klientide kõrvad maha tõmmanud siis, väga ei ole ju mõtet sinna minna niimoodi (T2).

Kõik intervjuueeritud tööandjad uskusid samuti, et ettevõtte maine tööandjana on väga oluline pakutav väärtus, sest tekitab usaldust potentsiaalse kandidaadi silmis ja töötajate lähedased kiidavad tööandja heaks. Samas, vaid kaks intervjuueeritud tööandjat (F3, F5) ütlesid, et pakuvad tööandja head mainet kui väärtust – nad on positiivse maine nimel tegutsenud ning nad saavad seda värbamisel ära kasutada:

Eks me oleme tööandjana tuntud ka kui see, et me hoolime oma töötajatest ja teeme nendega igasuguseid vägevaid asju, /---/ see on midagi, mida välja tuuakse (F5).

Peamised põhjused on kindlasti see, et Z-l on kindlasti väga hea maine. Me oleme teadatud turul kui ettevõtte kus on väga tugev arendusmeeskond, kus on tõesti need top arendajad kogu eesti turul (F3).

Üks intervjuueeritud tööandja teab, et positiivse tööandja maine kujunemist toetab parima tööandja tiitlite saamine: F5 sõnul tahavad töötajad, et nende lähedased oleksid ettevõttest positiivselt kuulnud ja hindaksid heaks tööandjaks:

*Kui teatakse, ema-isa ka teab, et edukas ettevõtte, siis /---/ vanaema ka, ja no girlfriend peab ikka teadma, et on edukas ettevõtte. Ei no muidugi, see mõjub inimese... inimene tahab olla tähtis ja ta tahab tunda, et ta on oluline, et see, mis ta teeb, on oluline. **Kui ettevõtte on edukas ja panustab sinna, siis järelikult on tema ka oluline, see on nii sisse kui väljapoole (F5).***

Kusjuures, sama ettevõtte on varem pidanud muutma oma tööandja maine kujundamise strateegiat, et saada sotsiaalselt vastutustundlikuma ettevõtte maine. Kuna intervjueritud tudengid seostavad ettevõtte head mainet tööandja kõrgema usaldusväarsuse ja ettevõtte jätkusuutlikkusega, pole üllatav, et avalikkuses tuntud tööandja tundub olevat tudengite silmis palju eelistatum kui väike ja tundmatu ettevõtte. Üks tudeng ütleb, et suurte ettevõtete puhul nagu näiteks Elion, ei hakkaks ta ettevõtte mainet uurimagi, aga väikeste ettevõtete puhul uuriks ta mainet enne kandideerimist – sellest võib järeldada, et avalik tunnus tekitab usaldust.

Nad (suured firmad) ei saa endale lubada seda, et nende maine oleks halb kuidagi (T4).

Mitme valimisse kuulunud ettevõtte jaoks on vähene tunnus probleem ja nad plaanivad oma tööandja maine nimel tegutsema hakata (F1, F6):

*Kui teha tänavaküsimust, siis **mitte keegi ei tea meid (F6).***

*Kuna see (turundustegevus klientide suunal Eestis) puudub või kuna projektid ei puuduta nii otseselt eestlasi, siis väga palju saame reaktsiooni, et “F1, mis ettevõtte see veel on?”. Et **nüüme vajadust seda (tunust) veel suurendada (F1).***

Intervjueritud ettevõtete seas oli üks tööandja, F2, kes on autori hinnangul ettevõtteks vähemalt IT-valdkonnas väga tuntud, aga F2 ei maininud intervjuu jooksul tööandja mainet kui pakutavat väärtust.

Intervjueritud tudengite arvates mõjutavad tööandja maine kujunemist isiklik kogemus toote/teenuse/ettevõttega, meedia ning lähedaste arvamus:

*Kuna mul on tuttav tegelikult, õde, kes töötab selles valdkonnas, siis **tema arvamus sellest tööandjast on minu tehtud (T3).***

Üks tudeng, T1, tunnistab, et tal puudub hea ülevaade, millised on head tööandjad ja eelistab ise järgi proovida ning oma kogemusest õppida. Seega on tema visioon heast tööandjast veel välja kujunemas:

*Saab nagu planeerida selle redeli, et alustan siukeses firmast ja nemad olid sellised, ja nemad nagu.. mis mulle seal ei meeldi ja otsin selle järgi. **Ma praegu ei oskagi nagu öelda, mida ma hetkel otsides, sest mul pole nagu töökogemust (T1).***

Kokkuvõtteks võib öelda, et töandja maine kui pakutav väärtus on oluline nii intervjueritud tudengite kui töandjate silmis. Intervjuudest selgus, et selleks, et tunduda tudengitele usaldusväärse ettevõttena, on töandjatel mõistlik tegeleda ettevõtte kui töandja turundusega ning oma väärtuspakkumist sihtrühmale kommunikeerida. Kuid töandjate seast tõi hea maine kui pakutava väärtuse esile vaid kaks töandjat ning mitu ettevõtet nimetasid head mainet kui kohta, kuhu tulevikus panustada, et seda saaks väärtusena pakkuda.

Tulemuste analüüs näitas, et mitmes töandja atraktiivsuse dimensioonis ei kattu töandjate poolt pakutav sellega, milliseid väärtusi tudengid tegelikult ootavad. Intervjuude põhjal selgus, et on väärtusi, mida tudengid peavad väga tähtsateks oodatavateks väärtusteks, aga mida töandja ei paku üldse ja ei plaani pakkuma hakatagi – või vastupidi. Mitteühtivused esinesid järgmiste väärtuste seas (kõige suuremad mitteühtivused märgitud **paksu kirjaga**):

- “hoolaud tulevaseks karjääriks” (tudengid ootavad, töandjad ei paku),
- **“enesekindlam tunne tänu selle organisatsiooni jaoks töötamisele (ehk tagasiside)”** (tudengid ootavad, töandjad ei paku),
- **“innovaatilised tooted/teenused”** (tudengid ei taha üldse, töandjad pakuvad),
- “head võimalused ametikõrgenduseks ettevõttes” (tudengite jaoks ebaoluline, töandjad pakuvad),
- **“töö kindlus”** (tudengid ootavad, töandjad ei paku),
- “võimalus rakendada kõrgharidusasutustes õpitud” (tudengid ootavad, töandjad ei paku),
- **“paindlik töökorraldus”** (tudengid ootavad, töandjad ei paku).

Kõige sarnasemad arvamused ehk suurim ootuste – pakkumiste kattuvus oli intervjuude tulemusel sotsiaalse dimensiooni osas – intervjuude põhjal väärtustavad neid väärtusi (lõbus ja õnnelik töökeskkond, head suhted ülemuste ja kolleegidega) väga kõrgelt nii intervjueritud tudengid kui ka töandjad. Töandja maine olulisust mõistavad nii uuritud tudengid kui töandjad. Intervjueritud tudengite arvates viitab hea maine töandja jätkusuutlikkusele ja arenemisvõimele ning töandjad viitasid sellele, et hea maine töandjana tekitab potentsiaalsetes kandidaatides usaldust.

5. Järeldused ja diskussioon

Järelduste peatükis esitan uurimustöö tulemuste põhjal vastused eespool esitatud uurimisküsimustele ja arutlen tulemuste üle seoses varasemate teoreetiliste ja empiiriliste käsitlustega ning laiema sotsiaalse kontekstiga. Peatüki teises pooles esitan meetodikriitika ning annan omapoolsed soovitusel võimalikeks edasiarendusteks.

5.1 IT-tudengite ootused kvalitatiivse ja kvantitatiivsete uuringute võrdluses

Käesoleva kvalitatiivse uurimustöö tulemustest nähtub, et intervjueeritud IT-tudengite silmis on suurimad ootused tulevastele tööandjatele seotud eelkõige sotsiaalsete ja arenguvõimaluste väärtustega. Lisaks tundub intervjueeritute jaoks olevat oluline töö kindlus, motiveeriv palk ja paindliku tööaja ja -koha võimalus.

5.1.1 Sotsiaalne dimensioon

Käesolevas uuringus asetuvad sotsiaalse dimensiooni väärtused kõige oodatumate väärtuste kohale, kuid varasemate kvantitatiivsete uuringute järgi (Kuningas, 2014; Lelle, 2008; Tamkõrv, 2006) ei peeta neid olulisteks väärtusteks. Minu uuringutulemuste järgi rõhutasid tudengid väga olulisest arengusoojust veelgi enam just häid suhteid ülemuste ja kolleegidega ning lõbusat ja õnnelikku töökeskkonda (sotsiaalsed väärtused). Varasemates uuringutes on seda peetud vähem oluliseks. Lelle (2008) küsitluses paigutus “head suhted meeskonnas” alles kuuendale kohale. “Mõnus töökeskkond” saavutas Lelle (2008) uuringus tähtsuselt kolmanda koha, kuid pole kindel, kas “mõnus töökeskkond” tekitab vastajas seoseid just inimsuhetega, mitte füüsilise töökeskkonnaga. Tamkõrv (2006) tulemusel on “hea meeskond, suurepärased kolleegid” tähtsuselt neljas väärtus.

5.1.2 Arenguvõimaluste dimensioon

Arenguvõimalus on täna vähemalt kahe kõige oodatuma väärtuse hulgas. Viimaste aastate jooksul on arenguvõimalus muutunud IT-tudengite jaoks olulisemaks - kui 2008. aastal Lelle ja 2006. aastal Tamkõrve läbi viidud uuringutes oli arenguvõimalus IT tudengite jaoks olulisuselt kas kaheksas või viies tegur, siis sarnaselt eelmisel aastal läbi viidud uuringuga (Kuningas, 2014) on käesolevas uuringus arenguvõimalus üks olulisemaid tegureid. Võimalik, et tulemuste erinevust mõjutab uuringu läbiviimise aeg. 2006-2008 tehtud uuringute ajal polnud arenemine järelikult nii tähtis kui täna.

5.1.3 Huvi dimensioon

Varasemate kvantitatiivsete uuringute tulemused näitavad, et töö huvitavuse aspektid on olulised küll, aga kvantitatiivsete uuringute tulemusi vaadates jääb ebaselgeks, mida mõistavad vastajad abstraktse mõiste “huvitav” all. Minu intervjuude põhjal ilmneb, et tudengid mõistavad “huvitavat” tööd erinevalt. Ka käesolevas uuringus rõhutasid tudengid, et nad tahavad teha tööd, mis neile meeldib ja on huvitav, aga samas ei osanud nad huvitavat tööd kirjeldada. Selgus, et kindlasti ei taha tudengid töötada innovatiivseid tooteid / teenuseid pakkuva tööandja heaks – seda kinnitasid kõik neli tudengit. Varasem uuring (Kuningas, 2014) näitab samuti, et tööandja tegelemine innovaatiliste teenuste ja/või toodetega on üks kõige vähemolulisem väärtus. Seega kui toetuda kõige värskematele uuringutele, siis ei ole tööandjatel mõistlik rõhutada oma innovaativsust, kui nad soovivad peagi tööjõuturule suunduvatele tudengitele huvipakkuvad olla.

Intervjuudest ilmnes, et tudengite jaoks on töö huvitavuse dimensioon pea kõige ebaolulisem üldse – palju olulisemad on majanduslikud, sotsiaalsed, arenguvõimaluste, maine ja paindliku töökorralduse väärtused. Lelle (2008) ja Tamkõrv (2006) tulemused näitasid aga vastupidiseid tulemusi: kõige tähtsam väärtus üldse on mõlema järgi “huvitav töö”. Lelle uuringus paigutasid nimetatud kriteeriumi esimesele kohale koguni 49% vastanutest. Samas 15% ei nimetanud huvitavat tööd üldse oma eelistuste hulka (Lelle, 2008).

5.1.4 Majanduslik dimensioon

Kuningas (2014), Lelle (2008) ja Tamkõrv (2006) uurimistöödest selgus, et tähtsuselt teine kõige olulisem pakutav väärtus on konkurentsivõimeline töötasu. Minu kvalitatiivse uuringu tulemused tõid selgelt välja, et tudengite jaoks on konkurentsivõimelisest palgast palju olulisemaid majanduslikke väärtusi, sh töö kindlus, ja muid väärtusi, nt arenguvõimaluste ja sotsiaalsed väärtused. Minu tulemused näitavad, et enamik tudengeid soovivad, et tööandja garanteeriks stabiilse töökoha, tööd jätkuks, sissetulek oleks stabiilne ning töötaja ei peaks kartma selle pärast, et ettevõtte läheb pankrotti või otsustab töötajaid koondada. Samas väitis üks intervjuueeritu, et hea palga eest oleks ta nõus töötama kasvõi Põhja-Koreas – seega võib järeldada, et mõne tudengi jaoks on palk palju olulisem kui teiste jaoks. Lelle (2008) ja Tamkõrv (2006) tulemustes töö stabiilsuse ega sellega seotud turvatunde küsimust sees ei olnud (võimalik, et majandusbuumi tipp hetkel polnud see aktuaalne küsimus). Kuningas (2014) küsitluses oli üks faktor, mis mõnes mõttes viitab organisatsiooni jätkusuutlikkusele: “ettevõtte käive ja positsioon turul”, kuid ka siin ei paistnud faktor olulisuse poolest välja.

Küll aga on kindel, et käesoleva töö tulemuste järgi on töö kindlus kõige enam oodatud majanduslik väärtus.

5.1.5 Rakenduslik dimensioon

Töö rakenduslikkuse tulemusi on võimalik võrrelda vaid ettevõtte sotsiaalse vastutustundlikkuse (heategevuslikkuse) aspektist, sest muid Berthoni jt (2005) skaala rakenduslikkuse dimensiooni väärtusi pole küsitlustes küsitud. Kuningas (2014) küsitlus näitas, et “ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik organisatsioon” on üks kahest kõige vähem oodatud faktorist üldse – see ühtib ka enamike minu intervjueeritute vastustega: see, millega organisatsioon tegeleb, pole oluline nii kaua kui ettevõtte maksab hästi. Vaid ühe tudengi jaoks on oluline, et ettevõtte tegevus oleks kooskõlas tema uskumustega. Kusjuures siin tundub, et tuleb välja huvitav vastuolu. Kui rääkida tudengitega palgast, siis olid palgaootused üpris tagasihoidlikud ja enamik tudengeid kinnitas, et on palgast palju olulisemaid oodatavaid väärtusi (näiteks arenguvõimalused, sotsiaalsed väärtused). Aga kui küsida teistmoodi (nt ettevõtte vastutustundlikkuse järgi), siis tuleb välja, et väga hea palk võib kaaluda üles kõik muud väärtused ja mitu intervjueeritud tudengit on nõus töötama väga hea tasu eest ükskõik mis organisatsiooni heaks maailmas. Seega võib siin esile tulla intervjueeritute soov sotsiaalselt sobituda: jäetakse mulje, nagu palgast ei hoolita, aga tegelikult ollakse väga hea palga nimel pea kõigeks valmis.

5.1.6 Paindliku töökorralduse dimensioon

Minu uurimustöös tõid paindliku töökorralduse ühe kõige olulisema väärtusena välja pooled tudengid ja kõik neli tudengit rõhutasid, et soovivad paindlikku tööaega ja –kohta. Tudengid usuvad siiralt, et töö saab väga hästi tehtud ka siis, kui töötajal on vabadus ise oma tööaega ja –kohta valida ja nad hindavad vabadust ja eraelu-tööelu tasakaalu väga kõrgelt.

Intervjuud tudengitega annavad põhjust eeldada, et tudengite jaoks on paindlik tööaeg olulisem kui paindlik töökoht. Sama kinnitab ka Tamkõrv (2006) uuring, mille järgi on töötaja paindlikkus olulisuselt kolmas faktor, aga töökoha paindlikkus oli kolme kõige vähemmainitud faktori seas. Kahjuks pole Lelle (2008) ja Kuningas (2014) eraldanud üksteisest paindliku töötaja ja –koha faktoreid, vaid on moodustatud üldine paindliku töökorralduse faktor, mida hinnati suhteliselt ebaolulise, kuuenda positsiooni väärtusena. Täpsema hinnangu andmise jaoks tuleks viia läbi täiendav uuring.

Tulemusi kõrvutades on huvitav, et juba üheksa aastat tagasi, 2006. aastal Tamkõrve uurimustöös, hinnati tööaja paindlikkust oluliseks. Võimalik, et see on väärtus, mis on tudengite jaoks ajast aega hästi oluline, kuna tihti soovitakse paindlikku tööaega just sel eesmärgil, et lõpetada kool või minna edasi magistrisse õppima.

5.1.7 Tööandja maine dimensioon

Käesolevast uurimistööst ilmnes, et ettevõtte maine arenguvõimekuse osas on tudengite jaoks väga oluline – lausa tööandja valikul määrava tähtsusega väärtus. Kui ettevõttel on halb tööandja maine, halvad majandustulemused või halb avalik maine (näiteks petnud kliente), siis peletab see tudengeid eemale, selgub minu uurimistööst. Hea tööandja maine seevastu tekitab usaldust organisatsiooni arengupotentsiaali vastu. Varasemates uuringutes on tööandja maine eraldi pakutava väärtusena toodud välja vaid Lelle (2008) uuringus ning seal paigutus tööandja maine olulisuselt alles eelviimasele kohale. Teiste varasemate uuringute tulemusega saab käesoleva uuringu tulemusi koos vaadata seega kahes aspektis: majandustulemuste ja arengupotentsiaali olulisus tudengite jaoks.

Käesoleva uuringu tulemused näitasid, et ettevõtte majandustulemused on intervjueritud tudengite silmis olulise tähtsusega ja tudengid ootavad, et tööandja majandustulemused oleksid kindlasti head. Kuid varasemate uuringute järgi on “head majandustulemused” kõige ebaolulisem väärtus (Lelle, 2008; Tamkõrv, 2006). Võimalik, et siin on tunda jällegi suure majandusbuumi mõjutusi – 2008. aastal läks majandusel veel suhteliselt hästi ja võib oletada, et inimestel ei olnud veel ebakindlat tunnet oma töökoha tuleviku suhtes ning nad ei pidanud seda tähtsaks. Üllataval kombel näitab ka värskeim kvantitatiivne uuring ettevõtte käibe ebaolulisust - Kuningas (2014) järgi on “ettevõtte käive ja positsioon turul” olulisuselt alles 12. kohal 15 erineva väärtuse seast.

Minu uurimistööst ilmnes, et enim on tööandjatena eelistatud suured ja tuntud ettevõtted, keda teatakse, sest tundus tekitab valimisse kuulunud tudengite silmis usaldust ning annab märku arengupotentsiaalset. Ka Kuningas (2014) järgi on “ettevõtte saavutused ja arengupotentsiaal” üks kõige olulisemaid faktoreid üldse. Võimalik, et praegu on IT-valdkonnas jällegi ajajärk, kus usutakse, et kõikidel suurtel IT-ettevõtetel läheb hästi (kusjuures seda mainis intervjuude jooksul ka üks tudeng). Kuningas (2014) tulemused toetavad minu intervjuudest selgunut, et tudengid ei soovi end idufirmadega siduda, sest neil ei pruugi nii hästi minna ja nende tulevik on väga ebakindel.

Samas tõi üks tudeng välja selle, et tal puudub endal kogemus ja visioon sellest, milline tööandja võiks talle meeldida. Adresen (2008) järgi on sellisel juhul veelgi olulisem ettevõtte maine tööandjana.

Seega, võrreldes käesoleva uurimistöö tudengite ootuste tulemusi varasemalt Eestis läbi viidud uurimustöödega, selgub mitu asja. Esiteks, arenguvõimalus näib täna olevat tudengite silmis vähemalt kahe kõige oodatuma väärtuse hulgas, kuigi varasemate uuringute tulemused paigutavad arenguvõimalustega seotud väärtused pigem ebaoluliste sekka. Teiseks, varasemad uuringud ei näita sotsiaalsete väärtuste olulisust, kuid käesoleva uuringu järgi on sotsiaalsed väärtused tudengite silmis tähtsusetult esimesel kohal. Kolmandaks, tudengid hindavad küll töö eest saadavat palka tähtsaks, aga intervjuudest selgus, et palgast veel olulisemad väärtused on näiteks sotsiaalsed ja arenguvõimaluste väärtused ning tudengid vajavad turvatunnet, töö kindlust, mitte keskmisest kõrgemat palka. Neljandaks, paindlik tööaeg ja töökoht on mõlemad olulised, eriti tööaeg. Ja lisaks selgus, et tööandja maine loob ettevõtte vastu usaldust ja on tudengite jaoks oluline pakutav väärtus. Ettevõtte vastutustundlikkus pole tudengite silmis tõenäoliselt oluline.

5.2 IT-tudengite ootuste ja IT-tööandjate poolt pakutava ühtivus ja erinevus

Tööandja atraktiivsust defineeritakse kui oodatavaid kasusid, mida potentsiaalne töötaja näeb kaasnevat teatud organisatsiooni jaoks töötamisega (Berthon jt, 2005 :156). Kui kandidaadile on tööandja poolt pakutavad väärtused (ehk töötaja väärtuspakkumine) atraktiivsed, siis aitab see motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalne ja mõjub potentsiaalsetele töötajatele tööandja valikul ihaldusväärseks (Stubender-Lõugas, 2011). Käesoleva uurimistöö raames uurisin, millised on Eesti IT-tudengite ootused IT-tööandjale ehk milliseid väärtusi ootavad IT-tudengid oma tulevaselt tööandjalt ning seejärel võrdlesin tulemusi tööandjatega tehtud intervjuude tulemustega.

Uurimistulemuste põhjal võib kokkuvõtvalt väita, et enamike väärtuste puhul ühtib IT-tööandjate välja töötatud ettevõtte töötaja väärtuspakkumine tudengite poolt oodatud väärtustega. Kõige sarnasemad arvamused ehk suurim ootuste – pakkumiste kattuvus oli intervjuude tulemusel sotsiaalse dimensiooni osas - lõbusat ja õnnelikku töökeskkonda, häid suhteid ülemuste ja kolleegidega pakuvad tööandjad ja ootavad tudengid. Lisaks selgus, et nii tudengid kui tööandjad mõistavad tööandja maine olulisust. Samas selgub tulemustest, et

tööandjad ei paku tudengitele mitut väärtust, mida tudengid hindasid väga kõrgelt ja väga ootavad. Mitteühtivused esinesid järgmiste väärtuste seas (suurimad mittekattuvused **paksus kirjas**):

- “hoolaud tulevaseks karjääriks”. Seega, kui tööandjad pakuksid rohkem väärtust “hoolaud tulevaseks karjääriks”, on tõenäoline, et tööandjate väärtuspakkumine mõjuks tudengitele atraktiivsemana.
- **“enesekindlam tunne tänu selle organisatsiooni jaoks töötamisele (ehk tagasiside)”**. Kuna tagasiside tundub olevat tudengite jaoks väga oluline kriteerium tööandja valikul, siis on tööandjatel mõistlik rakendada korralik tagasiside andmise süsteem ettevõttes ning lisada tagasiside pakkumine ka välja kommuniqueeritavasse väärtuspakkumisse.
- **“innovaatilised tooted/teenused” (tudengid ei taha üldse, tööandjad pakuvad)**. Tegemist on väärtusega, kus esines üks kõige suuremaid mitteühtivusi ning seepärast peaksid tööandjad arvestama sellega, et kui nad pakuvad välja innovaatiliste toodete/teenustega tegelemise võimalust, siis on vägagi tõenäoline, et IT-tudengeid peletab see väärtus pigem eemale. Käesolevast uurimustööst selgus, et IT-tudengid eelistavad kindlat, stabiilset töökohta, kuid kahjuks varasemates uurimustöodes (Kuningas, 2014; Lelle, 2006; Tamkõrv, 2006) töö kindluse olulisuse hindamist ei sisaldanud.
- “head võimalused ametikõrgenduseks ettevõttes” (tudengite jaoks ebaoluline, tööandjad pakuvad). Uurimustulemustest selgus, et head ametikõrgenduse võimalused ettevõttes ei ole tudengite silmis oodatud – pigem soovivad tudengid esialgu palju õppida ja areneda.
- **“töö kindlus” (tudengid ootavad, tööandjad ei paku)**. Töö kindlus: suur võimalus tööandjatele täiustada oma töötaja väärtuspakkumist just nimelt töö kindlusega.
- “võimalus rakendada kõrgharidusasutustes õpitud” (tudengid ootavad, tööandjad ei paku). Võib oletada, et tööandjad pakuvad liiga vähe võimalust rakendada oma seniseid teadmisi, sest intervjuude põhjal tundub, et tudengid sooviksid seda oma tööandjalt rohkem.
- **“paindlik töökorraldus” (tudengid ootavad, tööandjad ei paku)**. Tegemist on väärtusega, mis on intervjuueeritud tudengite arvates väga-väga oluline. Seega on IT-tööandjatel, kui nad soovivad olla IT-tudengitele atraktiivsed, mõistlik hakata

pakkuma paindlikku tööaega ja –kohta ning vajadusel teha oma tööprotsessides muudatusi, et seda võimaldada.

Lisaks tulid välja väärtused, mida tööandjad pakuvad, aga millest tudengid ei hooli (head võimalused ametikõrgenduseks ettevõttes, üleüldiselt atraktiivne motivatsioonipakett) või mida tudengid lausa pelgavad (innovaatilised tooted ja teenused).

Seega ilmnes, et IT-tööandjatel on tudengite silmis enda atraktiivsemaks muutmise võimalusi mitmeid. Et vältida tööle kandideerijate vähenemist peavad ettevõtted hakkama võtma osa n-ö sõjast talentide nimel ning looma stiimulid ja maine, mis esindab ettevõtet kui head tööandjat (Backhaus jt, 2002). Seepärast on oluline, et tööandjad kohandaksid oma töötaja väärtuspakkumist selliseks, et see mõjuks potentsiaalsetele tulevastele IT-töötajatele atraktiivsena. Arvestades, et juba täna on IT-tööandjatel keeruline leida kvalifitseeritud töötajaid ja konkurents IT-oskustega töötajate nimel ei kao lähiaastatel kuhugi ära, peaks sobivate töötajate ligi meelitamine ja hoidmine olema tööandjate jaoks prioriteet.

5.3 Meetodikriitika

Uurimustöös kasutatud valimi ja meetodite juures võib leida omadusi, mis võivad mõjutada uurimustöö tulemusi. Läbi viidud uurimustöö nõrgaks küljeks võib pidada ainult intervjuu meetodi kasutamist. Daymon ja Holloway (2002) sõnul peetakse kvalitatiivset meetodit tihtipeale subjektiivseks. See tähendab, et vaatamata intervjuuerija püüdlustele olla võimalikult objektiivne ja neutraalne, võib siiski intervjuuerija sõnakasutus, kehakeel jms avaldada mõju intervjueeritavate vastustele. Seega hoolimata sellest, et proovisin olla objektiivne ja neutraalne, võis minu kehakeel ja sõnakasutus siiski intervjueeritavaid mõjutada. Et vähendada intervjueeritavatele ümbritsevast keskkonnast avalduvat mõju viidi intervjuud tööandjatega läbi ettevõtete enda kontorites, et tagada intervjueeritavatele rahulik ja tuttav paik, kus on loodud tingimused keskendumiseks. Tudengitega intervjuud viidi läbi TTÜ ruumides.

Lisaks võib valimi kriitikana tuua välja valimi suhteliselt väikest suurust, mis ei anna kogu populatsioonile ülekantavaid tulemusi. Käesoleva uurimistöö raames tehtavate semi-struktureeritud intervjuude arvu tingisid ajalised piirangud. Intervjuude abil proovisin minna süvitsi ja saada vastajate seisukohtadest paremini aru.

Analüüsimeetodina kasutatud Berthoni jt (2005) tööandja atraktiivsuse skaala on välja töötatud Austraalias majanduseriala tudengite peal. Sellest lähtuvalt võivad skaalal olla teatud mõjutused kultuuriliste ja erialaste eripärade tõttu. Näiteks võib skaala välja töötamisel kasutatud väidete seast olla välja jäänud mõni, mis Eesti kontekstis võib olla oluline.

Berthoni jt (2005) skaalat kasutades tekkis olukordi, kus tudengi või tööandja poolt kirjeldatud väärtuse paigutamine osutus keeruliseks, sest ei olnud teada, kuidas Berthon jt (2005) iga alakoodi täpsemalt mõistavad. Näiteks tõi üks tööandja välja, et nad pakuvad vene keelt rääkivatele tudengitele, kes eesti või inglise keelt ei oska, võimalust saada nende juures tööd. Mulle tundub, et kõige paremini sobib see rakendusliku dimensiooni alakoodi alla “ühiskonnale tagasi andmine”, sest tööandja võimaldab tegelikult ühiskonna vähemusgrupi liikmetel saada tööd. Samas võiks see sobida ka arenguvõimaluste, sotsiaalse ja majandusliku dimensiooni alla.

Varasemate kvantitatiivsete ja käesoleva kvalitatiivse uuringu võrdlusest tulenevalt annan edaspidisteks selleteemalisteks uurimistöödeks soovitusi viia läbi kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid uurimismeetodeid kombineeriv suuremahuline uuring, mille abil saaks järjestada tudengite ootused tööandjale just lähtuvalt sellest, mida tudengid mingi väärtuse all tegelikult mõistavad. Käesoleva uurimustöö põhjal selgus, et kvalitatiivse uuringu abil on võimalik avada mitmeid tudengite ootuseid, sest kvantitatiivsetes uuringutes on jäänud kohati mõistatuseks, mida tudengid küsimuse all mõistsid.

Kokkuvõte

On teada, et Eesti tööealine elanikkond väheneb (Statistikaamet, 2014; Kutsekoda, 2014; Eesti Pank, 2014) ja Eesti tööandjatel on keeruline leida kvalifitseeritud IT-töötajaid (Praxis, 2013; Heil, 2010). See tähendab, et ettevõtete vaheline konkurents heade tudengite ligi meelitamise nimel ei ole mitte vähenemas, vaid vastupidi, muutub veel suuremaks väljakutseks järgnevatel aastatel. Seda olulisem on tööandjatel pingutada selle nimel, et nemad tööandjana, sh ettevõtte töötaja väärtuspakkumine, oleks olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele atraktiivne ja tekitaks sihtgruppides soovi selle ettevõtte heaks töötada.

Käesoleva uurimustöö peamine eesmärk oli saada teada, millised on IT-tudengite ootused tööandjatele ja mis määral ühtivad need ootused IT-tööandjate poolt pakutavate väärtustega. Uurimusküsimustele vastuste leidmiseks viisin läbi kokku kümme semi-struktureeritud intervjuud nii IT-tudengite kui IT-tööandjatega ja analüüsisin vastuseid toetudes Berthoni jt (2005) välja töötatud tööandja atraktiivsuse hindamise skaalale, millele lisasin kaks intervjuudest välja tulnud dimensiooni.

Kõrvutades käesoleva uurimustöö tulemusi varasemate IT-tudengite ootusi uurivate Eestis tehtud uurimistööde tulemustega selgus, et kõige kõrgemalt hindavad Eesti IT-tudengid täna arenguvõimalusi ning sotsiaalseid väärtusi. Arenguvõimaluste tähtsus on võrreldes varasemate uuringutega oluliselt tõusnud. Kui varasemad kvantitatiivsed uuringud ei näita sotsiaalsete väärtuste (head suhted kolleegide ja ülemustega, lõbus ja õnnelik töökeskkond) olulisust, siis käesoleva uuringu järgi on sotsiaalsed väärtused IT-tudengite silmis kõige tähtsamad. Lisaks selgus, et IT-tudengid hindavad küll töö eest saadavat palka tähtsaks, aga palgast veel olulisem tundub tudengite jaoks olevat, et töökoht oleks kindel ning ootused sotsiaalsete ja arenguvõimaluste väärtuste osas oleksid täidetud. Lisaks rõhutasid käesolevas uurimustöös kõik intervjuueeritud tudengid, et nad ootavad, et tööandja pakuks paindliku tööaja ja –koha võimalust. Ja lisaks selgus, et ettevõtte vastutustundlikkust pole peetud oluliseks ei varasemate ega käesoleva uurimustöö tulemuste põhjal.

Uurimustöö tulemuste põhjal võiks väita, et IT-tööandjate väärtuspakkumine pole IT-tudengite silmis väga atraktiivne: selgus, et mitmete IT-tudengite poolt oodatud väärtuste ja IT-tööandjate poolt pakutavate väärtuste vahel on suuri mitteühtivusi. Kõige suuremad mitteühtivused esinesid järgmiste väärtuste näol: “enesekindlam tunne tänu selle

organisatsiooni jaoks töötamisele (ehk tagasiside)” (tudengid ootavad, tööandjad ei paku), “innovaatilised tooted/teenused” (tudengid ei taha üldse, tööandjad pakuvad), “töö kindlus” (tudengid ootavad, tööandjad ei paku) ja “paindlik töökorraldus” (tudengid ootavad, tööandjad ei paku). Uurimistööst selgus, et kõige suuremad ühtivused olid sotsiaalse dimensiooni ja tööandja maine osas. Lõbusat ja õnnelikku töökeskkonda, häid suhteid ülemuste ja kolleegidega ootavad tudengid ja pakuvad ka tööandjad. Tööandja hea maine viitab tudengite arvates tööandja jätkusuutlikkusele ja arenemisvõimele ning tööandjate arvates tekitab usaldust potentsiaalse kandidaadi ja tema lähedaste silmis.

Tööandjad peaksid tõsiselt üle vaatama selle, mida soovivad inimesed, kes peagi sisenevad tööjõuturule ning kriitiliselt analüüsima, kas seni ettevõtte poolt pakutud väärtused on ka peagi tööjõuturule sisenevate inimeste (tudengite) silmis atraktiivsed või mitte.

Autorina loodan, et uurimustöö tulemuste rakendamisest on kasu ettevõtete juhtidele ja personalipoliitika kujundajatele, et töötada välja sihtgrupile atraktiivne töötaja väärtuspakkumine ning paremini ligi meelitada, hoida ja motiveerida töötajaid.

Summary

The Estonian population is decreasing (Statistikaamet, 2014; Kutsekoda, 2014; Eesti Pank, 2014) and Estonian employers have great difficulties with finding qualified IT-employees (Praxis, 2013; Heil, 2010). Thus, the competition between companies on attracting good students is not going to decrease any time soon, but the opposite – it is becoming an even greater challenge in the near future. For employers it is going to be more and more important to work hard so that the company as an employer in general and its employee value proposition would be attractive for current employees and potential candidates and would create a desire to work for the company.

The main objective of the research paper “What students expect versus the values offered by employers based on Estonian IT-companies” was to investigate what are the expectations of IT-students and to what extent do they coincide with the values offered by IT-employers. The current research paper distinguishes from the earlier research papers, because the earlier researches have been done using quantitative research methods, but I carried out semi-structured interviews, which enable the interviewer to gain deeper insights. In order to find the answers to my research questions I carried out ten semi-structured interviews with both IT-students and IT-employers and analysed their answers based on the dimensions of employer attractiveness created by Berthon et al (2005): social, development, interest, economic and application value dimensions. To these I added two other dimensions that came out from the interviews.

The current research paper is a continuation to my earlier seminar paper (Karu, 2015) in which I investigated the attitude of Estonian IT-companies towards employer branding and its benefits. The results of the seminar paper motivated me to choose the current direction for my research paper. Additionally, I was also motivated to write my research paper on this topic due to my professional experience. I work for an employer branding agency in Estonia, which requires me to interact daily with many employers, including IT-companies. Therefore I often hear about the difficulties of IT-companies with finding new great employees.

When looking at the results of the current research paper with the results of earlier research papers conducted in Estonia, it came out that Estonian IT-students value development and social values the most highly. The importance of development opportunities has increased significantly compared to the earlier researches. The earlier researches do not show the

importance of social values, but according to the results of the current research paper, social values are valued most highly by IT-students. Current research revealed that good relationships with superiors and colleagues and a fun and happy work environment are considered extremely important social values for the IT-students who were interviewed. It was also revealed that IT-students do value salary, but job stability and social and developmental values seem to be even more important. In addition to this, all IT-students who were interviewed emphasized that they expect that employer would offer flexible work hours and location. The social responsibility practices of a company was not seen as a significant factor in this study, nor in the previous studies.

According to the results of this research paper one could say that the employee value proposition of IT-companies is not very attractive in the eyes of IT-students: it came out that there are big differences between the values IT-students expect from employers and the values IT-companies actually offer. The biggest differences occurred in the following values: “Feeling good about yourself as a result of working for a particular organization (feedback)” (students expect, but employers don't offer), “The organization produces innovative products and services” (students do not want at all, employers offer), “Job security” (students expect, but employers don't offer) and “Flexible working order” (students expect, employers don't offer). It came out that the most matching values were in the area of social dimension and reputation of employer. “Happy and fun work environment”, “Having a good relationship with superiors” and “Having a good relationship with colleagues” were the values expected by IT-students and offered by IT-employers. According to the interviewed students, good reputation of an employer refers to the sustainability of an employer and its potential for development. According to IT-employers good reputation of an employer builds trust in the eyes of a potential candidate and its family and friends.

Employers should seriously rethink what do the people, who are soon about to enter the labour market expect from employers and analyse if the values that have been offered until now are attractive in the eyes of new possible candidates.

As an author of this research paper I sincerely hope that CEO-s and Human Resources managers find the results of this research paper useful in order to create an attractive employee value proposition to better attract, retain and motivate employees.

Kasutatud kirjandus

Arachchige, B.J.H., Robertson, A. (2013). Employer attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1): 33-48.

Axelrod, B., Handfield-Jones, H. ja Michaels, E. (2007). *Sõda talentide pärast*. Tartu: Kirjastus Hermes.

Ayres, L. (2008). Semi-Structured Interview. L.M. Given (Toim) *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (lk 811-812). Kalifornia: SAGE.

Backhaus K. B., Stone, B. A. ja Heiner, K. (2002). Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, *Business and Society*, 41(3): 292-316.

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

Castleberry, S., Tanner. J. (2010). *Selling: Building Partnerships*, 8th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education.

Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1121-1133.

Daymon, C., Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Routledge.

Eamets, R. (2014). Muutuv majandus ja tööturg. Eesti Statistikaamet. Kasutatud 15.05.2015 <http://www.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10373139/10546468>

Eesti Arengufond. (2013). Vahearuanne: nutikas spetsialiseerumine - kitsaskohtade ja uute võimaluste analüüs. Kasutatud 21.05.2015 http://www.arengufond.ee/wp-content/uploads/2013/06/AF_kitsaskohad_final2.pdf

Eesti Infotehnoloogia ja Telekommunikatsiooni Liit. (2011). Eesti IKT sektori tööjõuvajaduse prognoos. Kasutatud 21.05.2015 http://www.itl.ee/public/files/tööjõu%20uuring/toojou_prognoos_2011.pdf

- Eesti Konjuktuuriinstituut. (2014). Kasutatud 21.12.2014
[http://www.ki.ee/publikatsioonid/Konjunktuur_nr_1_\(188\).pdf](http://www.ki.ee/publikatsioonid/Konjunktuur_nr_1_(188).pdf)
- Eesti Pank. (2014). Tööturu ülevaade. Kasutatud 21.05.2015
<http://www.eestipank.ee/publikatsioonid/tooturu-ulevaade>
- Emori juhtekspert Mari-Liis Eensalu: tööandja mainesse tasub panustada, sest see on tugevas seoses ettevõtte kasumlikkusega* (2014). Kasutatud 21.12.2014
<http://www.emor.ee/emori-juhtekspert-mari-liis-eensalu-tooandja-mainesse-tasub-panustada-sest-see-on-tugevas-seoses-ettevotte-kasumlikkusega/>
- Hansson, A., Kaasik, Ü. (2014). Eesti Panga majanduskommentaar 11.06.2014. Kasutatud 21.05.2015 <http://www.slideshare.net/eestipank/eesti-panga-majanduskommentaar-11062014>
- Heil, P. (2010). Kas Eestis valitseb töajärgu puudus? Kasutatud 11.01.2015
http://www.cvkeskus.ee/news.php?news_id=239&user_type=2
- Kalmus, V., Masso, A. ja Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Kasutatud 29.04.2015
<http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Karu, K-T. (2015). *Eesti IT-ettevõtete suhtumine tööandja brändi ja tööandja brändi väljatöötamise praktikad*. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.
- Kuningas, R. (2014). *Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonna tööandjate värbamismaine ja IKT valdkonna Y generatsiooni värbamise võimalused*. Magistritöö. TTÜ, Tööstuspsühholoogia instituut.
- Lauri, M. (2014). Ühiskonna majandamine. Kasutatud 21.05.2015
<http://eõpik.ee/uhiskonnaopetus/7-1-rahvastiku-struktuur-ja-toohoive/>
- Lelle, M. (2008). *Infotehnoloogia ja telekommunikatsiooni üliõpilaste ootused tööle ja tööandjale*. Magistritöö. TTÜ, Informaatika instituut.
- Liivamägi, A., Pedras, J. ja Varts, R. (2007). *PARE personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Pegasus.
- Praxis. (2013). Eesti IKT kompetentsidega tööjõu hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine. Kasutatud 15.01.2015
http://www.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10373139/10493920/IKT_uuringu_l6pparuanne.pdf

Praxis (2013). Eesti ikt kompetentsidega tööjõu hetkeseisu ja vajaduste uuring. Kasutatud 21.05.2015 <http://www.praxis.ee/tood/eesti-ikt-tooju-uuring/>

Sarapik, R. (2014). Kõige edukamad IT-ärid. *Äripäev*, 14.10.2014. Kasutatud 7.01.2015 <http://www.aripaev.ee/uudised/2014/10/14/koige-edukamad-it-arid?kmi=R8qz35vx%2F1%2BKBF34MkVoa1Qx4Zc%3D>.

SA Kutsekoda. (2014). Tööturu ülevaade september-oktoober 2014. Kasutatud 10.01.2015 <http://www.kutsekoda.ee/fwkc/contenthelper/10380790/10539140>

Siibak, A. (2013). *Teadustöö alused*. Loengumaterjal.

Statistikaameti pressiteade: Rahvaarvu vähenemine on pidurdunud (2014). Kasutatud 10.01.2015 <http://www.stat.ee/72508>

Stubender-Lõugas, K. (2011). *Õppevahend: Tööandja bränd ja selle loomine*. Magistritöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond.

Tamkõrv, K. (2006). *Tööandja brändi loomise alused*. Magistritöö. TTÜ, Ärikorralduse instituut.

Tarum, H. (2014). Eesti tööealise elanikkonna väljarändepotentsiaal aastal 2013.

Sotsiaalministeeriumi Poliitikaanalüüs. Kasutatud 21.05.2015

http://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Valjaanded/eesti_valjarandepotentsiaal_2013_2.pdf

Lisad

Lisade loetelu:

1. Lisa 1. Tööandjate intervjuu kava
2. Lisa 2. Tudengite intervjuu kava
3. Lisa 3. Äripäeva edukaimate IT-ettevõtete TOP 108 väljatöötamise metoodika
4. Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid

Lisa 1. Tööandjate intervjuu kava

Tere,

Soovin Teiega vestelda töötajate värbamise, hoidmise ja kaasamise teemal.

Intervjuu on anonüümne ja teie ettevõtte nime välja ei tooda. Teilt saadud informatsiooni kasutan oma seminari- ja bakalaureusetöös.

Olen väga tänulik, kui Te vastate põhjalikult ja jagate minuga vabalt kõiki mõtteid, mis Teil meie vestluse vältel teemaga seoses tekivad.

Sissejuhatavad küsimused:

Kirjeldage palun oma ettevõtet... (millega tegeleb jne)

Kui palju on teie ettevõttes töötajaid kokku?

Rääkige palun, millised on teie tööülesanded siin ettevõttes?

Kui kaua olete siin töötanud?

Teema 1. Töötajate värbamine, säilitamine ja pühendumine

1. Palun mõelge, mis on teie arvates peamised põhjused, miks inimesed soovivad siia ettevõttesse tööle tulla ja siin töötada?
 - a. Kas need põhjused on ka kirjalikult sõnastatud?
 - b. Mille poolest eristub teie ettevõtte poolt töötajatele pakutav sellest, mida pakuvad konkureerivad firmad?
2. Kuidas teie ettevõtte end potentsiaalsetele uutele töötajatele tutvustab?
 - a. Milliste kanalite abil reklaamite?
(ootan kirjeldust erinevate vahendite kasutamisest: töökuulutused, online v trükk, töötajate endi soovitusel, värbamiskampaaniad, värbamisüritused jne)
 - b. Kui suur osa uusi töötajaid tuleb olemasolevate töötajate tutvuste kaudu?
3. Rääkisite, et peamised põhjused, miks inimesed teie juurde tööle tulla ja siin töötada tahavad, on järgmised... *(loetle)*.
 - a. Kui te uusi inimesi enda juurde tööle otsite, siis kuidas saavad inimesed neist põhjustest teada?
4. Kuidas hoolitsete selle eest, et teie parimad töötajad püsiksid siin ettevõttes?
5. Kuidas hoolitsete selle eest, et kõik teie töötajad oleksid tööle pühendunud?

Teema 2. Hetke probleemide kaardistamine värbamise, töötajate hoidmise ja pühendumuse vallas.

6. Milliseid personaliuuringuid teie ettevõtte siseselt läbi viiakse?
(nt pot. töötajate ootused, oma töötajate rahulolu-uuringud)
7. Milliseid personalijuhtimisega seotud mõõdikuid ettevõtte kasutab?
(rahulolu, voolavuse näitaja, koolitustega seotud näitajad, mot.indeks, püh.indeks,...)
8. Palun meenutage, millised on kõige suuremad probleemid, mida olete viimasel ajal tundnud töötajate värbamisel?
9. Miks töötajad Teie juurest lahkuvad?
 - a. Kuidas toimite, kui keegi soovib lahkuda? (Kas püüavad ümber veenda, suuremat palka pakkuda vms)
10. Siin on nimekiri probleemidest, mis võivad töötajate värbamise, hoidmise ja pühendumuse vallas tunda olla. Palun märkige ära, milliseid probleeme on Teie ettevõtte viimase paari aasta jooksul kogenud?
 - talendisõda konkureerivate firmadega
 - tööle kandideerijate seas ei leidu piisavalt kriteeriumitele vastavaid töötajaid

- ettevõtte poolt välja valitud kandidaadid ei otsusta ikkagi ettevõttesse tööle tulla
- suured värbamiskulud
- uute töötajate ootused ei ühti reaalsusega, mis neid tööle asudes ees ootab
- kõrge tööjõu voolavus
- raske hoida häid töötajaid (sh talente)
- töötajad ei ole pühendunud, teevad vaid nii palju kui minimaalselt vaja ja mitte rohkem
- endised/praegused töötajad kommenteerivad avalikult ettevõtet negatiivselt
- muu: ... (palun kirjeldage)
-

Teema 3. Tööandja brändingust (TB) teadlikkus ja sellesse suhtumine

11. Mis seostub Teie mõistega “tööandja bränding” (inglise keeles *employer branding*)? (*projektiivtehnika, et teada saada, mis sõnad EB-ga kõige enam seostuvad, mis kohe meelde tulevad. Küsimus aitab mõista, mis rolli TB vastajate töös mängib.*)
- a. Mis on teie arvates kõige suuremad kasud, mida tugev TB ettevõttele toob?
 - b. Kust olete saanud teadmisi TB kohta?

Teema 4. TB väljatöötamise ja rakendamise praktikad ettevõttes

12. Ambler ja Barrow võtsid 1996. aastal esmakordselt kasutusele mõiste tööandja bränding. Nende jaoks on tööandja bränd funktsionaalsest, majanduslikust ja psühholoogilisest kasust koosnev pakett, mida töö pakub või mida seostatakse tööandjaga. Sellest lähtuvalt, kas teie ettevõtte on teadlikult tegelenud tööandja brändi strateegia väljatöötamisega?

JAH, on tegelenud	EI ole tegelenud
13. Mis oli TB väljatöötamise ajend? 14. Palun kirjeldage protsessi, kuidas on TB väljatöötamine Teie ettevõttes aset leidnud (<i>protsessid, etapid, kes osalesid jne</i>) 15. Kelle vastutusalasse TB praegu kuulub? (<i>kas tippjuht, turundusjuht, komm.juht, personalijuht v keegi teine?</i>) 16. Milline on Teie mulje, Teie ettevõtte kogemuse põhjal TB väljatöötamise kasulikkusest?	13. Mis on Teie arvates põhjus, miks ei ole tegeletud? 14. Kas on plaanis tegeleda?

Lisa 2. Tudengite intervjuu kava

Sissejuhatavad küsimused:

1. Mis õppeastmel õpid?
2. Kui vana oled?
3. Kas töötad hetkel erialasel töökohal?
4. Miks IT-eriala õppima tulid?
5. Kuhu sa jõuda tahaksid?

I blokk: millist tööandjat peavad atraktiivseks?

1. Kirjelda palun, millist tööandjat soovid? Miks? Too palun näiteid.
2. Mis on tööandja valimisel Sinu jaoks oluline? Miks? Too palun näiteid.
3. Mida soovid, et tööandja Sulle pakub? Miks? Too palun näiteid.
4. Kuidas neid mõisteid mõistavad, tõlgendavad:
 - Sobiv ettevõtte asukoht
 - Innovaatilised teenused ja/või tooted
 - Ettevõtte saavutused ja arengupotentsiaal
 - Ettevõtte käive ja positsioon turul
 - Väljakutseid pakkuv töö
 - Ettevõtte väärtustab Sinu õppimis- ja arenemissoove
 - Karjäärivõimalus organisatsioonis
 - Töötajate kõrge rahulolu ettevõttes töötamisel
 - Konkurentsivõimeline tasetas
 - Kaasaegsed töötingimused
 - Ettevõtte pakub oma töötajatele mängulisust ja vabadust (nt töö ajal on
 - võimalik mängida (arvuti)mänge vmt)
 - Paindlikkuse võimalus tööülesannete täitmisel
 - Reisimisvõimalused
 - Ettevõtte väärtustab Sinu perekonda
 - Ettevõtte on sotsiaalselt vastutav organisatsioon (nt ettevõtte annab omapoolse panuse looduskeskkonna ja/või kohaliku kogukonna heaks).
 - Ettevõtte positiivne maine
 - Kõrgel tasemel ja hea meeskond

II blokk: milliste kanalite abil IT-tudengiteni jõuab?

1. Kuidas jõuab sinuni info erinevate IT-ettevõtete töö- või praktikapakkumiste kohta?
Too palun näiteid.
2. Kust kaudu leiad infot erinevate IT-ettevõtete kui tööandjate kohta?
Miks sealt? Too palun näiteid.
3. Millised töö- või praktikapakkumised on Sulle silma jäänud?
Heas mõttes? Halvas mõttes? Too palun näiteid.
4. Millist informatsiooni edastamise viisi eelistad, et hankida väärtuslikku informatsiooni seoses oma tulevase tööandja valimisel?
 - Ettevõtte kodulehelt informatsiooni lugemine
 - Ettevõtet tutvustav ettekanne töömesside, info- või karjäärpäevade käigus
 - Ettevõtet tutvustavad brožüürid, mida jagatakse töömesside, info- või karjäärpäevade käigus

- Ettevõtte reklaamkampaniad trüki-, online - või audiovisuaalse meedia vahendusel
- Ettevõtte tegevusi tutvustav videoklipp /videoklipid Youtube vahendusel
- Ettevõtte sotsiaalmeedia kodulehelt informatsiooni hankimine
- Ettevõtte sotsiaalmeedia gruppi kuulumine ning informatsiooni hankimine läbi postituste.

Aitäh vastamise eest!

Lisa 3. Äripäeva edukaimate IT-ettevõtete TOP 108 väljatöötamise metoodika

Äripäev TOPi koostamiseks on kasutatud Justiitsministeeriumi registrikeskuse eelmise aasta majandustulemuste põhjal valdkonna müügitulult suuremate ettevõtete andmeid. Osalesid ettevõtted, kelle majandustulemused olid äriregistris andmete kogumise ajaks skaneeritud.

Edukaimate IT-ettevõtete TOPi pääsemiseks on mitu kriteeriumit:

- Ettevõtte vastava valdkonna tegevuse osakaal käibest pidi olema vähemalt 51%.
- ettevõtte pidi olema tegutsenud kahel järjestikusel täis-majandusaastal.

Pingerida koostati kuue erineva näitaja põhjal:

- 2013. Aasta müügitulu
- müügitulu kasv võrreldes 2012. Aastaga
- 2013. aasta ärikasum
- kasumi kasv võrreldes 2012. Aastaga
- rentaablus
- varade tootlikkus aastal 2013 (Äripäev, 2014).

Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid (eraldi dokumendina)

Tudengite ja tööandjatega tehtud intervjuude transkriptsioonid on kättesaadavad Tartu Ülikooli Sotsiaalteaduste raamatukogus köidetud bakalaureusetöö vahel CD-plaadi peal.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kaisa-Triin Karu (sünnikuupäev: 16.08.1992),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

“Tööandja atraktiivsus: tudengite ootused ja tööandjate poolt pakutavad väärtused eesti IT-ettevõtete näitel,” mille juhendaja on Tiiu Taur,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 26. mai 2015