

TARTU ÜLIKOOL
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND
ÜHISKONNATEADUSTE INSTITUUT

Magistritöö

IT-sektorile suunatud tööandja bränding Eestis

Juhendaja: Tiiu Taur, MA
Karolina Laas-Dobreva

TARTU 2020

Sisukord

SISSEJUHATUS.....	4
1. TEOREETILINE RAAMISTIK.....	7
1.1 Muutused tööturul	7
1.2 Tööandja brändi defineerimine	8
1.3 Tööandja brändi loomine	10
1.4 Brändilojaalsus tööandja brändingu mõistes.....	14
1.5 Tugeva tööandja brändi väärtus ja kasu.....	15
1.5.1 Tööandja brändi kasu ettevõttesiseselt	16
1.5.2 Tööandja brändi kasu ettevõtteväliselt	18
1.6 Tööandja brändi mõõtmine	19
1.6.1 Brändi tugevuse mõõtmine.....	20
1.6.2 Tööandja brändi tugevuse mõõtmine	21
1.7 Tööandja bränding IT-sektoris	22
2. UURIMISKÜSIMUSED.....	24
3. UURINGU VALIM JA METOODIKA.....	25
3.1 Uuringu valim	25
3.2 Uuringu meetodid.....	27
3.2.1 Fookusgrupi intervjuu	27
3.2.2 Süvaintervjuud	28
3.2.3 Andmete analüüs	29
4. TULEMUSED	30
4.1 Millised muudatused tööturul on tekitanud vajaduse tööandja brändinguks?	30
4.1.1 Tööandja brändingu kohustuste jaotus Eesti ettevõtetes	31
4.1.2 Tööandja brändingu olulisus ettevõtetele	32
4.1.3 Tugeva tööandja brändi alustalad.....	33
4.2 Milliste tegevuste ja kanalite abil ehitavad ettevõtted üles tugevat tööandja brändi?.....	34
4.2.1 Ettevõttesisene tööandja bränding	35
4.2.2 Ettevõtteväline tööandja bränding	36
4.2.3 Tööandja brändingu edu mõõtmine ettevõttesiseselt	38
4.2.4 Tööandja brändingu edu mõõtmine ettevõtteväliselt	39
4.3 Kas ja kuidas erineb teistest erialadest tööandja bränding IT-valdkonnale?.....	40
4.3.1 IT-valdkonda värbamise ja seal hoidmise eripärad	40
4.3.2 IT-valdkonnale suunatud tööandja brändingu kanalid	41
4.3.3 Töötajate voolavus IT-sektoris.....	44
4.3.4 IT-spetsialistide pikaajaline ettevõttes hoidmine	45
4.3.5 IT-spetsialistide puudus Eestis	49
4.3.6 Tööandja bränding rahvusvahelistele kandidaatidele	49
5. Järeldused ja diskussioon	51
5.1 Muutused, mis tekitasid vajaduse tööandja brändingu tekkeks	51
5.2 Kanalid ja tegevused, mille abil ehitatakse üles tugevat tööandja brändi	52
5.3 IT-spetsialistidele suunatud tööandja bränding	53
5.4 Meetodi kriitika	56
5.5 Edasised uuringud	57
KOKKUVÕTE	58
Summary	60
Kasutatud kirjandus:	62
LISAD	68
Lisa 1. Fookusgrupi värbamise ja läbiviimise kava	68
Lisa 2. Intervjuudesse värbamine ja küsimused.....	71

Litsents	73
----------------	----

SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö eesmärk on uurida tööandja brändingu strateegiaid Eesti atraktiivseimates ettevõtetes, keskendudes organisatsioonidele, kel on olemas omaenda toode ning kes värbavad palju IT-valdkonnas. Uuritakse, milliseid tegevusi ja kanaleid kasutatakse Eestis tööandja brändinguks üldiselt ning kas ja kuidas erinevad praktikad IT-valdkonnale suunatult.

Tööandja brändingut on varasemalt uuritud brändi arendamise teadlikkuse ja kasutatavate praktikate vaatepunktist (Piirsalu-Kivihall, 2015), samuti on uuritud tööandja brändingu rolli töötajate hoidmisel organisatsioonis (Hint ja Mikkelsaar, 2019). Infotehnoloogia spetsialistide poole pealt on kaardistatud IT-spetsialistide värbamist Eestis (Einpalu, 2015; Kuningas, 2014). Antud uuring paneb kaks poolt kokku ning vaatab süvitsi tööandja brändingu praktikate kasutamist IT-spetsialistide värbamisel nii brändingu spetsialistide kui ka IT-töötajate silme läbi.

Demograafilised muutused ühiskonnas, töötajate vanuse alanemine ja üleilmastumine on vaid osad faktoritest, mis on muutnud tänapäeva tööturu olukorda. Tööd otsivad noored on osa järgenvast generatsioonist, kelle ootused tööandjale on hoopis teistsugused nende vanemate või vanavanemate omadest. Nad otsivad ettevõttega suhestumist ning reaalse missiooni ja väärtusega tööd. Noorte jaoks on vajalik vaid see, mis on huvitav ja jäik üheksast viieni töögraafik pole seda kindlasti (Raamets, 2018). Oluline on paindlikkus nii tööülesannetes, kui ka töö tegemise viisis.

Kui aastatel 1965-1980 sündinud generatsioon X vahetas töökohta harva, siis pealetulnud, aastatel 1981-1996 sündinud, generatsioon Y jaoks on töökohtade tihe vahetamine normaalsus. See, koos kogu maailma ja ettevõtete üleilmastumisega on suurendanud tööturul valitsevat konkurentsi ja võitlust talentide nimel (Gaddam, 2008 ja Figurska ja Matuska, 2013). Kuna personali voolavusega suurenevad kulud ja töömaht on ettevõtetele väga suured, on olukorras, kus keskmine tööstaaž on langenud kolme aasta ja nelja kuu peale, vajalik keskenduda just õigete inimeste värbamisele (Heil, 2019). Kui värbamisprotsessist saavad läbi ainult ettevõttesse sobivad töötajad, suurendab see nende rahulolu töökohal ning läbi selle ka tööstaaži.

Eestis oli 2019. aasta kolmandas kvartalis enim katmata ametikohti info ja side valdkonnas, samas valdkonnas, kus oli ka kõige kõrgem brutokuupalk (Statistikaamet, 2019). Selline statistika viitab vajalike töökäte puudusele isegi olukorras, kus tööandja on nõus töötajale maksma väga suuri summasid. Samas oli 2018. aasta andmete põhjal ühe tööandja juures veedetud tööaeg info ja side alal pikimate seas. Ühe põhjusena sellele toob värbamisfirma

Brandem partner Paavo Heil (2019) välja IT-valdkonnas tugeva tööandja brändingu strateegia, mis aitab ettevõttesse leida õigemaid inimesi ning hoida neid seal pikaajaliselt.

Nende huvitavate vastuolude tõttu võeti antud uurimistöös fookusesse just IT-valdkond. IT-alal on tänapäeval nõudlus töötajate, eriti tippspetsialistide, järgi tihti suurem kui olemasolevate kandidaatide arv. See tähendab, et ettevõtted peavad IT-töötajate leidmiseks ning enda juures hoidmiseks nägema palju vaeva. Kõrge palk ja pikk tööstaaž ühe tööandja juures näitab, et IT-töötajaid vajatakse ja hoitakse hästi. Nii IT-valdkonna kui ka Eestis üleriigiliselt atraktiivsete tööandjate puhul on uurimistöö autoril eeldus, et tööandjad keskenduvad teadlikult tööandja brändi arendamisele ja kommunikeerimisele saavutamaks konkurentsieelis tihedal tööturul.

Uuringusse valiti ettevõtted CVkeskuse atraktiivseimate tööandjate esikümnest (2019), kes küll ei tegele spetsiifiliselt vaid IT-alaga, kuid värbavad antud valdkonnast väga palju. Selline valik annab võimaluse uurida, kas ühe ettevõtte siseselt toimub erinev bränding erinevate ametikohtade vahel. Samuti toodi uuringusse sisse Eestis tegutsevad IT-spetsialistid, et küsida ka nende nägemust ihaldusväärsest tööandjast ning kõrvutada seda tööandja brändingu spetsialistide nägemusega.

Magistritöös esitatud uurimisküsimused olid järgmised:

- Millised muudatused tööturul on tekitanud vajaduse tööandja brändinguks?
- Milliste tegevuste ja kanalite abil ehitavad ettevõtted üles tugevat tööandja brändi?
- Kas ja kuidas erineb teistest erialadest tööandja bränding IT-valdkonnale?

Magistritöö koosneb neljast peatükist, millest esimene on teoreetiline ülevaade muutustest tööturul, tööandja brändi olemusest ning selle väljakujunemisest. Samuti käsitletakse tööandja brändingu mõõtmise praktikaid ning uuritakse lähemalt teoreetilist kirjandust tööandja brändingust IT-valdkonnas.

Teises peatükis tutvustab autor esitatud uurimisküsimusi ning kolmandas kirjeldatakse töös kasutatud valimit ja uurimismeetodeid. Neljandas peatükis esitab autor saadud tulemused, viiendas analüüsib neid ja pakutab välja ideid edasisteks uurimistöödeks antud valdkonnas. Lõpuks võtab uuringu autor kogu töö tulemused kokku.

Autor soovib tänada magistritöö valmimisse panustanud töö juhendajat Tiiu Tauri ning kõiki uuringus osalenud ettevõtete esindajaid ja IT-töötajaid, kes olid lahkelt nõus oma praktikaid ja arvamusi jagama.

1. TEOREETILINE RAAMISTIK

Uurimistöö esimene peatükk võtab kokku teoreetilise raamistiku tööturu muutumise, tööandja brändingu väljakujunemise ja olemuse ning selle mõõtmise kohta. Samuti seatakse peatükis teoreetiline piiritletud tööandja brändingule IT-valdkonnas.

1.1 Muutused tööturul

Viimased kaks aastakümnet on näinud tööturul suuri muutusi — on tekkinud tihe konkurents talentide pärast ning tööd otsivate inimeste ootused tõusevad järjest enam. Tiheda konkurentsi põhjuseks on välja pakutud kolm võimalust: tööstusajastu üleminek infoajastuks, mis suurendab mittemateriaalse vara olulisust, kasvav nõudlus tipptasemel juhtimistalentide järele ning töötajate harjumus vahetada järjest tihedamini töökohta (Michaels jt, 2001). Konkurents on tihedamaks muutunud nii Eestis kui ka välismaal.

Generatsioon X (sündinud aastatel 1965-1980) on harjunud töökohta harva vahetama — vaid kaks või kolm korda kogu oma karjääri vältel. Praegusel ajal on tehnoloogial põhinev maailm muutnud ametite tiheda vahetamise uueks normaalsuseks. Sellest tulenevalt on ettevõtetevaheline võitlus talentide nimel muutumas järjest tulisemaks. Talentide nimel võitleval tööturul peab muutuma nende leidmise ja värbamise strateegia — ettevõtted peavad tippspetsialistide meelitamiseks õppima end konkurentidest eristama (Gaddam, 2008). Oluline on hallist massist erineda ning paista silma mitte ainult ettevõtte toote, vaid ka hea mainega.

Uus generatsioon noori töötajaid ootab tööandjatelt hoopis muud, kui nende eelkäijad. Generatsioon Y esindajad (sündinud aastatel 1981-1996) ootavad töökohalt uudseid digitaalseid lahendusi ning eeldavad võimalust kiiresti karjääriredelil üles liikuda (Prensky, 2001; Tapscott, 2010; Wey Smola ja Sutton, 2002). Generatsioon Y eelkäijate jaoks oli olulisim aspekt töökoha juures kindlus, kuid praegused noored ei soovi end tihtipeale ühe kindla ettevõttega siduda, eelistades ise oma graafikuid koostada ning võimalikult palju reisida. Tööandjad on hädas noortega, kes ei soovi esmaspäevast reedeni üheksast viieni kontoris tööl käia — nad on targad, kuid neil puudub praktiline töökogemus ning nende jaoks on vajalik vaid see, mis on huvitav (Raamets, 2018). Pealetulnud generatsioon eelistab töötada ettevõtetes, mis aitavad neil konstantselt areneda (Özçelik, 2015). Oodatakse, et ettevõtte motiveerib oma töötajaid.

See tähendab, et tööandjate jaoks on järjest olulisem olla noorte jaoks väljakutsuv, huvitav ja tahetud. Konkurents tööturul ei ole piirdu enam ainult Eesti inimeste vahelise võistlusega, see on muutunud ülemaailmseks. Eesti suurettevõtted värbavad palju tööjõudu, eriti IT-spetsialiste, välisriikidest ning on väga tähtis olla atraktiivne ka nende jaoks. Seda tõestas Madis Einpalu (2015) magistritöö, milles iga vastanud IT-sektori tööandja väitis, et värbab või plaanib värbamist alustada rahvusvaheliselt. Tööandjate suur väljakutse on muutuda paindlikumaks ning ühendada eri põlvkondade vajadused ja ootused töökohtadele.

Kõik ülaltoodud muutused tööturul ja järgmiste generatsioonide ootustes, on pannud ettevõtted järjest rohkem pingutama, näimaks ihaldusväärse ja atraktiivse tööandjana. Selle jaoks on ettevõtted pidanud muutma oma lähenemist töökeskkonna ja -tingimuste loomisele, väärtuspakkumiste konkurentsivõimele ning selle kõige edukale kommunikeerimisele.

1.2 Tööandja brändi defineerimine

Tööandja brändi käsitus arenes välja 1990. aastatel. Selle esimene kontseptsioon esindab ettevõtte pingutusi edastada nii ettevõttesiseselt kui ka -väliselt kindlat arusaama sellest, mis eristab antud organisatsiooni ja muudab selle atraktiivseks tööandjaks (Backhaus ja Tikoo, 2004). Just massist eristumine oli see, mis pani aluse vajadusele tööandja brändingu järgi.

Toote bränd põhineb tarbijate seas püsiva kujutluse loomisel, mis aitab neil automaatselt seostada toote kvaliteeti seda toodet välja andva brändiga. Bränd on nimi, termin, disain, sümbol või nende segu, mille eesmärk on eristada tooteid või teenuseid teistest sarnastest ning luua neile eraldiseisev identiteet (American Marketing Association, 1998, viidatud Maurya ja Mishra, 2012 kaudu). Tööandja bränding on sama põhimõttega, selle eesmärgiks on luua kujutluspilt, mis paneb inimesi tahtma töötada hästi toimivas ettevõttes, kus võimaldatakse töötajate kestvaid õpinguid ja arengut (Sullivan, 2000). Kogu karjääri vältel kestev eneseareng on noorte jaoks töökoha juures iseenesestmõistetav.

Tööandja ja toote bränd erinevad selle poolest, et tööandja brändingu puhul loeb ka ettevõttesisene tegevus, toodet bränditakse vaid ettevõttevälisele klientuurile (Backhaus ja Takoo, 2004). Tööandja brändingu initsiatiive võib suunata kahte lehte — bränding ettevõtte sees olevatele töötajatele ning ettevõttest väljas olevatele potentsiaalsetele töötajatele (Figurska ja Matuska, 2013). Bränditavaks tooteks on unikaalne ja meeldiv töötamise kogemus (Edwards,

2010). Samamoodi nagu toote brändi saab jaotada tugevaks ja nõrgaks ning efektiivseks ja mitteefektiivseks, saab nõnda jaotada ka tööandja brändi (Backhaus, 2016). Tööandja brändingut on defineeritud mitmel eri viisil ning üle aja on selle definitsiooni kirjanduses edasi arendatud.

Autor(id)	Definitsioon
Ambler ja Barrow, 1996	“Tööandja bränding on organisatsiooni kultuuri kui tööandja areng ja kommunikatsioon tööturul. See on kogum funktsionaalseid, majanduslikke ja psühholoogilisi tulusid, mis tulenevad kindlast töökohast ja seotusest oma tööandjaga.”
Sullivan, 2004	“Tööandja bränding on suunatud pikaajaline strateegia tegelemaks töötajate, potentsiaalsete töötajate ja muude huvipoolte teadlikkuse ja arvamustega kindlast ettevõttest.”
Backhaus ja Tikoo, 2004	“Tööandja bränding on protsess ehitamaks eristatavat ja unikaalset tööandja identiteeti.”
Martin jt, 2005	“Tööandja bränding on arusaam, millest lähtuvalt ühilduvad tööandja pakkumine (ettevõtte eesmärgid, väärtused ja initsiatiivid, mis panevad aluse töötaja usaldusele) ning töötaja vastupakkumine (kvaliteetne töö ja tugev seotus ettevõttega).”
Jenner ja Taylor, 2008	“Tööandja bränding on organisatsiooni pingutused kommunikeerimaks nii sisemisi kui välimisi aspekte endast kui ihaldusväärsest ja eristatavast tööandjast.”
Martin, 2008	“Tööandja bränding on talentide ettevõttesse meelitamine ja kindlaks tegemine, et nii olemasolevad kui ka potentsiaalsed töötajad identifitseerivad ennast ettevõttega (selle brändi ja missiooniga) ning saavutavad tahetud tulemusi.”

Tabel 1. Tööandja brändingu erinevad definitsioonid.

Tabelist on näha, kui mitmest erinevast vaatepunktist lähtuvalt võib tööandja brändingu mõistet seletada. Mosley (2014) järgi sobituvad enamus definitsioonidest kolme suurde kategooriasse:

1. tööandja bränd kui lubadus;
2. tööandja bränd kui ihaldatud maine ja kuvand;

3. tööandja bränd kui kõikide mõtete ja tunnete kogum, mis inimestel kindla tööandja suhtes on, olgu need positiivsed või negatiivsed (Mosley, 2014).

Mosley (2014) leiab, et kõige kasulikum on defineerida tööandja brändi lähtudes seostest ja arvamustest ettevõtte kohta, kuna selline definitsioon annab reaalse ja ausa ülevaate oma ettevõtte brändist ning selle väärtusest. Seda vastupidiselt definitsioonist, mis lähtub sinu ettevõtte planeeritud brändingu strateegiatest, olenemata sellest kui võimsalt neid ellu viiakse (Mosley, 2014). See tähendab, et kuigi tulev planeerimine on edu alus, peab jälgima ka, et tööandja brändingu strateegiaid õigesti ellu viidaks.

Kuigi tööandja brändi on defineeritud erinevate lähenemiste kaudu, on nende põhimõtted sarnased. Tööandja brändingu kaudu peab ettevõtte kommunikeerima oma atraktiivsust ja unikaalset identiteeti, leidmaks just endale sobivaid talente.

1.3 Tööandja brändi loomine

Tööandja brändi loomise vajadus sai alguse mitmetest globaalsetest trendidest. Praeguse ajal peavad ettevõtted vastu pidama kiirelt ja konstantselt muutuv keskkonnas. Oskuslikud töötajad, kes on piisavalt kompetentsed, et muutustega kaasas käia, annavad ettevõttele suure konkurentsieelise (Figurska ja Matuska, 2013). Neid töötajaid on aga tiheda konkurentsi tõttu järjest keerulisem leida.

Üks aspekt, mis lõi vajaduse tööandja brändiks, on demograafilised muutused ühiskonnas ning tööturule sisenevate töötajate vanuse alanemine. Noor generatsioon näeb töö rolli oma elus erinevalt eelmistest põlvkondadest. Noorte talentide meelitamiseks ja hoidmiseks on ettevõtetes vaja tugevat brändingut (Wojtaszczyk, 2012, viidatud Figurska ja Matuska, 2013 kaudu). Hetkel tööturule astuvad noored peavad oluliseks ettevõttega suhtestumist.

Teine oluline põhjus tööandja brändi loomiseks on üleilmastumine. Järjest enam tekib ettevõtetele vajadus tegutseda piiriüleselt ning rahvusvaheliselt. Sellest tulenevalt peab oma organisatsiooni tuntust ja mainet arendama rohkem kui ühes piirkonnas. Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arengu tõttu on pea võimatu ehitada oma tööandja bränd üles vaid ühel turul või ühes piirkonnas (Figurska ja Matuska, 2013). See tuleneb nii piiriüleselt tegutsevate ettevõtete vajadusest palgata

rahvusvaheliselt, kui ka sellest, et tihti moodustatakse arvamus ettevõttest kui tööandjast toote ning selle turunduse põhjal.

Kolmas põhjus oma ettevõtte brändimiseks on konkurentsieelise saavutamine. Tänapäeval nähakse järjest enam jätkusuutliku ettevõtte alustalana talentide ettevõttesse meelitamist ja seal hoidmist. See on eriti oluline organisatsioonides, millel on värbamise ja töötajate hoidmisega raskusi (Figurska ja Matuska, 2013). Niisiis on lojaalsuse tagamiseks oluline luua tugev bränd ettevõttele kui tööandjale.

Igal ettevõttel on tööandja bränd, isegi kui seda ei kujundata teadlikult (Mosley, 2014). Tugeva tööandja brändi saavutamiseks on siiski vajalik oma brändi teadlik kujundamine. Tööandja bränding on üks paljudest maine kujundamise faktoritest, mis annavad ettevõttele konkurentsieelise (Backhaus, 2016). Tugev bränding eristab organisatsiooni tööturul ning loob ettevõttele rea seal töötamisest huvitatud kandidaate.

Aastal 2008 väitsid Jenner ja Taylor oma tööandja brändingu definitsioonis, et ihaldusväärne tööandja on see, kes suhtleb võrdse edukusega nii oma töötajate kui ka välismaailmaga (Jenner and Taylor, 2008). Tööandja brändingut on nimetatud olemasolevate ning tulevaste töötajatega suhtlemise pingutuste tulemuseks (Lloyd, 2002). Niisiis on tööandja bränding lahutamatult seotud kommunikatsiooniga.

Tööandja bränding sisaldab kolme etappi: esimesena peab moodustuma kaasakiskuv ja unikaalne väärtuste pakett, mis koosneb töötajatele pakutavatest hüvedest, teiseks kommunikeeritakse seda paketti ning kolmandaks viiakse pakett ellu ja rakendatakse seda pikaajaliselt (Lievens, 2007).

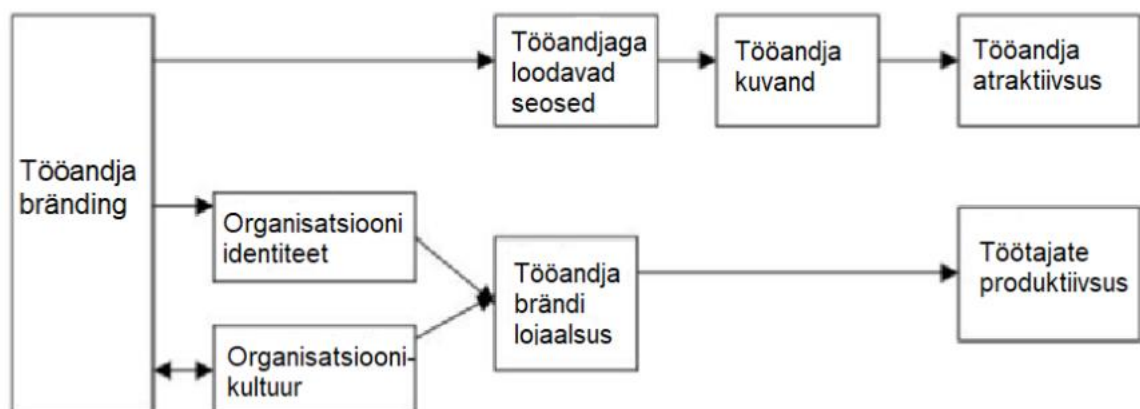
Tugeva tööandja brändi väline turundamine muudab ettevõtte ihaldusväärseks tööandjaks, mis omakorda meelitab ligi kõige oskuslikumad töötajaid. Mida eristavam on ettevõtte, seda eristavamad töötajad soovivad selle heaks töötada. Tööandja brändi ettevõttesisene turundamine omakorda tekitab töökeskkonna, mille sarnast on raske mujal jäljendada. Kui töötaja on juba enne tööle asumist ettevõtte osas positiivselt meelestatud ning näeb, et tema ootused vastavad ka tööle asudes tõele, on ettevõtte saanud juurde töötaja, kes näeb vaeva, et kanda edasi oma kogemust ka ettevõttest välja (Backhaus ja Takoo, 2004). Suusõnaline reklaam on ettevõtetele tihtipeale olulisem kui omaenda turunduspingutustega saavutatu.

Tööandja bränding ei tähenda vaid seda, et ettevõttel on potentsiaalsete töötajate seas hea maine, vaid ka seda, et ettevõtte eristub teistest konkureerivatest tööandjatest. Mida sarnasemad on

ettevõtted, ehk mida väiksemad on nende funktsionaalsed erinevused, seda olulisemaks muutub tugev bränd. (Backhaus ja Takoo, 2004). Tihtipeale võib töötaja olla huvitatud vaid ühest kindlast sektorist, mille siseselt toimub tihe võitlus talendi nimel.

Brändi väärtused peavad tuginema funktsionaalsetele, majanduslikele ja psühholoogilistele alustaladele, mille pakkusid välja Ambler ja Barrow ning neid peab rakendama nii värbamisprotsessi käigus kui ka töötajate igapäevaelus. Väärtuste järjepidav rakendamine on see, mis loob erinevuse tööturul tegutsevate konkurentidega. Samuti tagab järjepidavus potentsiaalsete töötajate seas hea maine ning motiveerib olemasolevaid töötajad (Ambler ja Barrow 1996, Backhaus ja Takoo, 2004). Nende tegevuste kaudu saavutatakse vähene voolavus, mis hoiab kokku nii ettevõtte kulusid kui ka töötunde.

Tööandja brändingu strateegiad aitavad kaasa organisatsiooni atraktiivsusele – need loovad, kujutavad ja kinnistavad positiivseid seoseid ettevõtte kui hea tööandjaga (Collins ja Kanar, 2014). Tööandja brändingut ei saa rakendada vaid värbamisel, kuna värbamisprotsess on lühiajaline ning kui see ei peegelda potentsiaalse kandidaadi tegelikku tööelu, siis lahkub pettunud värvatud töötaja ametikohalt kiiresti. Vastupidiselt sellele on tööandja bränding Srivastava ja Bhatnagar (2010) hinnangul pikaajaline strateegia, mille eesmärgiks on tagada stabiilne oskuslike töötajate voog ettevõttes.



Joonis 1. Joonis kirjeldab tööandja brändingu olulisust. Bränding on alus tööandjaga loodavatele seostele, mis omakorda muudavad tööandja ihaldusväärseks nii ettevõtte sees kui ka sellest väljas. Brändilojaalsus tekib läbi organisatsiooni identiteedi ja –kultuuri tajumise ning lojaalsuse tulemuseks on töötajate produktiivsuse suurenemine (Backhaus ja Takoo, 2004). Joonise teksti on tõlkinud eesti keelde lõputöö autor.

Joonisel 1 on Backhaus ja Takoo (2004) välja toonud olulisimad tegurid, mis selgitavad tööandja brändingut ja selle tulemusi. Tööandja bränding paneb aluse kahele peamisele väärtusele — tööandjaga loodavatele positiivsetele seostele ning brändilojaalsusele. Tööandjaga loodavad seosed kujundavad potentsiaalsete töötajate seas kuvandit, mis muudavad ettevõtte atraktiivseks ja tahetud tööandjaks. Ettevõttega seonduv info levib ka läbi allikate, mida tööandja ise ei mõjuta, niisiis on väga oluline, et ka väljaspool seda oleks inimeste arvamus ettevõttest positiivne. Tööandja bränding mõjutab organisatsioonikultuuri ja -identiteeti, mis omakorda panustavad lojaalsuse tekkimisse tööandja suhtes (Backhaus ja Takoo, 2004). Lojaalsus jällegi suurendab töötajate produktiivsust.

Sullivan (2004) sõnul peab edukas tööandja bränding sisaldama järgmist kaheksat elementi:

1. jagamise ja konstantse arengu keskkond — tugeva tööandja brändi alustala on juhtkond, kes julgustab ja tasustab arengut;
2. tasakaal hea juhtimise ja kõrge produktiivsuse vahel — tugeva brändi ja töötajate produktiivsuse kindlustamiseks peab ettevõtte mõõtma ja premeerima häid juhtimisstrateegiaid ning pingutusi töötajate motiveerimiseks;
3. avalikkuse äratundmise saavutamine — organisatsiooni positiivne esindatus uudistes, atraktiivsete ettevõtete edetabelites;
4. olemasolevate töötajate suusõnaline hea reklaam ettevõttest välja — töötajad, kes vabatahtlikult jagavad oma häid kogemusi ettevõttes, suurendab nii nende püsimist organisatsioonis kui ka nende poolt tööle soovitatud kandidaatide kvaliteeti;
5. avalikkuses konstantselt nähtav olemine — juhtivatel positsioonidel olevad töötajad peaksid rääkima ja kirjutama oma juhtimispraktikatest nähtavatel platvormidel. Samuti peaks fookuses olema ettevõtte kajastamine ärikirjanduses;
6. etalon-ettevõtteks (*benchmark firm*) olemine — etalon-ettevõtted on need, kelle kohta teised tahavad õppida ja keda imiteerida;
7. suurenev kandidaatide teadlikkus ettevõtte sisemisest toimimisest — eesmärgiks on vajalikule auditooriumile kommunikeerida ettevõtte sõnumeid sellises valguses, et nad tahaksid ettevõttesse tööle kandideerida sealsete tööpraktikate ja juhtimisstiili tõttu;
8. brändi hindamise mõõdikute olemasolu ja jagamine — brändingu mõõtmine peaks toimuma igas ettevõttes ja saavutatud tulemused peaksid olema avalikud kõikidele huvitatud osapooltele (Sullivan, 2004).

Vajadus tööandja brändingu järele tekkis mitmetest globaalsetest trendidest ja demograafilistest muutustest. Tööturule siseneva uue generatsiooni ootused tööandjale erinevad kardinaalselt sellest, mida ootasid nende eelkäijad. Samuti on maailma üleilmastumine, nii kauba kui ka inimeste järjest suurenev liikumine, tekitanud vajaduse kohaloluks piiriüleselt. Konkurents ettevõtete seas on jätkuval kasvuteel, mis tähendab et vajadus palgata just oma ettevõttele õigeid inimesi, ja neid ettevõttes hoida, on saamas järjest olulisemaks. Tugev tööandja bränd aitab kaasa ettevõtte eristumisele, atraktiivsusele ja töötajate edukale värbamisele, mis vähendab voolavust.

1.4 Brändilojaalsus tööandja brändingu mõistes

Brändilojaalsus on seos, mis valitseb kliendi ja brändi vahel (Aaker ja Equity, 1991). Toote brändi lojaalsus tähendab kliendi pühendumust mingi kindla firma toodetele. Lojaalse kliendi pühendumus tuleb eriti välja olukorras, mil brändil esineb muutusi või keerulisi aegu. Brändilojaalsuse alustalaks on vastastikkusel usaldusel põhinev positiivne suhe kliendi ja tootja vahel (Morgan ja Hunt, 1994). Sarnaselt sellega põhineb tööandja brändi lojaalsus töötajate pühendumisel tööandjale.

Pühendumine organisatsioonile tähendab seotust ettevõttega, ettevõtte väärtuste ja eesmärkide jagamist, valmidust teha kõvasti tööd ning tahet firmasse pikaajaliselt tööle jääda (Crewson, 1997). Seda ustavust tekitatakse tihtipeale läbi organisatsiooni sees valitseva kultuuri ja identiteedi loomise. Need on kaks olulist aspekti, mille arendamiseks ja parandamiseks rakendatakse tööandja brändingut (Crewson, 1997). Brändile lojaalsed kliendid jätkavad brändi toodete ostmist isegi kui need ei pruugi olla parimad, mis on saadaval. Tööandja brändingu mõistes tähendab see, et töötajad on ustavad oma ettevõttele ka läbi raskete aegade ning ei pöördu teiste tööandjate ettevõtetesse (Backhaus ja Takoo, 2004). Tööandja brändi lojaalsus on ettevõtte edule sama oluline kui brändi lojaalsus toote edule.

Tööandja bränding moodustab seose brändilojaalsuse ja töötajate produktiivsuse vahel. Töötajatel, kes on ettevõttele lojaalsed, on suurem produktiivsus (Iaffaldano ja Muchinsky, 1985) ning nende rahulolu oma tööandjaga kandub edasi ka suhtlusesse klientidega. See viib omakorda kliendi rahuloluni ettevõtte suhes (Ryan jt, 1996). Aastal 1998 nimetas Morris seda nähtust teenuse kasumiahelaks, väites, et töötajate võimekus, tööga rahulolu ning pühendumus on seotud kliendi arusaamaga ettevõtte väärtustest (Morris, 1998). Ettevõtet hindav klient toob omakorda sisse suurema kasumi.

Tööandja brändi jaoks on brändilojaalsus täpselt sama oluline kui toote brändi jaoks. Kui toote brändi puhul tähendab lojaalsus kindla tootja toote ostmist ka siis, kui see pole turul parim saadavatest, siis tööandja brändi puhul on lojaalsus seotud töötajate suurema produktiivsusega. Samuti võib tööandja bränd mõjutada lojaalsust toote brändile — ettevõtte väärtustega nõustuv klient tähendab tihti selle ettevõtte toote tarbimist.

1.5 Tugeva tööandja brändi väärtus ja kasu

Tugeva ja ihaldusväärse tööandja brändi loomise nimel töötavad järjest rohkemad ettevõtted. Järgnevalt vaadatakse, miks on tööandja bränding ettevõtetele niivõrd oluline ning millist väärtust ja kasu see organisatsioonidele loob.

2005. aastal koostas Berthon oma tiimiga tööandja atraktiivsuse skaala, tuginedes oluliselt Ambleri ja Barrow'i (1996) poolt välja pakutud funktsionaalsetele, psühholoogilistele ja majanduslikele aspektidele. Skaala koosneb viiest atraktiivsuse tunnusest ja hindab organisatsiooni võimet vastavaid väärtusi pakkuda:

1. huvi — väljakutseid pakkuv ja põnev töö, mis võimaldab uuenduslikke töötamise praktikaid, teenuseid ja keskkonda, mis soodustab loovust ning innovatiivsust;
2. sotsiaalne väärtus — meeldiv sotsiaalne keskkond, kus inimeste seas valitsevad head suhted;
3. majanduslik väärtus — riigi keskmisest kõrgemad palgad, hea motivatsioonipakett, kindel töökoht ning võimalus saada ametikõrgendust;
4. arenemise väärtus — töötajate tunnustamine, neile nende endi tähtsuse sisendamine ja enesekindluse kasvatamine, võimalus liikuda ettevõttes erinevate töökohtade vahel enda arendamise eesmärgil;
5. rakendamise väärtus — võimalus oma teadmisi rakendada ja anda neid edasi ka teistele (Berthon jt, 2005; Reis ja Braga, 2016).

Tugeva ja väärtusliku tööandja brändi eelduseks on kasud, mille annab tugev bränd — eristumine ja lojaalsus. Bränd peab olema meeldejääv, looma usaldust, rahuldama ja moodustama potentsiaalsete kandidaatidega emotsionaalse sideme. Brändi väärtus põhineb selle äratuntavuse tasemel ning kuvandil, mida see inimestele edasi annab (de Chernatony jt., 2008).

Tööandja brändi tugevuse märkamiseks ei ole inimestel aga vaja tingimata tunda ettevõtte toodet, või toote brändi.

Uurides värbamist, leidsid Cable ja Turban (2003), et tugeva tööandja brändiga ettevõtete värbamiskampaaniad ja -reklaamid jäid potentsiaalsetele töötajatele paremini meelde. Varajases faasis positiivselt meelde jäänud faktorid mõjutasid ka kandidaatide lõplikku vastust ettevõtetele — tugeva brändiga ettevõtete tööpakkumisi võeti enam vastu ning samuti oldi tugeva brändiga ettevõtetes nõus töötama 7% väiksema palga eest (Cable ja Turban, 2003). Kõik need faktorid hoiavad ettevõttele värbamisel märkimisväärselt kulusid kokku.

1.5.1 Tööandja brändi kasu ettevõttesiseselt

Tugeva ettevõttesisese tööandja brändi loomisel ei piisa olemasolevate töötajate sõbralikkusest ja kompetentsist töökohal. Töötajad peavad olema seotud brändi väärtustustega, neid edasi kandma ja käituma brändisaadikutena (Henkel jt, 2007, Schultz ja de Chernatony, 2002 ja Hulberg, 2006). Organisatsioonisisene bränding kannab ettevõtte väärtusi edasi töötajatele ning muudab selle organisatsiooni kultuuri osaks (Mosley, 2007). Sisemine bränding on oluline ka selle poolest, et see kannab edasi värbamisprotsessil kandidaatidele antud lubadused nende tulevasse töökogemusse (Frook, 2001). Nii on võimalik tugeva värbamisprotsessi kaudu tagada tööjõu volavuse vähesus.

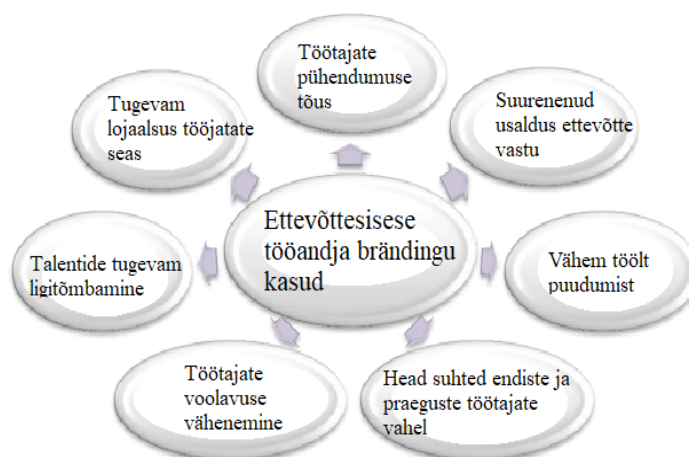
Organisatsiooni väärtusi saab defineerida erinevalt. Belli (2007) järgi koosnevad organisatsioonid indiviididest, kellel on omad isiklikud väärtused. Seega saab organisatsioonide väärtusi defineerida kui üksikute liikmete ühiselt aktsepteeritavate või eeldatavate normide või käitumisviiside kogumit, mis juhib liikmeid käituma heakskiidetud moel. Väärtusi organisatsioonis on defineeritud ka kui töö ning töökeskkonnaga seotud standardeid, mille järgi inimesed saavad otsustada, mis on õige ja vale. See annab töötajatele lähtepunkti otsuste langetamiseks (Dose, 1997). Viimastel aastatel on ettevõtetes muutunud järjest olulisemaks väärtustel põhinev tegutsemine, seda eriti töötajate motiveerimise kontekstis (von Groddeck, 2011). On oluline, et ettevõtte väärtused oleksid sobivuses töötajate vajaduste ja soovidega (Mosley, 2007). Nii tehakse kindlaks, et sobivad väärtused kajastuvad ka töötajate igapäevatöös.

Sisemine tööandja brändi turundamine aitab luua töökeskkonda, mille liikmeid on konkureerivatel ettevõtetel keeruline imiteerida. Süstemaatilisel tööandja väärtuspakkumist

töötajatele edasi andes, moodustub töökultuur tihedalt seotuna ettevõtte sihtidega, mis omakorda tagab selle, et töötajate pingutused on vastavuses ettevõtte plaanidega (Backhaus ja Tikoo, 2004). Ettevõttesisene bränding ja väärtuspakkumise kommunikeerimine peab aga toimuma jätkusuutlikult, läbi töötaja kogu tööelu (Barney, 1991). Kui konkurentsieelise alustala ei ole jätkusuutlik, pole seda ka konkurentsieelis.

Lisaks raskesti saavutatavale edukale tööjõule, aitab ettevõttesisene tööandja bränding kaasa ka töötajate pikaajalisele püsimisele organisatsioonis. Selleks kasutatakse ära brändi head kuvandit, et töötajad tajuksid oma töökoha kvaliteeti ning seetõttu püsiks seal kauem (Ambler ja Barrow, 1996). Tugev ettevõttesisene kultuur loob ja säilitab töötulemuste ning tööelu kvaliteeti (Backhaus ja Tikoo, 2004). Mida tugevam on organisatsioonikultuur, seda suurem on töötajate pühendumine ettevõttele.

Tugeval tööandja brändil on suured kasud nii töötajatele kui ka ettevõttele endale. Üks suurimaid kasusid ettevõttele on kulutuste vähenemine. Brändi peamine roll on väärtuse loomine ning kui tugeva tööandja brändi ja sobivate väärtustega ettevõtte suudab oma töötajaid hoida ning motiveerida, on rahaline kokkuhoid tohutu. Seda nii värbamiste, uute töötajate koolitamise kui ka olemasolevate töötajate pideva lahkumise arvelt (Barrow ja Mosley, 2005). Voolavus töötajate seas on ettevõtetele väga kulukas. Näiteks juhtide ja tippspetsialistide puhul on vaid ühe töötaja asenduskulu võrdne poole kuni kahe aasta keskmise palgasummaga (Heil, 2019). Seetõttu panevad tugeva tööandja brändiga ettevõtted suurt rõhku tugevale värbamisprotsessile.



Joonis 2. Ettevõttesisese tööandja brändingu kasud (Figurska ja Matuska, 2013). Joonise teksti on tõlkinud eesti keelde lõputöö autor.

Ettevõttesisene tööandja bränding mängib suurt rolli ka ettevõttevälises brändingus. Rahulolevad ja pühendunud töötajad, kes käituvad ka tööväliselt brändisaadikutena, aitavad oma organisatsioonil leida sobivaid tulevasi töötajaid (Tanwar ja Prasad, 2016). Just tugev sisemine tööandja bränding on see, mis loob brändisaadikuid (Kimpakorn ja Tockuer, 2009). Brändisaadikud, kelle peamine väärtus on suusõnalises reklaamis ettevõttele, on tugeva tööandja brändi puhul asendamatud.

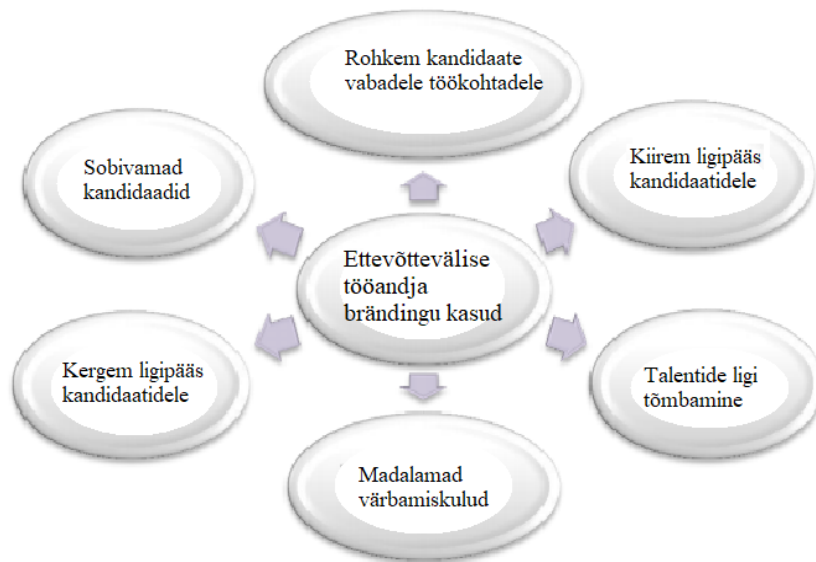
1.5.2 Tööandja brändi kasu ettevõtteväliselt

Tugev tööandja bränding annab ettevõttele turul konkurentsieelise (Figurska ja Matuska, 2013). Tööandja brändingu ettevõtteväline turundamise üks suur kasutegur on klientide rahulolu ettevõtte teenustega. Töötajad, kes jagavad oma tööandjaga missioonitunnet, väärtusi ja eesmärke, teevad oma tööd hea meele ja suurema produktiivsusega ning see kandub igas valdkonnas edasi ka tarbijale. Sellest tulenevalt aitab tugev bränd organisatsioonil saavutada häid majanduslikke tulemusi (Barrow ja Mosley, 2011). Kulude vähendamine ja klientide rahulolu ühed ettevõttevälise brändingu suurimad kasud.

Tugev väline tööandja bränd aitab ligi meelitada ja hoida kõige ihaldusväärsemaid töötajaid — neid, kes suudavad tagada ettevõtte jätkusuutlikkuse ja kasumlikkuse (Moroko ja Uncles, 2008). Brändingu protsessid on need, mis mõjutavad potentsiaalse kandidaadi otsuseid värbamisprotsessi jooksul. See tähendab, et tööotsijad kandideerivad rohkem tugeva identiteediga ettevõtetesse, kui nendesse, millel on nõrk või lausa negatiivne brändiidentiteet (Cable ja Turban, 2001). Tööandja, kes tõmbab ligi kõige sobivamaid kandidaate, saab oma töötajate igapäevatööst kätte suurima kasumi (Duggan ja Horton, 2004, viidatud Franca ja Pahor, 2012 kaudu). See jällegi tähendab toote edukust ning konkurentsieelist turul.

Töökoha otsimise varajases faasis otsivad kandidaadid ettevõtete kohta infot kõikvõimalikest erinevatest allikatest. Sel hetkel puudub enamasti isiklik suhe kandidaadi ja ettevõtte vahel. Niisiis on kandidaadi hoomatav kuvand ettevõttest tohutult oluline osa otsustamisel, kas organisatsiooni kandideerida või mitte. Sealjuures tuleb meeles pidada, et töökuulutus üksi on vaid väike osa infost, mida potentsiaalne kandidaat ettevõtte kohta uurib (Barber, 1998). Tugeva brändi rakendamine värbamisel on see, mis tõmbab kandidaate, sealhulgas ka tippspetsialiste,

ligi (Franca ja Pahor, 2012). Professionaalne ei tohi olla vaid värbamiskuulutus, vaid kogu ettevõtte maine.



Joonis 3. Ettevõttevälise tööandja brändingu kasud (Figurska ja Matuska, 2013). Joonise teksti on tõlkinud eesti keelde lõputöö autor.

Tugeval tööandja brändingul on ettevõtte jaoks kirjeldamatud kasud nii ettevõttesiseselt kui ka ettevõtteväliselt. Tuntud ja hinnatud bränd aitab konkurentidest eristuda ja tekitab ettevõttele suure potentsiaalsete töötajate ringi, mis lubab ettevõttel vähem kulutada värbamisele. Samuti tähendab tugev bränd seda, et ettevõtte värbab õigemaid inimesi, kes püsivad ettevõttes kauem. Tugev tööandja bränd hoiab ettevõtte jaoks tohutult kokku kulusid ning moodustab organisatsioonis igapäevaselt hea sisekultuuri.

1.6 Tööandja brändi mõõtmine

Tööandja brändi hindamiseks on vaja mõõdikuid, mille abil selle tugevust mõõta. Käesolev alapeatükk toob välja brändi tugevuse mõõtmise praktikad ning seob need tööandja brändingu mõõtmisega.

1.6.1 Brändi tugevuse mõõtmine

Brändide tugevust ja väärtust on mõõdetud juba pikka aega. Erinevaid meetodeid on mitmeid, kuid ühele kõige populaarsele ja rohkesti kasutatavale praktikale pani aluse Aaker (1991, 1996), kes kutsus seda süsteemi „Brändi väärtuse kümme” („*Brand value ten*”).

Lojaalsuse mõõtmised	Tajutava kvaliteedi/ Turu valitsemise mõõtmised	Seoste/ Eristatavuse mõõtmised	Teadlikkuse mõõtmised	Turukäitumise mõõtmised
Hinnatasu (<i>Price premium</i>)	Tajutava kvaliteet	Tuntav väärtus	Bränditeadlikkus	Turuosa
Rahulolu/ lojaalsus	Juhtimine	Brändiiselloom		Hinna ja jaotuse indeksid
		Organisatsioonilised seosed		

Tabel 2. Brändi tugevuse mõõdikud. Tabel põhineb David Aaker'i "Brand value ten" süsteemile (1996).

Aaker (1996) jaotas brändi tugevuse mõõdikud viite suuremasse kategooriasse, mis on välja toodud tabelis 2. Esimeseks kategooriaks on lojaalsuse mõõtmised, mis on tugeva brändi ehitamisel keskse tähtsusega ning mille peamine indikaator on summa, mille klient on nõus ühe brändi toote eest välja käima, võrreldes teise brändi poolt toodetud sarnase tootega. Seda kutsutakse brändiga seostatavaks hinnatasuks ning sõltuvalt võrdluses olevatest brändidest võib hinnatasu olla positiivne või negatiivne ja kõrge või madal. Teine lojaalsuse indikaator on Aaker'i (1996) hinnangul kliendi rahulolu, mida saab hinnata ja mõõta erinevate küsimustike kaudu, mille fookuseks võib olla nii viimane kasutuskogemus või kogu kasutuskogemuse ajalugu.

Teiseks brändi tugevuse mõõdikute kategooriaks nimetas Aaker (1996) tajutava kvaliteedi ning turu valitsemise mõõtmised. Kvaliteet ja selle tajumine klientide seas on oluline, kuna sellega on seotud inimeste valmidus antud brändi toodete eest rohkem maksta ning neid teiste brändide toodetele eelistada. Mida rohkem inimesi antud brändi tarbib, seda suurem on brändi turuosa ning sellest tulenev kasum. Turu valitsemise olulisus põhineb loogikal, mille järgi peab enim ostetud brändil olema kõrge väärtus (Aaker, 1996). Turgu valitsev toode on tihti peale konkurentidest mingite aspektide võrra ees ning on saavutanud klientide tunnustuse ja usalduse.

Kolmandaks mõõdikute kategooriaks nimetas Aaker (1996) seoste ja eristatavuse mõõtmed, mida võib vaadata kolmest vaatepunktist: bränd kui toode (tuntav väärtus), bränd kui isik (brändiiseloorm) ja bränd kui organisatsioon (organisatsioonilised seosed). Brändiiseloorm põhineb brändi vaatlemisel kui isikut ning mõne brändi puhul võib iseloorm olla seotud brändi emotsionaalsete või eneseväljenduslike väärtustega, panna aluse kliendi-brändi suhtele ning pakkuda eristumomenti sarnastest brändidest. Seoseid brändiga võib vaadelda ka võttes arvesse organisatsiooni, inimesi ja nende väärtusi mis brändi taga peituvad (Aaker, 1996). See vaatepunkt mängib olulist rolli näitamaks, et bränd on rohkemat kui vaid nende tooted ja teenused.

Teadlikkuse mõõtmed on neljas kategooria, mille abil Aaker (1996) brändi tugevust mõõtis. Bränditeadlikkus on oluline, kuid kohati alaväärtustatud osa brändi tugevusest, mis mõjutab nii vaateid kui ka suhtumist ettevõtte suhtes. Hästi kommuniqueeritud bränditeadlikkus viib brändi eelistamiseni ja lojaalsuseni. Teadlikkuse puhul eristatakse Aaker'i (1996) mudelis järgnevaid tasandeid: äratundmine, mälestused ja esmane seostamine.

Viimane, viies mõõdikute kategooria, mis kuulub Aaker'i (1996) „Bändi väärtuse kümme“ süsteemi on turukäitumise mõõtmed nagu turuosa, turuhind ja turukatvus, mis ei vaja mõõtmiseks küsimustikke. Mõõtes brändi tulemusi turuosa näol, saadakse usaldusväärne ja täpne info selle kohta, kui edukas bränd klientide seisukohast on (Aaker, 1996). Mida suurem on brändi väärtus klientide silmis, seda suurem peaks olema ka brändi turuosa.

1.6.2 Tööandja brändi tugevuse mõõtmine

Kui brändi edukuse mõõtmine on kindlate mõõdikute alusel toimunud juba pikka aega ettevõtetes üle maailma, siis tööandja brändingu mõõdikud niivõrd kindlalt paigas ei ole. Franca ja Pahor (2012) tõid võrdluseks välja, et brändi tugevuse mõõtmise kõrval on tööandja brändi tugevuse mõõtmine veel imikufaasis.

Teaduskirjanduses on erinevad autorid kasutanud tööandja brändingu mõõtmisel erinevaid lähenemisi. Cable ja Turban (2001) seostasid tööandja brändi edukust tugevalt teadlikkusega tööandjast. Brooks oma tiimiga (2003) seostas seda tööandja äratundmise ja üldise mainega. Nende teooria järgi ei tähendanud suurem äratundmisprotsent aga tugevamat tööandja brändi — mida äratuntavam on ettevõtte, seda rohkem on selle kohta nii positiivset kui ka negatiivset

informatsiooni (Brooks jt, 2003). Berthon mõõtis aga tööandja brändi tugevust tööandja atraktiivsuse kaudu (Berthon jt, 2005). Sama kindlaid mõõdikuid kui toote brändil, ei ole tööandja brändi puhul kindlaks määratud.

1.7 Tööandja bränding IT-sektoris

Antud magistritöö keskendub tööandja brändingule ettevõtete seas, mis palkavad palju ka IT-sektoris. On teada, et IT-valdkond on üks suurima konkurentsiga alasid, kus tippspetsialiste on tihti vaja rohkem kui neid on. Järgnev alapeatükk uurib olemasolevat teooriat tööandja brändingu vajalikkusest ja rakendamisest IT-sektoris.

Statistikaameti andmete alusel oli 2019. aasta kolmandas kvartalis enim katmata ametikohti info ja side alal. 3.1%-ne vabade ametikohtade määr tegi antud alast suurimate töökäte puudusega ala Eestis. Samas oli info ja side alal aasta 2019 kolmandas kvartalis ka Eesti kõrgeim keskmine brutokuupalk — 2,360 eurot (Statistikaamet, 2019). Selline statistika näitab, et kuigi tööandjad on IT-valdkonnas nõud maksma riigi kõrgeimat palka, pole see ikkagi piisav, et täita kõik vajalikud ametikohad. Võib arvata, et põhjusena tuleb mängu pädevate spetsialistide puudus või töötajate kasvav soov mitterahaliste boonuste järgi.

Samas töötajate voolavust on info ja side alal Eestis hinnatud keskmisest väiksemaks. 2018. aastal oli keskmine tööstaaž ühe tööandja juures kolm aastat ja neli kuud, mis oli vähenenud pea igas valdkonnas. Üheks erandiks sellele oli aga info ja side eriala, kus oli keskmine tööstaaž viis aastat ja kuus kuud. Paavo Heili (2019) sõnul on selle põhjuseks IT-valdkonna suuremad pingutused töötajate hoidmisel. Need ettevõtted pakuvad töötajatelt teadlikult kõrgemat palka, ihaldusväärset töökeskkonda, paremat töökorraldust ning tegelevad teadlikult tööandja brändinguga. Tugeva tööandja brändingu strateegia tulemusel värvatakse ettevõttesse sobivamaid töötajaid.

Sarnast probleemi on kirjeldatud ka Venemaal, kus hoolimata kõrgeist palgatasemest, on IT-spetsialistide puudus murettekitavalt suur. Aastal 2013 vaevles 76% IT-valdkonnas palkavatest ettevõtetest töökäte puuduses, ning vahemikus 2016 ja 2018 oli oodata vajalike IT-spetsialistide arvu tõusu riigis 200,000-lt 350,000-le. (Kucherov ja Zamulin, 2016). Kucherov ja Zamulin (2016) uurisid ülikooli lõpetavatelt IT-õpilastelt nende jaoks olulisimaid aspekte tööandja brändi juures ning tulemustena toodi välja huvitavad tööülesanded, kõrge palga ning isikliku arengu

võimalused. Siinkohal tuleb jällegi välja noorte eristuvus eelnevast generatsioonist, kelle jaoks oli töökoha puhul olulisim faktor kindlus.

Seitse Raine Kuninga (2014) magistritöös küsitletud Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtet kaheksast tegeles juba aastal 2014 teadlikult tööandja maine kujundamisega, keskendudes nii ettevõttesisesele kui ka -välisele brändingule. Kõik vastanutest väitsid, et tugev tööandja bränd tuleb värbamisel kasuks, kuna see toob kaasa suurema kandidaatide arvu ning pädevaimate töötajate huvi. Värbamiskanalitena kasutati peamiselt tööportaale, ettevõtte kodulehti, ülikoolide poolt pakutavaid väljundeid või *Facebook*'i (Kuningas, 2014). Samad kanalid on relevantsemad ka kuus aastat hiljem, käesoleva magistritöö valmimise ajal.

IT-sektor on tööandja brändingu vaatepunktist üks kõige keerulisemaid sektoreid, milles edukas olla. Töötajaid on esmapilgul palju, kuid tippspetsialistide ja nišialade tundjate järgi käiv konkurents on kõva. Samuti on töötajatel ettevõtetele väga suured ootused.

2. UURIMISKÜSIMUSED

Käesoleva uurimistöö eesmärgiks oli uurida IT-valdkonnas värbavate ettevõtete tööandja brändingu strateegiaid. Tööandja brändingu spetsialistide arvamus edukast brändingust kõrvutati IT-alal tegutsevate praktikute arvamusega. Vastavalt esimeses peatükis välja toodud teoreetilisele raamistikule pandi paika uurimisküsimused:

1. Millised muutused tööturul on tekitanud vajaduse tööandja brändinguks?
2. Milliste tegevuste ja kanalite abil ehitavad ettevõtted üles tugevat tööandja brändi?
3. Kas ja kuidas erineb teistest erialadest tööandja bränding IT-valdkonnale?

Põhinedes ülaltoodud uurimisküsimustele viis autor läbi ühe fookusgrupi intervjuu ning kaheksa süvaintervjuud, mida kirjeldatakse detailsemalt järgmises peatükis.

3. UURINGU VALIM JA METOODIKA

Magistritöö käigus viidi läbi fookusgrupi intervjuu Eesti ihaldusväärsimate tööandjate 2019. aasta nimekirja tipus olevate ettevõtete tööandja brändingu spetsialistidega. Nimekirja aluseks võeti CVkeskuse poolt iga-aastaselt läbiviidav uuring (CVkeskus, 2019). Lisaks viidi läbi täpsustavad intervjuud nelja fookusgrupi intervjuus osalenud tööandja brändingu praktikuga ning nelja Eestis tegutseva IT-spetsialistiga.

3.1 Uuringu valim

Uuringusse valiti osalenud ettevõtted Eesti ihaldusväärsimate tööandjate 2019. aasta nimekirjast. Kõik kutsutud tööandja brändingu spetsialistid esindasid suurfirmasid, kelle peamine tegevusala ei olnud IT-spetsiifiline, kuid kes siiski värbasid antud valdkonnas palju. Kutse saadeti välja viiele ettevõttele, neist vastas ning osales fookusgrupi intervjuus neli.

Uurimistöös küsitletud tööandja brändingu spetsialistide leidmiseks kasutas autor sihipärast valimit, mis tähendab, et autor valis intervjuueeritavad ise (Rämmer, 2014). Kahe brändingu spetsialistiga oli töö autor varasemalt kokku puutunud, ühe osaleja kontakti leidis autor interneti teel ning neljandat soovitas autorile ühine tuttav. Niisiis võib öelda, et viimase osaleja puhul kasutati valimi moodustamisel lumepalli meetodit (Blaikie, 2019). Tööandja brändingu spetsialistidega viidi läbi fookusgrupi intervjuu ja täpsustavad süvaintervjuud.

Igast ettevõttest saabus fookusgrupi intervjuule erineval positsioonil töötav esindaja. See polnud tahtlik valik, kuid illustreeris, kuidas erinevad ettevõtted lähenevad brändingule erinevalt. Grupis oli kohal nii kommunikatsiooni- ja turundusosakonna esindaja, tööandja brändingu projektijuht (kes kuulus siiski personaliosakonda), personaliosakonna esindaja kui ka tööandja brändingu osakonna esindaja.

Kuna fookusgrupi intervjuu ja süvaintervjuude vahele jäi üle poole aasta, oli selle aja jooksul kahes ettevõttes tööandja brändingu spetsialist vahetunud. Kommunikatsiooni- ja turundusosakonna esindaja asemel intervjuueeriti ettevõtte brändingut eestvedavat töötajat. See ametikoht tekkis ettevõttesse fookusgrupi ning süvaintervjuude vahele jääval ajal. Personaliosakonna töötaja asemel intervjuueeriti süvaintervjuu tarbeks tööandja brändingu tiimi

esindajat, kes oli ettevõttes tööl juba fookusgrupi intervjuu läbiviimise ajal, kuid ei saanud ajaliselt fookusgrupis osaleda.

Magistritöö tarbeks intervjueriti ka nelja Eestis töötavat IT-spetsialisti. IT-spetsialistid toodi uuringusse sisse, et saada lisisisendit ning anda tööle praktikute jaoks suurem väärtus. Neilt küsiti sarnaseid küsimusi tööandja brändingu spetsialistidega, mis andis hea võimaluse kõrvutada brändingu spetsialistide vaade tööturul toimuvast IT spetsialistide omaga.

Kõik uuringus osalenud IT-spetsialistid töötasid parajasti samas ettevõttes. Osalejate leidmiseks saatis autor, kes töötab nendega samas organisatsioonis, ettevõttesiseselt laiali kutse ning ainus ettenähtud piirang oli see, et osalejad pidid olema vahetanud IT-alast töökohta. See nõue andis võimaluse uurida, mis olid need aspektid, mis sundisid spetsialiste ettevõtete vahel liikuma. Autori üleskutsele vastas neli huvitatut ja kõiki neid ka intervjueriti uurimistöö raames.

Osalenud IT-spetsialistid olid oma hetkese tööandja juures töötanud paarist kuust kuni viie aastani ja enne seda olid kõik läbi teinud vähemalt ühe IT-alase töövahetuse. Samas jäid küsitletud IT-töötajad sarnasesse vanusevahemikku, kuulusid noorema generatsiooni hulka ning olid meessoost. Niivõrd sarnane valim oli juhuslik ning ei olnud autoril enne üleskutse esitamist plaanis.

Märgistus	Intervjuu tüüp
F	Fookusgrupi intervjuu
O	Organisatsiooni intervjuu
T	IT-töötaja intervjuu

Tabel 3. Uuringus osalenud spetsialistidele määratud koodid, märkimaks ära nende rolli uuringus.

Kõikidele uuringus osalenutele, nii fookusgrupi intervjuul käinud brändingu spetsialistidele kui ka intervjueritud mõlema ala praktikutele, määrati koodid, mis näitavad ära nende rolli uuringus (F- fookusgrupi intervjuul osaleja, O- organisatsiooni intervjuul osaleja ning T- IT-töötaja intervjuul osaleja) ning ettevõttele või töötajale määratud numbriga ühest neljani. Nii fookusgrupi kui ka organisatsiooni intervjuudel osalesid samad ettevõtted, niisiis jäävad ettevõtete esindajate määratud numbrid mõlema küsitluse vormi puhul samaks.

3.2 Uuringu meetodid

Järgnevas alapeatükis toob uuringu autor välja magistritöö tulemuste kogumiseks kasutatud meetodid ning kirjeldab andmete analüüsi protsessi.

3.2.1 Fookusgrupi intervjuu

Fookusgrupp on autori poolt paikapandud kava alusel läbiviidav, küllaltki kitsa fookusega rühmaintervjuu, mida viib läbi moderaator. Sotsioloog Robert Merton (1969) pidas fookusgrupi eelisteks interaktiivset arutelu, mis on arvamuse kujunemise loomulikuks keskkonnaks, ning rühmavestluse mõtestamist ühiskonna mikromudelina (Vihalemm, 2014).

Läbiviidud fookusgrupi intervjuu eesmärgiks oli uurida, kuidas Eesti atraktiivseimates ettevõtetes tööandja brändinguga tegeletakse ning vastavaid strateegiaid üles ehitatakse. Uuriti, kuidas mõtestavad kutsutud ettevõtete esindajad tööandja brändingut ning mida teevad nad selleks, et paista silma aina kasvavas konkurentsisis. Samuti keskenduti IT-spetsialistide värbamisele ning küsiti, kas osalejad näevad erinevusi IT-valdkonnale ning muudele valdkondadele silmapaistmise vahel.

Uuringu läbiviija valis uurimismeetodiks fookusgrupi intervjuu mitmel põhjusel. See annab võimaluse osalejatel omavahel suhelda, üksteise vahel ideid jagada ning koos leida lahendusi, mis ei tule kasuks vaid antud magistritöös, kuid ka osalenud ettevõtete tööandja brändingu strateegia arendamisel. Kuna mitmed esitatud küsimustest olid pigem laiad kui väga kitsad, siis arutelu spetsialistide vahel oli hea viis, et jõuda võimalikult uudsete ja mitmekülgsete arvamusteni.

Fookusgrupi intervjuu käigus viis autor osalejatega läbi kaks ülesannet. Esimeseks oli ajurünnak teemal tööandja brändingu mõiste, et osalejate mõte liikuma panna ning saada aru, millised aspektid tööandja brändingu juures brändingu spetsialistidele oluline on. Teiseks ülesandeks oli autori poolt koostatud edetabel, milles osalejad pidid järjestama kümme teoreetilises kirjanduses levinud olulist aspekti tugeva tööandja brändi juures. Sama ülesande palus töö autor identse edetabeliga täita ka IT-spetsialistidel nendega läbiviidud intervjuude käigus, et hiljem tulemusi võrrelda.

Fookusgrupi intervjuu toimus 2019. aasta maikuus, autori poolt magistriõppe esimesel aastal läbitud fookusgrupi aine raames ning kestis osalejate vastastikkusel koosleppel tund aega. Juba fookusgrupi intervjuu käigus palus autor osalejatelt luba nendega mõne kuu pärast ka süvaintervjuude tarbeks ühendust võtta. Selle loa sai autor kõikidelt fookusgrupis osalejatelt. Süvaintervjuud toimusid 2020. aasta veebruari- ja märtsikuu jooksul, kui uuringu autor oli magistritööd piisavalt edasi arendanud, et intervjuude läbiviimiseni liikuda.

3.2.2 Süvaintervjuud

Intervjuud võib mõista kui kindlale teemale pühendatud vestlust kahe või rohkema inimese vahel (Brennen, 2013, viidatud Lepik, Harro-Loit, Kello jt., 2014 kaudu). Intervjuusid saab struktureerituse kaudu kolmeks jagada: struktureeritud, poolstruktureeritud ning struktureerimata intervjuud (Lepik, Harro-Loit, Kello jt., 2014). Antud uurimistöös läbiviidud intervjuud olid poolstruktureeritud. Sellise intervjuu tüübi puhul kasutab intervjuuerija varem koostatud intervjuukava, kuid võib siiski muuta küsimuste järjekorda ja küsida täpsustavaid küsimusi (Lepik, Harro-Loit, Kello jt., 2014). Antud lõputöö intervjuudes oli täpsustavate küsimuste küsimine väga oluline, et saada igalt intervjuueeritavalt kätte terviklikud vastused, mis aitaksid luua seoseid ka eelnevate intervjuude käigus välja tulnud aspektidega.

Süvaintervjuude eesmärgiks brändingu spetsialistidega oli laskuda veelgi rohkem sügavuti IT-spetsiifilisse brändingusse ning uurida ettevõtetes kasutatavaid tööandja brändingu mõõtmise strateegiaid. Kaks brändingu spetsialistidega läbiviidud intervjuud toimusid näost näkku, kuid kaks viimast toimusid tervislikel põhjustel või graafikute mittekattumise tõttu kirja teel. Kirja teel toimunud intervjuude puudusi analüüsib autor alapeatükis 5.2, mis käsitleb uuringu piiranguid.

Intervjuud andsid ettevõtetele võimaluse rääkida oma praktikatest nelja silma all, mitte konkurentide juuresolekul. Kuna uuringus osalenud ettevõtted jäävad anonüümseks, andis see brändingu spetsialistidele võimaluse puudutada teemasid, mida võibolla konkurentide ees ei tahetud avada.

IT-spetsialistidega sooritati intervjuud, et vastandada nende nägemust tööturust brändingu spetsialistide omaga. Neilt küsiti ettevõtete kohta, keda nad näevad ihaldusväärsete tööandjatena,

ning uuriti, mis muudab ühe ettevõtte nende jaoks atraktiivseks. Kõik IT-töötajatega tehtud intervjuud toimusid näost näkku.

Kõikide intervjuude transkriptsioon on kättesaadav autorilt, fookusgrupi intervjuusse värbamise ja selle läbiviimise kava on leitavad töö lisadest.

3.2.3 Andmete analüüs

Töös kasutatud andmeanalüüsi meetod on tekstipõhine ning kõikide läbiviidud intervjuude transkriptsioonide analüüsiks kasutati kvalitatiivset sisuanalüüsi. Sellise analüüsimeetodi puhul on oluline saada ülevaade tekstist kui tervikust ning näha autori mõtteavalduste terviklikku struktuuri, samuti lubab kvaliteetne sisuanalüüs arvesse võtta teksti latentset sisu (Kalmus jt., 2015).

Kvalitatiivse sisuanalüüsi puhul toimub sarnase tähendusega tekstiosade vastav kategoriseerimine. Loodud kategooriad võivad esindada nii otse väljaõeldud kui ka vaid mõista antud sõnumeid (Virkus, 2016). Kvalitatiivne sisuanalüüs annab autorile võimaluse uurida ka harva esinevaid või unikaalseid nähtusi tekstis (Kalmus jt., 2015).

Antud magistritöös küsitleti kümmet erinevat inimest (kaks brändingu spetsialisti vahetusid fookusgrupi ja süvaintervjuude vahele jääval ajal) erinevatelt ametikohtadelt ja seetõttu on oluline kõikide vastajate arvamused siduda üheks loogiliseks tervikuks. Uuringu autor viis läbi kaheksa intervjuud ja ühe fookusgrupi intervjuu, seega kasutati vastuste analüüsiks juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi. See tähendab, et konkreetse teema käsitlemist võrreldi kõikide läbiviidud intervjuude lõikes (Kalmus jt., 2015).

4. TULEMUSED

Tulemuste peatükis otsib autor vastuseid teises peatükis esitatud uurimisküsimustele. Võetakse kokku kogu info, mis koguti fookusgrupi intervjuu ning kaheksa süvaintervjuu kaudu ning analüüsitakse saadud tulemusi. Alapeatükkides 4.1.1 ja 4.1.2 on välja toodud tööandja brändingu spetsialistide fookusgrupi intervjuu ning süvaintervjuude tulemused. Alapeatükk 4.1.3 sisaldab ka IT-töötajatele esitatud küsimuste vastuseid.

4.1 Millised muudatused tööturul on tekitanud vajaduse tööandja brändinguks?

Kõik uuringus osalenud tööandja brändingu spetsialistid nõustusid, et tööandja bränding on tänapäeva tööturul väga vajalik ning muutub aina olulisemaks. Tähtis on luua olemasolevate töötajate seas lojaalsus ning tekitada olukord, kus tööotsijad tahavad sinu juurde tulla. Välja toodi tõsiasi, et tööotsijad on sattunud eelisolukorda — ettevõtetele on vaja kvalifitseeritud spetsialiste, keda on vähe ning seetõttu on antud spetsialistidel võimalus mitmete tööandjate vahel valida. Need, kellel on vajalik kvalifikatsioon, nende käes on trumbid ja valik mitme ihaldusväärse töopakkuja vahel.

Üldises töökultuuris otsivad töötajad järjest rohkem paindlikkust ja arenguvõimalusi. Ei otsita kellaajalist üheksast viieni ja kindlate rutiinsete kohustustega tööd, vaid rohkem võimalusi, enesearengut ja usaldust. Samas on tööturg jällegi niivõrd lai, et üldistusi ei saa teha — erinevatele inimestüüpidele peab pakkuma just neile sobivaid tingimusi. Ka osadele inseneridele on oluline just kindel kellajaline rutiin, teistele jällegi vabadus ning konstantselt uuenevad ja erinevad projektid.

Brändingu spetsialistid mainisid ka ühiskonnas oluliste teemade väärtustamise olulisust ettevõttes. Ühe ettevõtja esindaja selgitas, et siinkohal tuleb mängu see, miks peab tööandja brändingu spetsialistil kindlasti olema taust turunduses.

„Teemad nagu diversity ja female inclusion on praegu hästi üleval. Siinkohal tuleb mängu see, miks peab tööandja brändingut tegema kindlasti turunduse taustaga inimene“ (O-2).

Just selliste ühiskondlikult oluliste teemade jälgimine ja ettevõttesse sidumine teeb keskmisest tööandja brändist tugeva tööandja brändi.

4.1.1 Tööandja brändingu kohustuste jaotus Eesti ettevõtetes

Läbiviidud uuringust selgus, et üldiselt on Eesti ettevõtetes lähenemine tööandja brändingule sarnane. Brändi arendamine toimub läbi mitme erineva osakonna koostöö. Iga ettevõtte esindaja mainis aga, et eestvedaja ja teema eest vastutaja peab olema kindel ning siin tuligi sisse peamine erinevus uuritud ettevõtete vahel.

Kahes ettevõttes oli olemas kindel isik, kes vastutab ja koordineerib tööandja brändinguga seotut, ning teeb sealjuures väga palju koostööd teiste osakondadega nagu personali-, kommunikatsiooni- ja turundusosakond. Teises kahes ettevõttes oli välja kujunenud eraldi tööandja brändingu tiim.

Brändingu spetsialistid uskusid, et tööandja bränding on tulevikus väga oluline igas ettevõttes, kuid eriti just suurtes, paljude töötajatega firmades. Hetkel oli vaid kahes ettevõttes eraldi tiim, kes arendas tööandja brändi. Teistes ettevõtetes usuti, et lähiajal tuleb kindlasti ühele tööandja brändingule spetsialiseerunud inimesele lisa.

Uuringu jaoks viidi läbi fookusgrupi intervjuu aasta 2019 maikuus ning intervjuud 2020. aasta märtsis. Kui fookusgrupi intervjuu ajal oli ühes ettevõttes brändinguga tegelev inimene kommunikatsiooni- ja turundustiimi esindaja ning omas töökohustusi mitmes eri vallas, siis intervjuude ajaks oli tekkinud vaid brändingu ja tööandja brändinguga tegelev ametikoht.

Fookusgrupi intervjuus ei osanud selle organisatsiooni esindaja veel öelda, kas ja kuna nende ettevõttes tööandja brändingu tiim välja arendatakse. Sellest hoolimata väitis ta, et tööandja brändinguga hakkab juba lähitulevikus tegelema eraldi inimene, kui mitte terve tiim:

„Ma usun küll, et see saab ühel hetkel ka meie ettevõttes selliseks täistegutsevaks tiimiks, või muutub rollijaotus selliseks et keegi pühendubki 100%-liselt ainult sellele“ (F-4).

Eraldi inimese või tiimi nähti olulisena, kuna teistest sarnastest tööandjatest eristumine on muutumas järjest tähtsamaks ning üks inimene ei suuda kogu töökoormust enda peal kanda.

4.1.2 Tööandja brändingu olulisus ettevõtetele

Fookusgrupi intervjuu käigus paluti osalenud ettevõtete esindajatel lahti seletada mõiste „tööandja bränding” sellega seonduvate oluliste märksõnade kaudu. Üks olulisemaid märksõnu, mis välja toodi, oli eristumine. Kõik osalejad tunnistasid, et tööandjatele on konkurents muutumas järjest tihedamaks ning hallist massist eristumine on järjest keerulisem kuid vajalikum.

Välja toodi ka usaldus, mis on ettevõtetele oluline mitmel tasandil. See on vaja saavutada ja säilitada nii ettevõtte ning nende klientide vahel kui ka ettevõtte ja töötajate vahel.

„Kui sul on nagu tugeva või hea mainega ettevõtte, siis on see sama sinu müügiargument. Et sa oled töötajale nagu valikus eespool kui võibolla mingi muu ettevõtte“ (F-4).

Usaldusväärne suhe ettevõttega tekitab olukorra, kus suur osa klientidest on organisatsioonile potentsiaalsed tulevased töötajad. Lisaks on klientide usaldus tugev müügiargument, mis suurendab inimeste huvi ettevõtte toodangu vastu.

Väärtuseid peeti kogu tööandja brändingu aluseks ning seda mitmel tasandil. Ühelt poolt on oluline väärtuste väline kommunikatsioon, mille abil saata oma ettevõtte sõnumeid laiale avalikkusele, ka nendele, kes parajasti tööd ei otsi. See aitab leida just endale sobivate väärtustega kandidaate. Teiselt poolt on vajalik ka sisemine väärtuste kommunikatsioon, mis on võtmelement töötajate ettevõttes hoidmisel.

Organisatsiooni väärtusi jagavad ja edasikandvad töötajad loovad suures osas ettevõtte kuvandi, seda nii ettevõtte sees kui ka väljas. Töötajatel on suurem motivatsioon ja tugevam tahe käia igapäevaselt kontoris, kus nende kaaslased jagavad nendega ühtseid väärtusi ning missionitunnet. Väärtuste ettevõttest väljapoole kommunikeerimise puhul toodi välja toodi ka organisatsioonisiseste brändisaadikute olemasolu. Need on ettevõtte töötajad, kes levitavad oma häid kogemusi tööaladele ja tuttavatele, tekitades niimoodi ringi ettevõtte boonustest teadlikke potentsiaalseid töötajaid.

Tööandja brändingu peamiseks loodavaks väärtuseks peeti tööjõudu. Brändingu spetsialistid nõustasid, et tugev bränding hoiab olemasolevaid töötajaid ettevõttes ja loob lojaalsust. Lisaks teeb tööandja elu lihtsamaks ja odavamaks see, kui tulevased töötajad soovivad ise ettevõttesse tööle tulla, ilma tööandjapoolse lisapingutusega.

„Väärtus on reaalselt inimesed, kes tahavad tulla su juurde ise, mitte et sa ei pea neid niiõelda mingisuguse nõelaga kuskilt taga ajama“ (F-4).

Strateegiline ja oskuslik värbamine ei taga mitte ainult ettevõttest huvitatud kandidaate, vaid ka palgatuid, kes püsivad ettevõttes pikaajaliselt.

Tugeva brändingu loomine on sisuliselt konkurentsieelise loomine, mis tagab ettevõtte silmapaistvuse tööturul. Osalejad tõid välja, et kui ettevõtte näeb suurt kandidaatide voolu, siis võib kindel olla, et kandidaatide arv on kõrge, kuna ettevõtte on midagi õigesti teinud. Selleks, et potentsiaalsete töötajate huvi ettevõtte vastu jätkuks, on oluline brändinguga seotud tegevusi ka jätkata ja edasi arenedada.

4.1.3 Tugeva tööandja brändi alustalad

Küsimusele, mis moodustab tugeva tööandja brändi, vastuse saamiseks täitsid fookusgrupi intervjuul osalenud tööandja brändingu spetsialistid uuringu autori poolt kokku pandud ülesande, milles pidid järjestama ettevõtte atraktiivsuse erinevad aspektid olulisuse järjekorras.

Osalejate poolt olulisimaks valitud aspektide järjestamiseks arvutas uuringu autor kokku igale faktorile antud keskmise punktisumma ning tulemused on järgnevad:

1.	Ettevõttesisene kultuur
2.	Hea meeskond
3.	Paindlikkus töökohal
4.	Hea palk
5.	Motiveerivad juhendajad/ülemused
6.	Kaasaegne töökeskkond
7.	Kodust töötamise võimalus
8.	Eneseharimise võimalus
9. – 10.	Võimalus karjääriredelil tõusta
9. – 10.	Hea motivatsioonipakett

Tabel 4. Olulisimad aspektid tugeva tööandja brändi juures, tööandja brändingu spetsialistide arvamusel.

Ilmnes, et kõige olulisem aspekt ettevõtte juures on ettevõttesisene kultuur. Meeldiva kultuuri valis kõige olulisemaks brändingu aspektiks neljast osalejast kolm. Väga oluliseks osaks tugeva tööandja brändi puhul peeti ka head meeskonnasuhet ettevõttes ja paindlikkust töökohal. Kuigi tööandja brändingu spetsialistid seadsid nii fookusgrupi intervjuudes kui ka süvaintervjuudes väga olulisele kohale töötajate enesearengu ja karjääriredelil edasiliikumise võimaluse, olid need kaks aspekti edetabelis viimase kolme seas. Sama edetabel paluti täita ka IT-spetsialistidel, kelle eelistused on toodud allpool, alapeatükis 4.3.4.

4.2 Milliste tegevuste ja kanalite abil ehitavad ettevõtted üles tugevat tööandja brändi?

Oma ettevõtte hallist massist eristamine on muutumas järjest olulisemaks ning sellega nõustusid kõik antud magistritöö tarbeks intervjuueeritud tööandja brändingu spetsialistid.

„Bränding peab olema on point, konkurents on nii suur, kindlalt peab midagi teistmoodi tegema“ (O-2).

Uuringus osalejad olid kindlad, et unikaalse sõnumi levitamine on vajalik, et töötajad ettevõtet tähele paneksid. Organisatsioonile omane kindel keel ja sõnum tekitab inimeste ja ettevõtte vahel usalduse, mis on oluline tugeva brändi loomise alustala.

Vaja on saavutada olukord, kus iga tööotsija mõtleks esimese valikuna just sinu ettevõttest ning enam ei piisa selleks boonustest ja lähedast kontorist. Tööturg ja töötajate ootused on muutunud, praegusel ajal on vaja minna sügavuti ja rääkida firma filosoofiast ja missioonist, näidata firmat ja igat selle ametikohta huvitavalt.

4.2.1 Ettevõttesisene tööandja bränding

Uuringus osalejad nõustusid, et väga oluline osa töötajate pikaajalisel ettevõttes hoidmisel on meeldiva töökeskkonna ja -kultuuri loomine ning töötajate väärtustamise rõhutamine.

„On väga selged lepingulised või seadusest tulenevad tingumused, mis ei köida inimesi. Fookus on läinud sellele, et ettevõtte päriselt hoolib neist ja panustab neisse. Ettevõtte peab tekitama inimestes väärtustatud tunde“ (O-4).

Väikses ettevõttes on seda lihtne teha, kuid mida suuremaks ettevõtte kasvab, seda keerulisem on jätkusuutlikult igale töötajale sobiva kultuuri pakkumine.

Organisatsiooni sisekultuuri puhul peeti oluliseks näiteks seda, et iga töötaja oleks teadlik oma võimalustest ettevõttesiseselt areneda.

„Aastate pärast kasvavad töötajad oma rollidest välja ja sa pead aitama neil sisemiselt karjääri teha“ (F-3).

Kõik osalejad nõustusid, et me oleme jõudnud aega, kus organisatsioonisisest kasvu mittetoetav ettevõtte ei püsi konkurentsivõimelisena. Kui töötajatel on meeldiv töö olla ja nad teevad tööd, mis neile korda läheb, neid huvitab ja pakub ka väljakutset, on nende tulemused paremad.

Samas toodi fookusgrupi intervjuu käigus välja ka see, et on mõned rollid, mille puhul ei pruugi olla kasulik töötajaid samal ametikohal aastaid hoida. Selline on näiteks klienditoe agendi roll, mille puhul peeti tervislikuks ametiajaks kahte aastat. Kuid ka sellistel ametikohtadel töötavad inimesed ei pruugi tahta ettevõttest peale paari aastat lahkuda, vaid just samas firmas uusi väljakutseid leida. Ettevõtetes, kus palgatakse palju klienditoe ametikohtadele, keskendutakse tugevalt sellele, et palgatutel oleks võimalus ametite vahel edasi areneda.

Uuringus osalenud ettevõtted pakuvad töötajatele nende arenguvõimaluste näitamiseks ettevõttesiseseid rotatsiooni- või praktikavariante ning karjääriplaneerimiseks on asutuse sees olemas abivalmis personal. Samuti on mõned vabad ametikohad avatud vaid majasisestele kandidaatidele.

„Igasugused töövarjutused, rotatsioonid on võimalikud, kuni selleni et see sisemine liikumine on hästi oluline ja osad vabad ametikohad ongi ainult maja sees kommunikeeritud. Et noh näidata neid võimalusi, mis meil majas sees on võimalikult palju“ (F-1).

See teeb värbamisprotsessi kergemaks nii tööotsijale kui ka tööandjale. Olemasolevale töötajale uute ametikohustuste õpetamine on tunduvalt lihtsam ja odavam kui täiesti uue inimese ettevõttesse toomine.

Väga oluliseks peeti ka inimestele nende töö tähenduse ja olulisuse näitamist. Oma ettevõtet müüdi näiteks argumendiga, et töötaja võib oma panusega muuta inimeste elu. Mitme uuringus osalenud ettevõtte puhul oli töötajatel võimalus teha muutus mitte ainult Eestis, vaid ka välisriikides.

„Millega me müüme ennast, on see, et sa saad teha väga suuri asju. Et sa saad mõjutada põhimõtteliselt igaühe meie elu. Ja see on tegelikult praegusel hetkel üks põhilisi müügiargumente. Et teha selgeks see, millega sa päriselt saad tegelda. Et see ei ole nagu kuskil nurgas nokkimine, et sul on päriselt võimalus mõjutada“ (F-4).

Iseenda tulemuste nägemine mitte ainult kontoris, aga ka laiemalt motiveerib töötajaid igapäevaselt endast maksimumi andma.

Järjest suuremat rõhku pannakse värbamisel just sellele, et leida ettevõttega samu väärtusi jagavaid kandidaate. Tugevam värbamisprotsess hoiab ära palju ettevõtetest kiirelt lahkuvaid või tööandjaga rahulolematuid töötajaid ning hoiab selle kaudu kokku nii töötunde kui ka värbamisele ja töötajate voolavusele kuluvat raha.

4.2.2 Ettevõtteväline tööandja bränding

Tööandja kuvandi ettevõtetest väljapoole suunamine toimub kõikidel uuringus osalenud ettevõtetel suuresti sotsiaalmeedia kaudu. Peamiste kanalitena toodi välja Facebook, Instagram

ning LinkedIn. Sotsiaalmeediasse on ettevõtted viimasel ajal eriti aktiivelt liikunud värbamiskuulutustega. Kuna sotsiaalmeedias on publikut tohutult palju, saab sealt kätte hea kandidaatide baasi. Selline lihtne ja kättesaadav vabade ametikohtade reklaam toob ettevõtetele palju klikke.

Küsid, millist kanalit näevad osalejad kõige tugevama tööandja brändingu ehitamise kanalina, läksid arvamused osalejate vahel lahku. Mõned nägid suurima potentsiaaliga kanalina Facebook'i ja Instagram'i, teised jällegi LinkedIn'i.

Instagram'i ja Facebook'i nähti rohkem ettevõtte lõbusa kuvandi ning pehmemate teemade jagamise kanalina ning LinkedIn'is keskenduti tõsisema sisuga postituste jagamisele. Facebook'is ja Instagram'is oli uuringus osalenud ettevõtetes populaarne jagada näiteks töötajate lugusid ning nende igapäevategevusi tööl ja tööajast väljas.

„LinkedIn'is saab selliseid tõsisema sisuga postitusi jagada eks. Kui sa tahadki lihtsalt sellist oma fun'i kuvandit jagada, siis on Facebook ja Instagram tegelikult tuleb minu arust aina tugevamini peale“ (F-4).

LinkedIn'is jagatakse tihti aga ettevõtte saavutusi, teadmisi oma valdkonnas ja pressiteated. Antud platvormi kasutatakse ära ettevõtte professionaalse kuvandi tõstmiseks. LinkedIn'is peeti eriti oluliseks inglisekeelset turundamist, just selleks, et jõuda ka välismaalastest kandidaatideni.

Osalejate seas tuli ette sisu duubeldamist erinevate sotsiaalmeediakanalite vahel. Üks fookusgrupi intervjuul osaleja jagas oma ettevõtte strateegiat, mille järgi analüüsiti iga kvartali alguses eelnevat kvartalit. Uuriti, milline kanal oli viimase kolme kuu jooksul olnud kõige edukam ning uues kvartalis kasutati enim just seda.

„Me vaatame iga kvartal, et mis see eelmise kvartali edukaim kanal oli ja siis panustame rohkem sinna. Aga kui me räägime spetsialistidest, siis värbajate jaoks on alati targeted search“ (F-2).

Olulise nipina toodi välja oskuslikult suunatud turundus, kuna kõikidele sotsiaalmeedia jälgijatele sisu suunates ei leia vajalikud kandidaadid seda tihtipeale üles.

Kõik osalenud tööandja brändingu spetsialistid nõustusid, et tasuta sotsiaalmeediast tänapäeval enam konkurentsivõimes püsivale ettevõttele aga ei piisa.

„Ega tänapäeval tasuta sotsmeediat pole enam olemas eks. Nii või naa sa pead selleks, et su asjad leviks, raha sinna alla panema“ (F-4).

Selleks, et ettevõtte postitused potentsiaalsete kandidaatide seas leviks, tuleb oma postituste ja reklaamide eest maksta ning need kulud õigesti läbi mõelda. Seda mitte vaid sotsiaalmeedia turunduse osakonnas nende sisu puhul, vaid ka tööandja brändingule suunatud sisu puhul.

Sotsiaalmeedia polnud aga ainus platvorm, mille abil fookusgrupi intervjuul osalenud organisatsioonid töötajaid otsisid. Välja toodi ka vabu ametikohti reklaamivaid netilehed ning kohalikud ajalehed.

Kõikide turunduskanalite ja -tegevuste puhul pidasid tööandja brändingu spetsialistid väga oluliseks kindla, äratuntava imidži saavutamist. Seda peeti oluliseks nii ettevõtte visuaalse kujutamise, ehk pildikeele kui ka suhtlustooni ja vestlusstiili juures. Ühtne kanaliteülene kuvand aitab reklaame ja postitusi kergelt seostada õige ettevõttega ning loob teatavat äratundmisrõõmu ja usaldust organisatsiooni vastu.

4.2.3 Tööandja brändingu edu mõõtmine ettevõttesiseselt

Ükski uuringus osalenud ettevõtte ei mõõtnud tööandja brändi edu ettevõttesiseselt ühe suure tervikuna. Erinevaid tööandja brändingu aspekte ja tegevusi mõõdeti erinevalt, kuna tunnistati, et head üldist mõõdikut ei olnud veel leitud. Ühe ettevõtte esindaja ütles, et nende organisatsioonis pandi hiljuti kokku brändi tugevuse mõõtmise karakteristikud, kuid tööandja brändi jaoks on mõõdikuid vaja alles defineerima hakata.

Ettevõttesiseselt mõõdeti igas uuringus osalenud ettevõttes näiteks töötajate rahulolu organisatsioonis, sealhulgas näiteks töötajate soovitusindeksit. Selle jaoks kasutati nii küsimustikke, erinevaid töötubasid kui ka fookus-gruppe. Just selliste ettevõttesiseste uuringute najal pandi kokku näiteks ettevõtte väärtuspakkumisi. Väärtuspakkumise loomine just töötajate arvamuse ja kuvandi läbi on ühe osaleja sõnul kõige ausam ja läbipaistvam viis seda teha. Lisaks mõõdeti ettevõttesiseselt veel töötajate voolavust ning sisemiste värbamiste arvu.

Ühes uuringus osalenud ettevõttes uuriti töötajatelt kaks korda aastas ka tööandja brändingu tegevuste hinnangut, nagu panustamine keskkonnale ja väärtuspakkumised.

„See on suureks suunanäitajaks meile, kas oleme väliste kuvandite kajastamisega õigel (ja ennekõike ausal) rajal või on ettevõttesiseselt mingid väärtused muutunud“ (O-3).

Tööandja brändingu praktikud tõid välja, et ettevõtte väärtuspakkumine peab olema aus ja vastama tegelikkusele, hoidmaks töotajaid ettevõttes pikaajaliselt.

4.2.4 Tööandja brändingu edu mõõtmine ettevõtteväliselt

Ka ettevõttevälise tööandja brändingu puhul eristasid ettevõtte erinevad brändingu tegevused ja mõõtsid neid eraldi. Ühes ettevõttes oli tööandja brändingu tiimis eraldi sotsiaalmeediaga tegelev inimene, kes vastutab tööandja brändingu sotsiaalmeediakanalite eest ja tiimi loodava sisu eest ettevõtte ametlikel kanalitel. Tema mõõdab kampaaniate ja postituste edu sotsiaalmeedias läbi postituste leviku, *engagement*'i ja vastukaja.

Kõik uuringus osalenud ettevõtete esindajad tõid välja tööandja brändingu mõõtmise seose värbamisprotsessiga ja koostöö värbamistiimiga:

„Kõik mida meie teeme läheb värbamistiimi, kõik meie tööd mõjutavad nende tööd. Kui me teeme kampaaniat siis see peab mõjutama kandideerimisi“ (O-2).

Näiteks toodi välja, et kui tööandja brändingu poolt tehakse värbamiskampaania, siis peab see kindlasti mõjutama kandidaatide arvu. Värbamiskampaaniate puhul toodi aga välja, et praegusel ajal ei keskenduta mitte ainult paljude kandidaatide leidmisele, vaid just õigete kandidaatide leidmisele. Selle suurusjärgu mõõtmiseks ei vaadata kandidaatide arvu üldiselt, vaid just seda, paljudele kandidaatidele tehti ettevõtte poolt pakkumine.

Tulemusi värbamisele mõõdetakse nii kampaaniate, aga ka kvartalite või isegi aastate kaupa. Ettevõtete seas oli populaarne küsida kandidaatidelt, milliste kanalite kaudu ettevõtte üles leiti. See aitab aru saada, millised värbamiskanaliid töötavad paremini ja millistele peaks vähem rõhku panema. Samuti mõõdetakse värbamise edukust läbi selle, kui pikaajaliselt värvatud töötajad ettevõttes püsivad.

Üks uuringus osaleja tõi kampaaniate puhul välja ka teistsuguse mõõdetava aspekti. Nimelt suunab iga kampaania huvilisi ettevõtte kodulehele või karjäärilehele ning selle kaudu mõõdetakse ka klikke ja veebilehtede külastatavust.

„Kampaaniate puhul ei vaata me ainult applicationite suurenemist. Me ehitame kampaaniale ka landing page ettevõtte kodulehele, ja siis vaatame et mitu külastust ja klikki see lehekülg saab“ (O-2).

Kõik organisatsioonide esindajad tõid tööandja brändingu strateegiate seas välja üritustel osalemise, seda eriti IT-vallas. Samas mainiti ka, et ürituste edukuse mõõtmine on üks raskemaid aspekte tööandja brändi mõõtmise juures.

Ühes ettevõttes keskenduti üritustel potentsiaalsete kandidaatide info kogumisele. Näiteks küsiti huvilistelt nende emaili aadressi, mis sisestati ettevõttesisesesse värbamisplatvormi.

„Kui see inimene tuleb hiljem intervjuule, on näha, et ta kohtus meiega mingil kindlal üritusel“ (O-2).

Sama ettevõtte tõi aga välja, et tihti ei ole nad esindatud töölaatal, vaid pigem spetsiifilistel erialastel konverentsidel, kus on kohal spetsialistid, kes tingimata ei taha tööd vahetada. See tähendab, et ürituste kaudu võivad huvilised ettevõttesse kandideerida aastaid hiljem ja üritusi ei saa kindlasti pidada kiireks värbamistegevuseks.

Lisaks toodi ettevõttevälise tööandja brändingu mõõdikuna välja ettevõttevälised uuringud, näiteks Emori ja Instari uuring. Need kolmandate osapoolte korraldatud uuringud annavad ettevõttele selgema ettekujutuse sellest, kuidas laiem üldsus neid näeb.

4.3 Kas ja kuidas erineb teistest erialadest tööandja bränding IT-valdkonnale?

Kõik uuringus osalenud brändingu spetsialistid nõustusid, et pädevate IT-töötajate leidmine ja hoidmine on ettevõtetele üks raskemaid väljakutseid. Käesolevas alapeatükis toob autor välja faktorid, milles tugevate töötajate leidmise raskus ning hoidmine seisneb ning kuidas küsitletud ettevõtted väljakutsele lähenevad. Välja on toodud nii tööandja brändingu spetsialistide arvamused fookusgrupi intervjuust ning süvaintervjuudest kui ka IT-spetsialistide vastused intervjuudest.

4.3.1 IT-valdkonda värbamise ja seal hoidmise eripärad

Selleks, et infotehnoloogia valdkonnas pädevaid spetsialiste ligi meelitada, on väga oluline ettevõtte toode neile atraktiivseks muuta. Kui ettevõtte paistab oma sektoris välja tugeva ja usaldusväärse tootega, tunnevad potentsiaalsed töötajad suuremat soovi ettevõttesse kandideerida.

Võrreldes teiste valdkondadega on IT-spetsialistide leidmiseks väga levinud platvormiks erinevad nišiüritused, kuhu tulevad kokku kogu valdkonna talendid. Sellistel üritustel on kohal pea kõik spetsialistide nimel võitlevad ettevõtted, niisiis tuleb ka oma kohalolek läbi mõelda ja kandidaatidele atraktiivseks muuta. Üritused on just nišialadel, nagu IT, olulisemad kui mujal.

Ühe ettevõtte esindaja mainis, et inseneride palkamise alla pannakse võrreldes teiste valdkondadega rohkem ressursse. Seda näitab näiteks värbamissoovitude boonuse suurus, mis on kindlate ametikohtade puhul, millele on keerulisem värvata, suurem. Tihti kuuluvad sinna gruppi ka spetsiifilised IT-alad. Ka ürituste poole pealt on kallim osaleda nišialade üritustel. Samas ettevõttes on värbamistiim jaotatud väiksemateks osadeks, ning IT-ametikohtadele värbav tiim on kõikidest teistest värbamistiimidest suurem.

Mõned ettevõtte poolt pakutavad boonused on just IT-valdkonnas väga olulised, näiteks aktsiaosaluste võimalus:

„Insenerid teavad täpselt miks on see tähtis ja mis aktsioptsioon on. Võrreldes teiste ametikohtadega tahavad nemad seda rohkem“ (O-2).

Aktsioptsioone pakkus töötajatele aga vaid üks küsitletud ettevõtte. Samas erinevat motivatsioonipaketti eri ametikohtade vahel ettevõtetes välja ei toodud. Ära mainiti küll IT-töötajate keskmisest kõrgem palgaootus, mille osas peab püsima konkurentsivõimelisena.

4.3.2 IT-valdkonnale suunatud tööandja brändingu kanalid

IT-töötajate värbamiseks kasutatakse enamasti küll samu kanaleid nagu ka teiste erialade jaoks, kuid loodav sisu peab olema IT-spetsiifiline. Samuti peab arvestama, et IT-seltskond võib üldstatult sihtgrupi olemuse poolest ülejäänud ettevõtetest erineda. Näiteks tõi üks osaleja välja, et IT-töötajad on tihti nende ettevõtte keskmisest vanusest nooremad.

„Kindlasti on IT-töötajatega suhtlemine sihtgrupi küsimus, nad kipuvad tihti olema nooremad kui ettevõtte keskmine vanus ... nad on inimtüübina juba sellised teistlaadsed kõige paremas mõttes“ (O-4).

Antud sihtgrupi kõnetamiseks peeti väga oluliseks oma ettevõtte valdkonnapõhise kogemuse jagamist.

Spetsiifiliselt IT-publikule edukate kanalitena töid brändingu spetsialistid välja näiteks Glassdoor'i ja Stack Overflow. Peamise sotsiaalmeediakanalina nimetati inseneride puhul kõige kasulikumaks LinkedIn'i.

„Ettevõttevälise brändingu jaoks on peamine sotsiaalmeedia kanal kindlasti LinkedIn. Seal kasutame ära orgaanilist sotsiaalmeediat (raha ei pane sinna alla) ja kindlasti teeme seal headhuntingut“ (O-2).

Seal kasutasid ettevõtted ära näiteks *headhuntingu* võimalust, saates sobivatele kandidaatidele otsepakkumisi. Lisaks toodi välja ka IT-inimestele turundamine Facebook'is ja Instagram'is.

Sotsiaalmeediast võibolla isegi olulisema infoallikana nähakse inseneride ja arendajate puhul ka ametivendade omavahelist suhtlust ja kogemuste jagamist. Omavahelist suhtlust ei kasuta vihjete ja teadmiste saamiseks mitte ainult IT-töötajad, vaid ka IT-värbajad.

„Kindlasti on word of mouth megaoluline nii inseneride enda kui ka spetsiifiliste värbajate jaoks. Et kui teame, et mingi IT-ettevõtte või osakond lasi inimesi lahti, siis suuname kohe oma pingutused nendele inimestele“ (O-2).

IT-ala värbajad hoiavad alati silma peal vallandamistel ja ettevõtete või osakondade lagunemisel, et vajalikul hetkel oma pingutusi suunata.

Veel üks oluline IT-ala värbamisturunduse kanal on üritused, konverentsid ja ülikoolide karjääripäevad, kust on mugav kandidaate otsida. Eestis toodi oluliste üritustena välja sTARtUp Day, Geekout, Võti tulevikku ja Delta career day. Välja toodi ka ettevõtete enda korraldatud ürituste olulisus. Tööturul ringi vaatavad või lihtsalt uusi kogemusi otsivad IT-spetsialistid on alati huvitatud *meetup*-idest, ehk kindla eriala entusiastide ja spetsialistide kogunemistest, kus jagatakse oma ala kohta infot ja teadmisi ja huvitavatest töötubadest.

Ühe ettevõtte brändingu spetsialist tõi väga eduka üritusena välja omapoolse kodeerimispäeva, kus pannakse ettevõtte poolt välja mentorid ja osalema kutsutakse ettevõttevälised kodeerimishuvilised. See üritus on organisatsioonile oluline nii inseneriteaduste populariseerimise kui ka sobivate kandidaatide leidmise eesmärgil. Teine uuringus osaleja märkis

ära samade eesmärkide nimel ettevõtte poolt peetava loengute seeria ülikoolis. Turunduskanalitena kasutati ka inseneridele suunatud blogi ning voogedastust.

Ettevõttesisesed brändingu jaoks kasutatavad kanalid on aga uuringus osalenud ettevõtetel igal erialal samad — näiteks ettevõttesisene suhtlusprogramm ja kogu organisatsiooni hõlmavad koosolekud. Mitmed ettevõtted on rõhunud ettevõttesisele brändingule läbi oma brändi logo, või näiteks *hashtag*'i kinnistamise kaudu, mille abil töötajad saavad oma isiklikus sotsiaalmeedia kasutuses ettevõtet reklaamida. Välja toodi ka brändisaadikute, ehk ettevõtet omaenda sotsiaalmeedia kasutajate alt reklaamivate töötajate, olulisus. Töötajate heaolu kinnistamine on eriti oluline, kuna iga uuringus osalenud ettevõtte nõustus, et kõige parem reklaam on ettevõttes juba olemasolevad rahul töötajad.

IT-spetsialistid mainisid, et enamasti jälgivad nad potentsiaalseid tööandjaid vaid siis, kui on tekkinud vajadus töökohta vahetada.

„Üldiselt ma ei jälgi eriti neid firmasid, kelle jaoks töötada tahaksin, pigem ainult siis kui tööd tahan vahetada“ (T-1).

Vabal ajal jälgitakse ettevõtete sotsiaalmeedia kontosid või kodulehti vähem ning vaid siis, kui ettevõtte toode on huvitav.

Olulisima kanalina ettevõtte kohta info saamiseks tõid kõik küsitletud IT-töötajad välja samal alal töötavad tuttavad. Nad mainisid, et tuttavatelt saab kätte just vahetu info selle kohta, mida ettevõtte ise kas ei reklaami, või võib reklaamis ilustada. Näiteks uuriti sõpradelt tihti ettevõtte sisekultuuri, palkade ja motivatsioonipaketi kohta.

Sotsiaalmeedia kohta ütlesid kõik uuringus osalenud IT-spetsialistid, et neid kanaleid nemad eriti ei jälgi. Kõige rohkem jälgiti siiski LinkedIn'i, Glassdoor'i ja Stack Overflow'd. Lisaks mainis üks küsitletu ära Twitter'i ja teine Facebook'i. Tööpakkumiste leidmiseks kasutati ka MeetFrank'i rakendust. Justkui ühest suust ütlesid neli spetsialisti aga, et Instagram huvitab neid kõige vähem. Sotsiaalmeedia kõrval jälgiti ka ettevõtte kajastust meediapildis, nii teleuudistes kui ka ajakirjanduses, näiteks Äripäevas.

Otsepakkumiste tegemine on Eestis üpriski populaarne, eriti just LinkedIn'is. Üks IT-spetsialist tõi välja, et tihti teevad pakkumisi just töötaja praeguse ettevõtte otsesed konkurendid. Samas toodi välja, et enamus otsepakkumisi on väga üldistatud, vahepeal on postkasti sattunud isegi sobimatud pakkumised.

Üks spetsialist tõi välja ka *headhunting*’u otsemeili kaudu. Tema kogemus näitas, et Eesti tööandjad teevad rohkem üldistatud tööpakkumisi, samas kui välismaal tegutsevad ettevõtted teevad personaliseeritud pakkumisi.

„Tavaliselt on need pakkumised personaliseeritud, näiteks Amazon ja Facebook teevad personaliseeritud pakkumisi, Eestis tehakse rohkem üldisemaid“ (O-4).

Kuigi personaliseeritud otsepakkumine mõjub paremini, ei langetata IT-töötajate sõnul selle järgi otsuseid.

4.3.3 Töötajate voolavus IT-sektoris

Üks uuringus osalenud brändingu spetsialist tõi välja, et mõni aasta tagasi oli IT-valdkonnas suurem liikumine, kuna lahti oli läinud tugev palgaralli. Nüüdseks on aga lisaks palgale muutunud väga oluliseks ettevõtte tugev väärtuspakkumine. Ettevõtete esindajad ei näinud suurt lõhet IT-inimeste ja teiste erialade esindajate voolavuse vahel.

Uuringus osalesid vaid suured ettevõtted ning nende esindajad tõid töötajate voolavuse osas välja raskusi võitluses idufirmadega, kes tunduvad IT-talentidele tihti väga ihaldusväärsed ning pakuvad ka kõrget palka. Suure ettevõtte eelisteks peeti aga stabiilsust ja kindlat kohta turul.

Ühe ettevõtte esindaja tõi vähese liikuvuse põhjuseks välja ka selle, et suur osa nende IT-tippspetsialistidest olid karjääri jooksul juba iduettevõtetest läbi käinud.

„Meieni jõuavad tihti tippspetsialistid, kes on juba startup-idest läbi käinud ja kes juba otsivadki stabiilsust“ (O-4).

Sellised vanemad ja kogenumad töötajad ootavad tihtipeale tööandjalt just pikaajalist ning turvalist töökeskkonda ja väärtuspakkumist.

IT-spetsialistid tõid ise välja, et faktorid, mis sunniksid neid töökohta vahetama on näiteks liiga väike palk, aktsiaoptsioonide olemasolu uuel töökohal ning mugavustsooni kinnijäämine. Samuti on oluliseks head suhted nii juhi kui teiste töökaaslastega ning mitte liialt stressirikas igapäevatöö. Uut tööandjat lükkaks IT-töötajaid otsima ka liigne jäikus töökohal ning oma aja ja kohustuste kellegi teise poolne majandamine.

Palgalisa ootavad IT-spetsialistid uuel töökohal 20%-50% oma eelnevast palgast. Üks uuringus osalenud IT-spetsialist mainis, et töökoha vahetamine on sellise summa palga juurde saamiseks vältimatu, kuna ühes ettevõttes ametikõrgenduse puhul või lihtsalt palka juurde küsides selliseid summasid ei saa.

Potentsiaalse tööandja juures vaadati mitmeid aspekte, aga oluline oli ka ettevõtte bränd, nii üldises mõistes kui ka tööandjana. Välja toodi näiteks ettevõtte maine olulisus.

„Kindlasti uurin firma mainet, et suured vanad mammutid nagu näiteks Swedbank ja Telia üldse ei tõmba mind. Olen kuulnud nende pakkumistest ja no see palk, aktsiate mittepakkumine ei tee neist konkureerivaid ettevõtteid minu jaoks“ (T-2).

Samuti toodi osade Eestis tegutsevate suurte ja vanemate ettevõtete puhul välja see, et kuigi nad üritavad oma kuvandit muuta, tajutakse nendes siiski tugevat bürokraatiat ja hierarhiat.

IT-spetsialistid tõid optimaalse ajana ühes ettevõttes välja 2-3 aastat.

Esimesel aastal niikuinii elad alles sisse, teisel aastal aastal juba panustad ja aitad täiega kaasa ja siis kolmandal aastal võib õppimine takerduda ja arenguvõimalused otsa saada (T-1).

Samas toodi siinkohal välja, et aeg ettevõttes sõltub tohutult palju sellest, kui palju ettevõtte pingutab, et aidata sul areneda.

4.3.4 IT-spetsialistide pikaajaline ettevõttes hoidmine

Tööandja brändingu spetsialistid tõid üksmeelselt välja, et IT-spetsialistide ning ka muude erialade esindajate eelistustes on toimunud nihkumine. Kui mõned aastad tagasi keskenduti töökoha valimisel boonustele nagu näiteks pinksilaud ja kott-toolid kontoris, siis praeguseks on see buum möödas. Olulisimaks aspektiks on muutunud töö enda olemus. Veel toodi olulisena välja harmoonias töötav tiim.

Toimunud nihe võeti kokku ühe uuringus osalenud brändingu spetsialisti poolt järgnevalt:

„Peale benefitide boom-i tuli see, et kontor on lahe ja seal on kott-toolid ja pinks. Aga nüüd on next level, ja on vaja rääkida üleüldisest ettevõtte ja spetsiifiliste töökohtade missioonist ja mõjust“ (O-2).

Tööotsijad tahavad teha tähendusega tööd, mille puhul on nende mõju nähtav. Töökeskond peab olema inspireeriv ja selle väljundi peab suutma kandidaatidele ka selgeks teha. Üks uuringus osalenud ettevõtte oli oma kodulehel vabade ametikohtade kirjeluste juurde igale kohale lisanud ka just selle ameti olulisuse firma suuremas missioonis. Brändingu spetsialistid mainisid ära ka ettevõtte oma toote olulisuse ning tõid välja, et paljudele IT-töötajatele ei meeldi töötada projektipõhiselt.

Kuigi IT-valdkonna töötajate palgad on eri sektorite lõikes kõrgeimate seas, ei saa jääda lootma sellele, et töötajaid nende tööaja lõpuni järjest kasvava palgaga meelitada. Infotehnoloogia valdkonnas ollakse teadlikud sellest, et iga ettevõtte kõrval leidub teine, kes on valmis pakkuma suuremat palka. Töötajate hoidmiseks tuleb luua ka lisaväärtusi ning oma töö olulisuse mõistmine oli uuringus osalejate arvates neile kõige tähtsam.

Praegu otsib IT-valdkond motiveerivat, eesmärgiga tööd. Välja toodi ka suurenenud ootus paindlikkuse osas, olgu see siis tööülesannete või tööaja ning -koha suhtes. Üks ettevõtte oli näiteks hiljuti muutnud IT-valdkonna töö struktuuri, minnes üle missioonidele:

„See võimaldab arendajatel ise otsustada, mis tiimiliikme rolli ta endale järgmises missioonis võtab (kas kergem või väljakutsuvam) ning mis eesmärkide saavutamisele kaasa aitab“ (O-3).

Antud paindlikkusele ajendatud muudatus suurendas tugevalt töötajate rahulolu.

IT-töötajate pikaaegseks hoidmiseks ettevõttes on oluline, et töötajad näeksid paljusid erinevaid võimalusi, mis neil ühe ettevõtte sees on. Üks osaleja tõi välja, et nende ettevõttes avastati alles hiljuti, et IT-osakonna töötajad ei teadnud oma ametikoha potentsiaalseid väljavaateid. See oli antud ettevõttes oluline aspekt, mida hakati muutma enne suure hulga uute IT-töötajate värbamist.

Küsidest IT-spetsialistidelt, mis neid ühe ettevõtte juures paelub ning hoiab, läks nende jutt mitmes aspektis brändingu spetsialistide omaga kokku. Kõik küsitletud IT-spetsialistid mainisid, et ettevõttel võiks kindlasti olla omaenda toode.

„Projektipõhine töö on noorte jaoks täiesti out“ (O-4).

Projektipõhine töö loob töötajatele justkui tehase tunde, neil teki omanditunnet ega suurt sõnaõigust. Oma toode teeb töö huvitavamaks ning annab võimaluse midagi välja kujundada ja aastate jooksul edasi arendada, samuti on oma toote puhul töötaja vastutus kõvasti juures. Kõik see on IT-töötajate jaoks hästi oluline, et ei tekiks igavust ja rutiini.

Neljast vastanust kolm ütlesid, et neid motiveerib ühes ettevõttes pikaajaliselt töötama mõtestatud ja motiveeriv töökoht. Samuti on väga oluline võimalus ettevõttesiseselt areneda, uusi projekte peale võtta ja karjääriredelil tõusta. Üks osaleja kolmest tõi kõige olulisema aspektina välja palganumbri konkurentsivõime. Lisaks palgale mainisid kolm vastajat ära ka aktsiaoptsioonide olulisuse. Kui on teada, et ettevõtte pakub lisaks heale palgale ka aktsiaoptsioone, muutub see firma kohe ihaldusväärsemaks.

Motivatsioonipaketi ja muude boonuste osas ütlesid IT-töötajad, et need jäävad kahele ülalpool toodud aspektile kõvasti alla. Boonused nagu lahe kontor on nende jaoks kõige ebaolulisem asi ettevõtte puhul.

„Boonused nagu lahe kontor on eeldus, kui neid ei ole, siis tahaks neid saada. Teistele aspektidele jääb see aga alla“ (T-4).

Samas mainiti ka, et IT-valdkonna töötajad on selliste boonustega juba harjunud. Motivatsioonipaketi kohta pealt toodi ka välja, et tihti tundub see ettevõtte trikina paista välja suurepärase tööandjana, aga tegelikult maksta vähem palka.

IT-spetsialistid tõid Eestis ihaldusväärsete tööandjatena välja järgmised ettevõtted: TransferWise, Starship Technologies, Bolt, Pipedrive, Sixfold, Milrem Robotics, Veriff ja Twilio.

Need ettevõtted eristusid IT-spetsialistide silmis massist esiteks sellega, et neil on olemas oma toode, mida arendada. Oma toote olemasolu oli kõikidele küsitletud IT-spetsialistidele väga oluline. Väljatoodud ettevõtte juures nähti veel suurt kasvupotentsiaali, nii ettevõtte enda kui ka töötaja jaoks, ning suuremat missiooni, millega töötaja suhestuda saaks. Lisaks leiti, et väljatoodud organisatsioonid pakuvad tugevat sisekultuuri, ning samu väärtusi jagavaid kaastöötajaid. Samuti tõid IT-töötajad välja rahvusvaheliste ettevõtete eelised, milleks on suhtlemine erinevate põnevate inimestega ja reisimine.

Saamaks aru, mis moodustab tugeva tööandja brändi IT-spetsialistide jaoks, täitsid ka uuringus osalenud IT-töötajad autori poolt kokku pandud ülesande, milles pidid järjestama ettevõtte atraktiivsuse erinevad aspektid olulisuse järjekorras. Olulisimaks valitud aspektide järjestamiseks arvutas uuringu autor kokku igale faktorile antud keskmise punktisumma. Tulemused on järgmised:

1.	Hea meeskond	1.	Ettevõttesisene kultuur
2.-3.	Motiveerivad juhendajad/ülemused	2.	Hea meeskond
2.-3.	Võimalus karjääriredelil tõusta	3.	Paindlikkus töökohal
4.	Hea palk	4.	Hea palk
5.	Eneseharimise võimalus	5.	Motiveerivad juhendajad/ülemused
6.	Hea motivatsioonipakett	6.	Kaasaegne töökeskkond
7.	Ettevõttesisene kultuur	7.	Kodust töötamise võimalus
8.	Paindlikkus töökohal	8.	Eneseharimise võimalus
9.	Kodust töötamise võimalus	9. – 10.	Võimalus karjääriredelil tõusta
10.	Kaasaegne töökeskkond	9. – 10.	Hea motivatsioonipakett

Tabel 5. Olulisimad aspektid tugeva tööandja brändi juures, IT-spetsialistide arvamusel. Tabeli parempoolses osas on võrdluseks toodud ka eelpool mainitud olulisimad aspektid tugeva tööandja brändi juures, brändingu spetsialistide arvamusel.

Lisaks autori poolt toodud kümnele aspektile soovisid IT-spetsialistid rõhutada ka kahte nimekirjast puuduvat faktorit — aktsiaoptsioone ja ettevõtte oma toodet. Need aspektid välja toonud kaks küsitletut lükkasid oma edetabelis kaasaegse töökeskkonna 11. kohale.

Erinevalt tööandja brändingu spetsialistidest hindasid IT-töötajad kõrgemalt võimalust karjääriredelil tõusta, end harida ning motiveerivaid juhte. Need olid ka faktorid, mida tööandja brändingu spetsialistid intervjuude käigus oluliseks pidasid, kuid edetabelis see välja ei tulnud. Samuti hinnati IT-spetsialistide poolt vähemolulisemaks tööandja brändingu praktikute poolt esimesele kohale seatud ettevõttesisest kultuuri.

IT-töötajate jaoks oli kõige olulisem aspekt tugeva tööandja brändi puhul hea meeskond. Kaasaegset töökeskkonda hindasid IT-spetsialistid kõige ebaolulisemaks aspektiks, öeldes, et tööd saab teha ükskõik kust, kui on olemas arvuti. Tööandja brändingu spetsialistid, kes küll tõid välja, et laheda kontori buum on möödas, asetasid kaasaegse töökeskkonna siiski edetabelis kõrgemale.

4.3.5 IT-spetsialistide puudus Eestis

Uuringus osalenud ettevõtete esindajad nõustusid üksmeelselt, et Eestis ei ole igale organisatsioonile piisavalt kvalifitseeritud IT-talenti. Nõustuti, et kuigi noori tuleb koolist palju peale, on kindla fookuse ja tugeva kogemuspagasiga tippspetsialiste keeruline leida. Samas toodi ka välja, et kuna kõik uuringus osalenud ettevõtted tegutsesid rahvusvaheliselt, ei peakski kogu nende tööjõud tulema vaid Eestist.

Lisaks ametialasele pädevusele peeti väga oluliseks kandidaatide sobivust ettevõttesse ning selle kultuuri.

„Lisaks otsestele oskustele on tähtis ka see, et nad sobiksid siia, et neile sobiksid meie tööviisid ja meeldiks siin töötada. Võib juhtuda, et töökohta ei saa parim kodeerija, vaid probleemilahendaja ja motiveeriv inimeste juht“ (O-2).

Niisiis otsivad ettevõtted väiksest Eestist nii oskustelt pädevaid kui ka ettevõttega samu väärtusi kandvaid töötajaid, ning ainult kohalikest spetsialistidest ei pruugi piisata.

4.3.6 Tööandja bränding rahvusvahelistele kandidaatidele

Uuringus osalevad ettevõtted töötasid kõik rahvusvaheliselt ning olid avatud välismaisele tööturule. Mõned uuringus osalenud ettevõtted ei jäänud ühegi töökuulutusega ühe riigi piiridesse, kandideerima oodati igat rahvust igast riigist. Üldiselt kasutati nii Eesti kui ka välismaa talendi leidmiseks samu kanaleid. Mainiti, et sotsiaalmeedias on näiteks Glassdoor välismaal populaarsem kui Eestis. Välisvärbamise puhul toodi väga olulisena välja ka koostöö Work in Estonia'ga, näiteks nende Career Hunt programmi kaudu, mis aitab üles leida suure hulga sobivaid kandidaate. Mainiti ka välismaa üritustel osalemist, ühes ettevõttes olid välismaised konverentsid isegi olulisemad kui Eestis toimuvad.

Ühe suurima raskusena välisriikidest värbamisel toodi välja sisemised protsessid, näiteks dokumentatsiooni, erinevate platvormide ja üksuste juhendite tõlkimine mitmesse keelde. Kuigi see toodi välja raskusena, oldi ka kindel, et lähiajal läheb ettevõtetes dokumentatsioon ja igapäevaelu tõlkimisele.

Üks uuringus osalenud brändingu spetsialist tõi välja, et enim värvatakse välismaalt just IT-spetsialiste.

„Võrreldes mitmete teiste valdkondadega on IT valdkonna vakantse mõnevõrra keerulisem täita. See väljendub näiteks asjaolus, et värbame teiste valdkondadega võrreldes IT-sse rohkem töötajaid välismaalt“ (O-1).

IT-töökohtadele värbamine on väga konkurentsitihe nii eestiseselt kui ka riigiväliselt. Koolist tulevaid noori spetsialiste on küll palju, kuid puudu on just nišialade tippspetsialiste.

5. Järeldused ja diskussioon

Antud magistritöö uuringu eesmärk oli välja selgitada Eesti atraktiivsete ettevõtete tööandja brändingu parimad praktikad, keskendudes just IT-valdkonna brändingule. Lisaks soovis autor kõrvutada brändingu spetsialistide ja IT-töötajate arvamused hetkel tööturul vajalikest turunduskanalitest ja töötajaid motiveerivatest pakkumistest. Käesolevas alapeatükis on järeldused välja toodud uurimisküsimuste kaupa.

5.1 Muutused, mis tekitasid vajaduse tööandja brändingu tekkeks

Kõik uuringus osalenud brändingu spetsialistid nõustusid, et tööandja bränding on viimaste aastate jooksul järjest olulisemaks muutunud. Seda oli näha sellest, et igas osalenud ettevõttes tegutses vähemalt üks inimene tööandja brändinguga ning osalejad nägid juba lähitulevikus ette tööandja brändingu tiimide suurenemist. Tööandja brändingu tähtsuse kasvamist on maininud ka teaduskirjandus. Tööturule sisenev noor generatsioon näeb töö rolli oma elus erinevalt eelmistest põlvkondadest, mis muudab vajalikuks nende suhestumise ettevõttega. Noorte talentide meelitamiseks ja hoidmiseks vajavad ettevõtted tugevat ja eristuvat brändingut (Wojtaszczyk, 2012, viidatud Figurska ja Matuska, 2013 kaudu).

Tööandja bränding on Eestis veel üpriski uus nähtus, ometigi on ettevõtted seda usinalt arendama hakanud. Uuringu lõppemise ajaks oli igas küsitletud ettevõttes olemas kas tööandja brändinguga eraldi tegelev inimene või terve tiim. Ettevõtted, kus tööandja brändingu tegevusi koordineeris vaid üks inimene, nõustusid, et teha on palju ning lähiajal suureneb arvatavasti ka nende tiim. Kõikidel uuringus osalenud ettevõtetel oli kas juba olemas või parajasti koostamisel tööandja brändingu tegevuste plaan. Nad olid enda jaoks kaardistanud ära, kuidas ja läbi milliste kanalite hoida end massist eristuvana ja tõmmata ligi just endale vajalikku talenti. Tööandja brändingu strateegiate planeerimisel lähtusid brändingu spetsialistid paljuski Mosley (2014) käsitlusest, mille järgi on kõige kasulikum defineerida tööandja brändi lähtudes seostest ja arvamustest ettevõtte kohta. Just töötajate arvamuste alusel pandi paika ettevõtte väärtuspakkumine.

Üks olulisemaid, kuid keerulisemaid aspekte tugeva tööandja brändi puhul oli ettevõtete jaoks tööturul olevast massist eristumine. Mida sarnasemad on ettevõtted, ehk mida väiksemad on nende toote erinevused, seda olulisemaks muutub tugev bränd. (Backhaus ja Takoo, 2004).

Tööandja bränding tähendab lisaks ettevõtte heale mainele ka seda, et ettevõtte eristub teistest konkureerivatest tööandjatest, püüdes sobivate kandidaatide jaoks potentsiaalsete tööandjate esirinnas.

Ühe peamise tulemusena leiti magistritöös, et kõik küsitletud ettevõtete esindajad ning ka IT-spetsialistid olid nõus, et nii konkurentsist eristumiseks kui ka tugevate kandidaatide kaasamiseks on järjest olulisemaks muutunud ettevõtte üldine missioon ning iga töökoha puhul väärtus, mis see missioonile loob. Oluline on näidata igale töötajale, miks just tema roll on oluline ja vajalik ning panna ta tundma väärtustatuna. Noorematele töötajatele on väga oluline ettevõttega suhestumine (Raamets, 2018). See on muutunud tööotsijate jaoks olulisemaks, kui paar aastat tagasi valitsenud lahe kontor ning boonused nagu näiteks tasuta toit kontoris. Samuti toodi välja vajadus näidata igale töötajale kasvuvõimalusi ettevõttes. Just nendele aspektidele keskendusid uuringu käigus küsitletud ettevõtted oma värbamisturundusel ja ettevõtte sisekultuuri ülesehitamisel.

Ettevõtete jaoks on järjest vajalikum muutuda piiriüleseks, seda nii toote müügi kui ka töötajate kaasamise mõttes. Info- ja kommunikatsioonitehnoloogia arengu tõttu on pea võimatu ehitada oma tööandja bränd üles vaid ühel turul või ühes piirkonnas (Figurska ja Matuska, 2013). Rahvusvaheliste kandidaatide olulisuse tõid välja nii brändingu spetsialistid kui ka IT-töötajad ise. Uuringus osalenud ettevõtted tegutsesid kõik rahvusvaheliselt ning tööandja brändingu spetsialistid kinnitasid, et välismaalt värvatakse eriti palju just IT-valdkonda.

5.2 Kanalid ja tegevused, mille abil ehitatakse üles tugevat tööandja brändi

Uuringus osalenud brändingu spetsialistid pidasid väga oluliseks hallist massist eristumise vahendiks organisatsioonile omast keelt — nii pildikeelt nagu brändi logo, font ja värvid kui ka kõnekeel ehk ettevõtte kirjutamisstiil ja hääletoon. Nõustuti, et tugeva tööandja brändi aluseks on meeldiva töökeskkonna ja organisatsiooni sisekultuuri loomine, milles iga töötaja tunneb end hinnatuna ning näeb enda jaoks arenguvõimalusi ettevõttes.

Peamised tööandja brändingu kanalid olid uuringus osalenud ettevõtete jaoks erinevad sotsiaalmeediaplattformid nagu Facebook, Instagram ja LinkedIn. Kindlat olulisimat platvormi fookusgrupi intervjuul osalenud brändingu spetsialistid aga ühtselt välja tuua ei osanud, igal

ettevõttel oli oma eelistus. Lisaks sotsiaalmeediale toodi kandidaatide meelitamiseks välja ka kohalolu vabu ametikohti reklaamivatel netilehtedel ning kohalikes ajalehtedes. Tanwar ja Prasad (2016) nimetasid omaette turunduskanaliks ka ettevõtte rahulolevaid töötajaid, kes käituvad brändisaadikutena ning turundavad ettevõtet oma tutvusringkonnale. Töötajatepoolne suusõnaline reklaam oli oluline ka uuringus osalenud brändingu spetsialistide arvates.

Tööandja brändi tugevuse mõõtmine peaks toimuma igas ettevõttes (Sullivan, 2004). Sellega nõustusid kõik uuringus osalenud ettevõtete esindajad, kes uurisid tööandja brändi mõõtmiseks ettevõttesiseselt fookusgruppide ja küsitluste kaudu töötajate rahulolu nii nende ametikohta kui ka ettevõtte kui tervikuga. Samuti pandi rõhku värbamistulemuste edukuse mõõtmisele, igas uuringus osalenud ettevõttes olid tööandja brändingu mõõdikud suuresti seotud värbamistiimi mõõdikutega. Ettevõtteväliselt mõõdeti näiteks turunduskampaaniate edukust, seda jällegi nii kandidaatide arvuga kui ka klikkidega ettevõtte kodu- või karjäärilehele. Samuti üritati leida järjest paremaid viise, kuidas mõõta üritustel ja konverentsidel osalemist, kuna see oli IT-ala puhul väga oluline turunduskanal. Ettevõttevälisteks mõõdikuteks loeti ka tööandja brändingule keskenduva sotsiaalmeedia sisu edukuse mõõdikuid.

Väga oluline uuringust ilmunud tulemus oli aga see, et nii teoreetilises kirjanduses kui ka küsitletud ettevõtetel puuduvad mõõdikud tööandja brändingu üleüldiseks mõõtmiseks. Franca ja Pahor (2012) kirjutasid, et võrreldes brändi mõõdikutega on tööandja brändi tugevuse mõõtmine veel imikufaasis ning see tuli välja ka magistritöö uuringus osalenud ettevõtete vastustest. Osalenud ettevõtted olid oma tegevused jaotanud ja mõõtsid igat väiksemat tegevust eraldi. Samas ka oli nii mõõtes neil raskusi näiteks ürituste turunduse edukuse mõõtmisel. Üleüldise mõõdikuna kasutati hetkel vaid kolmandate osapoolte koostatud uuringuid. Uuringu tulemuste põhjal on aru saada, et ettevõtetele oleks vaja üldist tööandja brändi edukuse mõõdikut. Midagi, mis võtaks kokku kõik nende pingutused erinevates valdkondades.

5.3 IT-spetsialistidele suunatud tööandja bränding

Käesolevas magistritöös keskenduti tulemuste osas enim IT-valdkonnale suunatud tööandja brändingule, kuna selle kohta leiab töös käsitletud teemade seast olemasolevast teaduskirjandusest kõige vähem informatsiooni. Seetõttu on nii tulemuste kui ka järelduste alapeatükis IT-brändingule keskenduv osa teistest tunduvalt pikem — uuringu käigus kogutud tulemuste abil soovib autor pakkuda lisisisendit teaduskirjanduses vähem käsitletud teemale.

IT-sektor on üks valdkondadest, kus ettevõtted näevad enim vaeva, et meelitada ligi ja hoida sobivaid kandidaate. Enim täitmata ametikohti oli 2019. aasta kolmandas kvartalis just info ja side alal, samas oli selles valdkonnas Eesti kõrgeim keskmine brutokuupalk (Statistikaamet, 2019). Sarnast probleemi, kus IT-töökohti tekib järjest juurde, kuid kvalifitseeritud töötajaid ei ole piisavad, on täheldatud ka Venemaal (Kuchеров ja Zamulin, 2016). Statistikaga läheb kokku ka tööandja brändingu spetsialistide mure, et sobivaid töötajaid on keeruline leida. Seda mitmel põhjusel — nišialadel on tippspetsialiste vähe, konkurents nende nimel on ülemaailmne ning samuti ei otsi ettevõtted töötajaid enam ainult oskuste baasil. Värbamisel otsitakse ka sobilikku inimest ettevõtte sisekultuuri ja tiimi ning mitme olulise aspekti otsimine ühes inimeses teeb sobivate kandidaatide leidmise järjest raskemaks.

Oluline on suunata oma pingutused ka õigetes kanalitesse. Näiteks töid tööandja brändingu spetsialistid uuringu käigus olulise IT-suunalise turunduskanalina välja Instagram'i ning sotsiaalmeediakanalid üldiselt. Võrdluseks kuus aastat tagasi läbiviidud uuringuga on fookus liikunud palju rohkem sotsiaalmeediasse. Aastal 2014 töid küsitletud Eesti IT-ettevõtted ainsa tööandja brändinguks kasutatava sotsiaalmeediakanalina välja Facebook'i (Kuningas, 2014). See trend on igati mõistetav, vaadates sotsiaalmeedia edulugu viimaste aastate jooksul pea igas eluvaldkonnas.

Olulise tulemusena ja vastupidiselt tööandja brändingu spetsialistide strateegiatele mainisid küsitletud IT-spetsialistid aga, et Instagram on just see turunduskanal, mis neid kõige vähem tõmbab. Ka sotsiaalmeediat üldiselt ei kasutatud nii palju, kui brändingu spetsialistid arvasid. Kui brändingu spetsialistid pidasid väga oluliseks kohalolu Facebook'is, siis IT-spetsialistid ei pidanud seda kuigi tähtsaks. Antud vastuolu näitab, et vähemalt uuringus osalenud ettevõtted ei pruugi kulutada kogu turundusse suunatud raha kõige kasumlikemates kanalites ning IT-töötajate meelitamiseks oleks vaja pingutusi hajutada.

Kõige olulisema infoallikana töid IT-töötajad ise välja samal alal töötavad tuttavad, kellelt saadi tihti infot asjade kohta, mida ettevõtted ise kas ei avalda või mida on lihtne ilustada — näiteks töökeskkond, sisekultuur ja palgad. Lisaks toodi oluliste kanalitena välja ettevõtte koduleht, Stack Overflow ja Greenhouse. Toodud tulemus näitab, et noored IT-spetsialistid ootavad tööandjatelt täielikku ausust ja läbipaistvust, kuid ei usalda selleks populaarseimaid turunduskanaleid.

IT-spetsialistide ootusi ettevõtetele tõid mõlemad uuringus osalenud osapooled välja sarnaseid. Mõlemad nõustused, et järjest olulisemaks on muutumas ettevõtte oma toode ning tähendusrikas ametikoht. Boonuste poole pealt, mis töötajaid ettevõtte tõi, ühtisid IT- ja brändingu töötajate arusaamad suuresti. Välja tuli aga üks boonus, mida pakkus töötajatele vaid üks uuringus osalenud ettevõtte, kuid mis oli kõigile küsitatud IT-spetsialistidest väga oluline. Selleks oli aktsiaoptsioonide pakkumine, mis oli IT-töötajate seas vägagi oluline motivatsioon tavapalga kõrval.

Autori poolt läbi viidud interaktiivses harjutuses, kus nii IT- kui ka brändingu spetsialistid pidid järjestama kümme tugeva brändiga seostavad aspekti, läksid aga arvamused kohati lahku. IT-spetsialistid hindasid tööandja brändingu spetsialistidest kõrgemalt võimalust karjääriredelil tõusta, end harida ning motiveerivaid juhte. Samuti hindasid nad vähemolulisemaks tööandja brändingu praktikute poolt esimesele kohale seatud ettevõttesisest kultuuri. IT-töötajate jaoks oli kõige olulisem aspekt hea tööandja brändi puhul hea ettevõttesisene meeskond. Edetabelitest ilmnevad tulemused näitasid, et kuigi IT-spetsialistid hindavad kõrget palka, on nende jaoks olulisimad väärtused seotud mittemateriaalsete faktoritega.

Uuringus osalenud brändingu spetsialistid ei täheldanud IT-valdkonnas suuremat töötajate voolavust kui teistel erialadel. Brändingu spetsialistide tähelepanekuga läheb kokku ka riiklik statistika, mille järgi on IT-alal tööstaaz Eesti keskmisest pikem — viis ja pool aastat (Heil, 2019). IT-spetsialistid ise arvasid, et ühes ettevõttes on optimaalne töötamise aeg kaks kuni kolm aastat, kuna peale seda saavad tihtipeale otsa arenguvõimalused ning tekib kinnijäämine mugavustsooni ja rutiini. Samas tõid nad ka välja, et töötajate rutiini kinni jäämine on suuresti ettevõtte teha ja sõltub sellest, kui palju ettevõtte pingutab, et töötajate arengut toetada. Sellega nõustused kõik uuringus osalenud ettevõtete esindajad, tuues välja järjest suurendatavaid pingutusi töötajate motiveerimisel ja arendamisel.

Lisaks tuli IT-spetsialistidega rääkimisel välja, et suurtel ja just vanematel ettevõtetel on tihti keeruline saavutada nende silmis kuvandit ihaldusväärsest tööandjast. Arusaam, et bürokraatia ja hierarhia on nendes ettevõtetes niivõrd sissejuurdunud, ei olnud noortele IT-spetsialistidele meeltemööda. Nende väljatoodud ihaldusväärsed tööandjad olid kõik kas väiksemad ettevõtted või rahvusvahelised idufirmad. Väga oluline tulemus antud magistritöös oli ka see, et kuigi vanemate ettevõtete esindajad tunnistasid võistlust iduettevõtetega, olid nad siiski kindlad, et nende ettevõtetel on vastaste ees eeliseid. Noorte IT-spetsialistide arvamusest see aga välja ei tulnud, mis teeb selgeks, et ettevõtetel on minna veel pikk tee, et oma imagot uuendada.

Väljatoodud tulemused tõestasid autori eeldust, et Eesti atraktiivseimate tööandjate puhul on tööandja brändingule asetatud palju rõhku. Samas oli ka aru saada, et just IT-alale suunatud tööandja bränding on üpriski kurioosne ja keeruline. Turundusstrateegiad, mis pea kõikide teiste valdkondade puhul toimivad hästi, nagu näiteks sotsiaalmeediale rõhumine, IT-valdkonnas ei toimi. Bränd võib olla väga tugev, kuid kui see ei lähe kokku spetsiifiliste IT-töötajate ootustega, on IT-alale värbamine väga keeruline. Tulemustest tuli välja, et IT-valdkonna brändimine on teistest valdkondadest kõvasti keerulisem. Samuti on oluline asetada IT-värbamise alla järjest rohkem ressursi — seda näitab nii vabade töökohtade suur arv, mis nõuab laia värbamistiimi kui ka kallid nišitegevused, nagu näiteks üritustel kohalolek.

Tulemuste puhul peab aga võtma arvesse fakti, et uuringus osalenud IT-spetsialistid olid väga sarnasest valimist ja see võib olla põhjus küsitletud IT-töötajate arvamused mitmete küsimuste osas kattusid.

5.4 Meetodi kriitika

Magistritööd läbi viies leidis autor mitu spetsiifilist valdkonda, mida oleks kasulik süvitsi edasi uurida, kuid mida antud töös aja- ja mahupiirangute tõttu teha ei jõutud. Käesoleva uurimistöö puhul jäi läbiviidud fookusgrupi intervjuu liiga lühikeseks ning kestis vaid tund aega. Sellest tulenevalt oleks kasuks tulnud kas mitme fookusgrupi läbiviimine või pikema kestusega fookusgrupi intervjuu.

Samuti tekkis töö autoril takistusi kahe süvaintervjuu läbiviimisel näost näkku, mistõttu toimusid intervjuud kahe brändingu spetsialistiga kirja teel. Intervjuude meili teel toimumise põhjusteks olid tervislikud põhjused ning graafikute ebasobivus. Kirja teel läbiviidud intervjuud ei jätnud aga autorile võimalust küsida lisaküsimusi või selgitusi kohtades, kus see oleks vajalik olnud. Kindlasti oleks kahe mainitud intervjuu näost näkku läbiviimisel töösse lisandunud veelgi rohkem kasulikku sisendit.

Valimi koostades valis autor teadlikult IT-spetsialistid samast ettevõttest, kuid tahtmatult osutusid kõik spetsialistid väga sarnaseks. Osalejad olid kõik meessoost ning sarnases vanusevahemikus, mis võis kindlasti mõjutada tulemuste mitmekesisust.

5.5 Edasised uuringud

Uuringu tulemusena välja, et tööandja brändingu spetsialistid ei ole leidnud head mõõdikut mõõtmaks tööandja brändingu edukust üldiselt. Niisiis tuleks väga kasuks praktiline töö, mis kaardistaks ära olemasolevad tööandja brändi mõõdikud ning arendaks neid edasi ja tutvustaks neid praktikutele.

Samuti uuris antud magistritöö tööandja brändingu praktikaid suurettevõtetes, mille peamine tegevusala ei olnud IT-spetsiifiline. Huvitav võrdlus oleks ka selliste suurettevõtete ning väiksemate, IT-spetsiifiliste ettevõtete vahel.

Kõik uuringus osalenud IT-töötajad jäid sarnasesse vanusevahemikku, olid meesoost ning töötasid intervjuude läbiviimise hetkel samas ettevõttes, mis võis magistritöö tulemusi mõjutada. Seetõttu oleks väga kasulik korrata sarnast uuringut suurema valimiga, kus on esindatud erinevast vanusest ja soost ning erinevates ettevõtetes töötavaid IT-spetsialiste, et mõista, kas suurem valim annab aluse teistsugusteks tulemusteks.

KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö võtab kokku Eesti ihaldusväärseimate tööandjate praktikad tugeva tööandja brändi ülesehitamisel. Uuring keskendub brändingu praktikatele just IT-valdkonnas, kuna info ja side ala puhul on tegemist Eestis kõige paremini tasustatud, kuid ka kõige rohkemate täitmata töökohtadega valdkonnaga. Tööandja bränding on väga vajalik ühiskonnas, kus tööturule siseneva generatsiooni ootused tööandjale erinevad kardinaalselt sellest, mida eeldasid nende eeltulijad. Tööandjad on kohustatud minema kaasa noorte uuenenud ootustega ning samuti ettevõtete üleilmastumisega. Vajaliku ja sobiva talendi kättesaamine ning enda juures hoidmine on muutunud järjest raskemaks, mida suuremaks on muutunud konkurents tööturul.

Uuringu esimene osa võttis kokku teoreetilise vaatepunkti tööturul toimunud muutustest, mis tekitasid vajaduse tööandja brändinguks. Lisaks toodi välja tööandja brändingu kujunemise protsess, selle kasud ettevõtetele, mõõtmise praktikad ning keskenduti ka brändingule IT-spetsiifiliselt.

Tööandja bränding kujunes välja konkurentsi suurenemise ja tööturu muutumise tõttu ning tõestas end väga kasulikuna ettevõtetele nii organisatsioonisiselt kui -väliselt. Tugev tööandja bränd aitab ettevõtetel end positsioneerida ihaldusväärseima tööandjana turul, mis omakorda tähendab, et vajalikud talendid tahavad ise firmaga liituda, selle asemel, et ettevõtted peaksid neid taga ajama. Hea tööandja bränd vähendab ettevõtete töömahtu ja kulusid oskusliku värbamisega ning töötajate pikaajalise ettevõttes hoidmisega. Tööandja brändingu mõõdikud on aga alles välja kujundamisel ning võrreldes toote brändi mõõdikutega on need veel imikufaasis. IT-valdkonnas on täheldatud juba olemasolevalt väga tugevat tööandja brändi olemasolu, mis on põhjustanud nähtuse, kus kuigi spetsialistidest on puudus, püsitakse ühe tööandja juures keskmiselt kauem kui teistes valdkondades.

Töö teises osas olid välja toodud esitatud uurimisküsimused ning kolmas osa selgitas uuringu valimit, kuhu kuulusid nelja Eesti ihaldusväärseima ettevõtte tööandja brändingu spetsialisti, ning neli Eestis tegutsevat IT-spetsialisti. Brändingu praktikutega viidi läbi nii fookusgrupi intervjuu kui ka süvaintervjuud ning IT-spetsialistidega intervjuud.

Uuringu tulemustest selgus, et suures plaanis näevad nii tööandja brändingu spetsialistid kui ka IT-töötajad tööturu vajadusi sarnaselt. Kõik osalejad, nii tööandja brändingu kui ka IT-spetsialistid, nõustusid, et järjest enam peab ettevõtte keskenduma oma missiooni jagamisele ning

iga töökoha puhul peab rõhutama selle väärtust ja olulisust ettevõtte missioonis. IT-spetsialistid tõid välja, et nende jaoks on väga oluline teha mõtestatud tööd ja näha oma töö tulemusi ka laiemas pildis.

Kolm IT-spetsialisti neljast pidasid enda jaoks töö juures kõige olulisemaks aspektiks mõtestatud ja motiveerivat tööd ning häid enesearenguvõimalusi koos võimalusega ettevõttesiseselt areneda. Üks IT-töötaja tõi enda jaoks kõige olulisema aspektina välja kõrge palga ja aktsiaoptsioonid ettevõtte poolt. Tööandja brändingu spetsialistid aga väitsid, et igikestev palgaralli pole ettevõtete jaoks jätkusuutlik ja seetõttu peab looma IT-valdkonnas ka muud väärtused, mis hoiaksid ja tõmbaksid spetsialiste ligi.

Uuringu käigus selgus, et kuigi ettevõtted panevad turundustegevuste seas väga palju rõhku sotsiaalmeediakanalitele nagu Facebook, Instagram ja LinkedIn, siis tegelikult IT-spetsialiste need kanalid ei tõmba. LinkedIn toodi küll kasulikuna välja, kuid Facebook'i mainis vaid üks IT-töötaja ning Instagram'i kohta ütlesid küsitletud, et antud platvormi nemad potentsiaalsete tööandjate kohta info kogumiseks või jälgimiseks ei kasuta. Olulisima allikana ettevõtete kui tööandjate kohta tõid IT-töötajad välja samal alal töötavad tuttavad. Seda põhjusel, et tuttavate käest on võimalik saada vahetut ja ausat infot ka aspektide puhul, mida ettevõtetel on kerge ilustada — ettevõtte sisekultuur, omavaheline läbisaamine ja palgatase. Jälgitavate kanalitena tõid IT-spetsialistid välja ka Glassdoor'i ja Stack Overflow, mille mainisid ära ka brändingu spetsialistid.

Ihaldusvääraseimate ettevõtetena tõid küsitletud IT-spetsialistid välja väiksemad ettevõtted või rahvusvaheliselt tegutsevad iduettevõtted. Nende puhul pidasid IT-töötajad oluliseks suur kasvupotentsiaali, head ettevõttesisest kultuuri, missiooniga tööd ning konkureerivat palgataset. Samuti hinnati ettevõtete rahvusvahelisust, mis annab võimaluse erinevate inimestega koostöötamiseks ja reisimiseks. Suurte, vanemate ettevõtete kohta toodi välja, et isegi kui nad üritavad seda pilti muuta, kumab neist välja bürokraatiat ja hierarhiat, mis noortele IT-spetsialistidele meeltemööda ei ole.

Summary

The Master's thesis at hand looks at employer branding practises in Estonia's most attractive companies. The research focuses on employer branding within the IT sector, as this is an area in the country with the best average pay, but also most unfilled positions. Employer branding is needed in a society where the younger generation's expectations to their employer differ radically from those of their predecessors. Employers are forced to go along with the youth's new expectations and the globalisation of organisations. Obtaining and retaining the needed talent has become harder, as competition on the job market has become more intense.

The first part of the research summed up the theoretical view of changes in the job market that made way for the need of employer branding. Additional topics covered were the development of employer branding, its benefits to a company, measuring employer branding and IT-specific employer branding.

Intensification of competition and changes on the job market gave rise to employer branding, which has since proved to be very beneficial to an organisation, both within and outside the company. A strong employer brand helps organisations position themselves as the most attractive employer on the market, which means that the needed talent wants to join the company by themselves, instead of the company searching hard for them. A good employer brand lessens the organisation's workload and expenses with skilled hiring processes and retaining employees for a long time. While measuring a brand's success is very common, measuring an employer brand's strength is still at an infant stage and hasn't been researched much. Employer branding is strongly present within the IT sector, which causes employers to stay within a company for longer than in other sectors, even though there's a shortage of specific specialists in the field.

The second part of the thesis explained the sample for the research, which consisted of employer branding specialists from four of Estonia's most attractive organisations, and four IT-specialists. Both a focus group and a round of interviews were conducted with employer branding specialists, while IT-employees were interviewed.

The results concluded that in the big picture both employer branding specialists and IT-employees saw needs for the IT-specific job market similarly. All participants agreed that it's more important than ever for a company to focus on sharing its mission and the value and

importance of each job. IT-specialists also mentioned that it's important their job is meaningful and impactful, with the impacts being visible.

Three out of four IT-employees said the most important aspect about their job is meaningful, motivating everyday work and opportunities for both personal growth and growing within the company. One of the participants said the most important part of their job is high pay and stock options from the organisation. Employer branding specialists argued that continuously only raising salaries isn't sustainable, which means that organisations have to focus on creating additional value and motivation to obtain the needed workforce.

The research found that even though participating companies focus a lot on social media channels such as Facebook, Instagram and LinkedIn in their marketing, that's not really appealing to IT-specialists. LinkedIn was brought out as useful, but checking a company's Facebook page was only mentioned by one IT-employee questioned. Instagram was said to not be important at all for finding information about or following a potential employer. The most important source about a company as an employer were friends and acquaintances working in a similar field. Friends were said to be more honest about specifics that companies sometimes tend to lie about in social media — such as an organisation's internal culture, getting along with others and salaries. IT-specialists also mentioned Glassdoor and Stack Overflow as channels for researching attractive employers.

Participating IT-employees mentioned either smaller companies or international start-ups as most attractive companies to work at. These companies had the advantages of huge growth potential, good internal culture, a mission-led job and competitive salaries. It was also mentioned that the internationality of these companies gives employees the chance to work with people from different backgrounds and travel around the world. With bigger, older organisations, IT-specialists still saw the image of bureaucracy and hierarchy, which they did not appreciate.

Kasutatud kirjandus:

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3).
- Aaker, D. A., & Equity, M. B. (1991). Capitalizing on the Value of a Brand Name. *New York*, 28(1), 35-37.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (Vol. 8). Sage Publications.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Bell, W. (2007). The Impact of Policies on Organizational Values and Culture. Kasutatud 01.05.2019 <http://isme.tamu.edu/JSCOPE99/Bell99.html>
- Berthon, P. & Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- Blaikie, N., & Priest, J. (2019). *Designing social research: The logic of anticipation*. John Wiley & Sons.

- Brooks, M. E., Highhouse, S., Russell, S. S., & Mohr, D. C. (2003). Familiarity, ambivalence, and firm reputation: Is corporate fame a double-edged sword? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 904.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in personnel and human resources management*, 20, 115-164.
- Collins, C. J., & Kanar, A. M. (2014). Employer brand equity and recruitment research. *The Oxford handbook of recruitment*, 284-297.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499-518.
- CVkeskus (2019). Eesti ihaldusväärseim tööandja 2019. 21 jaanuar, 2019. Kasutatud 10.03.2020 <https://www.cvkeskus.ee/karjaarikeskus/tooturu-uudised/uudised/eesti-ihaldusvaarseim-tooandja-2019>
- de Chernatony, L., Christodoulides, G., Roper, S., Abimbola, T., & Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), 219-240.
- Edwards, M. (2010), An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol. 39 (1) 5-23
- Einpalu, M. (2015). Infotehnoloogia spetsialistide värbamine Eestis – ootuste ja võimaluste kaardistamine. Magistritöö. TTÜ, Ärikorralduse instituut.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2).
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1).

- Frook, J.E. (2001), "Burnish your brand from the inside", *B to B*, Vol. 86, pp. 1-2.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1).
- Von Groddeck, V. (2011). Rethinking the role of value communication in business corporations from a sociological perspective—why organisations need value-based semantics to cope with societal and organisational fuzziness. *Journal of business ethics*, 100(1), 69-84.
- Heil, P. (2019). Töökohti vahetatakse ühe sagedamini. Äripäev, 27 märts, 2019. Kasutatud 10.03.2020 <https://www.aripaev.ee/arvamused/2019/03/27/paavo-heil-tookohti-vahetatakse-uha-sagedamini>
- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M., & Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of product & brand management*.
- Hint, S., Mikkelsaar, P. (2019). Tööandja bränding ja selle roll töötajate hoidmisel organisatsioonis. Magistritöö. Tartu Ülikool, Majandusteaduskond.
- Hulberg, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 60-73.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.
- Jenner, S. J. & Taylor, S. (2008). Employer Branding – Fad or the Future of HR? Employer branding. The latest fad or the future of HR? *Research insight*. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Kasutatud 28.04.2020 <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544.

- Kuchеров, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188.
- Kuningas, R. (2014). Eesti info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) valdkonna tööandjate värbamismaine ja IKT valdkonna Y generatsiooni värbamise võimalused. Magistritöö. TTÜ, Tööstuspsühholoogia instituut.
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J. (2014). Intervjuu. Kasutatud 06.04.2020 <http://samm.ut.ee/intervjuu>
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Martin, G. (2008). 13 Employer branding and corporate reputation management. *The Peak Performing Organization*, 252.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1).
- Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122-133.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. *Harvard Business Press*.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand management*, 16(3), 160-175.
- Morris, B. (1998). The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 312-313.

- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. John Wiley & Sons.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*. 15(2), 123-134.
- Piirsalu-Kivihall, K. (2015). Tööandja brändi arendamise teadlikkus ja enimkasutatavad praktikad Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes. Magistritöö. TTÜ, Ärikorralduse instituut.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*. 9 (5), 1-6.
- Raamets, H. (2018). Y ja Z generatsioonid tekitavad Eesti tööturul revolutsiooni: kes juhtimist lustlikumaks ei muuda, need töölisi ei leia. Maaleht, 14. juuli, 2018. Kasutatud 07.09.2019 <http://maaleht.delfi.ee/news/maaleht/uudised/y-ja-z-generatsioonid-tekitavadeesti-tooturul-revolutsiooni-kes-juhtimist-lustlikumaks-ei-muuda-need-toolisi-eileia?id=82633591>
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(1), 103-116.
- Rämmer, A. (2014). Valimid. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kasutatud 11.04.2020 <http://samm.ut.ee/valimid>
- Ryan, A.M., Schmit, M.J. and Johnson, R. (1996), Attitudes and effectiveness: examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*. Vol. 49, pp. 853-82.
- Schultz, M. and de Chernatony, L. (2002), The challenges of corporate branding, *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3, pp. 105-112.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1-2), 25-34.
- Statistikaameti kodulehekül. (2019). Keskmine palk oli suurim info ja side tegevusalal. Kasutatud 13.01.2020 <https://www.stat.ee/pressiteade-2019-142?highlight=keskmine%2Cpalk>
- Statistikaameti kodulehekül. (2019). Vabu ametikohti on Eestis üle 10 000. Kasutatud 13.01.2020 <https://www.stat.ee/pressiteade-2019-152?highlight=t%C3%B6%C3%B6andja>

- Sullivan, J. (2000). Building an employment brand. *The Right Communiqué, Second Quarter*, 4(2), 18.
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*. Kasutatud 21.10.2019 <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 186S-206S.
- Tapscott, D. (2010). Grown up digital: How the next generation is changing your world. *International Journal of Market Research*, 52.
- Turban, B.D. & Cable, M. D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behaviour*. 24, 733-751
- Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 23(4), 363-382.
- Vihalemm, T. (2014). Fookusgrupi intervjuu. Kasutatud 06.04.2020 <http://samm.ut.ee/fookusgrupi-intervjuu>
- Virkus, S. (2016). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Kasutatud 07.05.2020 https://www.tlu.ee/~sirvir/Intervjuu_vaatlus_ja_sisuanals/kvalitatiivne_sisuanals.html
- Wilska, E. (2014). Employer branding as an effective tool in acquiring talents. *Journal of positive management*. 5(3), 46-54.
- Özcelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*. 10(3), 99.

LISAD

Lisa 1. Fookusgrupi värbamise ja läbiviimise kava

Enne kutsete laiali saatmist, pani fookusgrupi läbiviija paika värbamise kava:

- Kommunikatsioonispetsialistiga ühenduse võtmine- uuringu läbiviija ning magistritöö tutvustus. Selgitus, miks soovitakse kasutada just fookus-grupi meetodit ning palve, et juhul, kui kutse saaja pole parim osaleja, siis juhatataks mind kellegi sobivama juurde.
- Fookus-grupi läbiviimise põhimõtete tutvustamine- teised osalejad, kestvus, pakutakse suupisteid ning teed ja/või kohvi.
- Sobiva aja ning toimumiskoha tutvustamine- ollakse valmis välja pakkuma ka alternatiivseid aegu.
- Kontaktandmete jagamine- kutsututele uuringu läbiviija andmete edastamine küsimuste tekkimise puhul.

Enne grupi toimumist, pani uuringu läbiviija paika ka fookusgrupi kava:

Alateema/ tegevus	Küsimused	Aeg
Sissejuhatus ja tutvustus	Fookusgrupi läbiviija tutvustab iseennast, oma magistritöö teemat, fookus-grupi eesmärki ja eesootavat kava. Räägitakse läbi grupi toimumise tingimused, kuna plaanin fookus-gruppi lindistada. Selgitatakse mida läbiviija tulemustega edasi teeb ja kuhu need suunab. Organisatsioonide nimed tuuakse küll välja, kuid osalejad ja vastused jäävad anonüümseks. Seejärel palutakse osalejatel ka iseennast tutvustada. Mis ettevõtet nad esindavad ja mis on nende	10 min

	igapäevakohustused seoses tööandja brändinguga? Kas nende amet tegelebki puhtalt brändinguga või on nende ettevõttes bränding midagi, mille jaoks pole eraldi ametikohta.	
Ajurünnak- tööandja brändi mõiste lahtimõtestamine	Uuringu läbiviija palub osalejatel panna kirja märksõnad, mis neil seostuvad hea tööandja brändingu ja selle saavutamisega. Iga osaleja saab eri värvi märkmepaberid, peale kirjutamist paneb need tahvlile ja siis arutame koos läbi. Selle arutelu käigus plaanin küsida märksõnade kohta ka lisaküsimusi, mis jooksvalt tekivad. Proovitakse tekitada suuremad teemablokid, millesse märksõnad jaotada, et saada laiem ülevaade sellest, mis on praktikute jaoks oluline. Vastuseid otsitakse kindlasti järgnevatele küsimustele: Kuidas defineerida head tööandja brändingut? Kuidas selleni jõuda? Mis selle väljundid on? Sissejuhatuse järgmisesse teemasse.	15 min
Oma ettevõtte tööandja brändingu tegevuste tutvustamine	Miks on tööandja brändi vaja? Mis väärtust loob see ettevõttele? Millised elemendid peavad ettevõttel olema, et omada tänaasel tööturul atraktiivset kuvandit?	15 min

	Milliseid väljundeid ja kanaleid külaliste ettevõtted kasutavad?	
Tööandja bränding ja IT-spetsialistid	Kas IT valdkonda värbamine ja olemasolevate töötajate rahulolu kinnistamine erineb teistest valdkondadest? Kas nendega suhtlemisel peaks keskenduma teistsugustele aspektidele? Kas IT-spetsialistid hindavad ettevõtete juures teistsuguseid väärtusi, võrreldes teiste valdkondadega? Kuidas muuta just oma organisatsioon ihaldusväärseks, kui IT-spetsialiste otsitakse juurde pea igas ettevõttes?	10 min
Kokkuvõte, küsitlus ja lõpetamine	Uuringu läbiviija räägib lühidalt läbi fookusgrupis arutletu Grupi läbiviija annab külalistele nimekirja kümnest boonusest ning palub neil reastada tööandja poolt pakutavad boonused olulisest ebaoluliseni (number üks on kõige olulisem ja number kümme kõige vähemolulisem). Tänu sõnad.	5 min

Fookusgrupi intervjuu käigus oli osalejatel kaks interaktiivset ülesannet. Esimene oli ajurünnak, mille käigus pidid osalejad kahe minuti jooksul kirja panema tööandja brändingu juures enda jaoks kõige olulisemad märksõnad. Teises ülesandes andis uuringu autor osalejatele lehe kümne tähtsa aspektiga tugeva tööandja brändi juures. Osalejad pidid aspektid järjestama olulisuse järjekorras.

Lisa 2. Intervjuudesse värbamine ja küsimused

Intervjuude jaoks võttis uuringu läbiviija ühendust fookusgrupi intervjuul osalenud brändingu spetsialistidega. Kahes ettevõttes neljast oli vastutav isik aga muutunud, ning nende kontaktid õnnestus uuringu läbiviijal saadal tutvuste kaudu.

Intervjuude läbiviimiseks pakkus uuringu autor igale osalejale välja kolm varianti — näost-näku intervjuu, vestlus Skype teel või küsimustele vastamine meiliteel, rõhutades siiski, et esimesed kaks varianti olid eelistatud. Üks vastaja neljast pidi graafikute pikaajalise ebasobivuse tõttu vastama küsimustele meili teel.

Intervjuu küsimused brändingu spetsialistidele olid järgmised:

1. Millised muutused on tekitanud vajaduse tööandja brändinguks?
2. Kuidas mõõdetakse Teie ettevõttes tööandja brändingu edukust ettevõttesiseselt? Kuidas ettevõtteväliselt?
3. Kuidas erineb IT-valdkonna värbamine ja ettevõttes hoidmine teistest valdkondadest? Näited?
4. Milliseid kanaleid kasutate Te IT töötajatele suunatud ettevõttevälise brändingu jaoks? (Milliseid ettevõttesisesest brändingu jaoks? Kas need on erinevate osakondade suunas samad?)
5. Kui tihedat ettevõtetevahelist liikumist olete oma IT-valdkonna töötajate puhul täheldanud? Kas seda on rohkem kui muude erialade esindajatel?
6. Kuidas erineb IT töötajate motivatsioonipakett teiste osakondade töötajatest? Kas nende ettevõttes hoidmiseks kasutatakse lisaboonuseid? Täpsed näited?
7. Kui suur probleem on pädevate spetsialistide puudus IT-alal on Eestis, kui üldse? Milles see väljendub, kuidas sellest aru saate?
8. Kas olete pöördunud spetsialistide leidmiseks ka välismaiste tööturgude poole? Milliste?
9. Kuidas saate kätte rahvusvahelised kandidaadid? Kas turunduskanalid erinevad Eestis kasutatavatest?

IT-spetsialistide leidmiseks kasutas autor ära oma isiklikke tutvusi ning ka oma töökohal sisekommunikatsiooni kanaleid. Autor töötab ühes uuritavatest ettevõtetest ning jagas üleskutset

osaleda magistritöö intervjuus. Uuringus osales neli IT-alal tegutsevat spetsialisti. Ainsaks nõudmiseks oli nende puhul see, et nad oleksid töötanud IT-alal rohkem kui ühes ettevõttes.

Intervjuu küsimused IT-spetsialistidele olid järgmised:

1. Millised Eesti ettevõtted paistavad silma eriti hea tööandjana IT-valdkonnas?
2. Miks just need ettevõtted? Mis eristab neid massist?
3. Millistest kanalitest jälgid peamiselt potentsiaalseid tööandjaid? Miks just nendest?
4. Kas üldse jälgid, või otsivad ettevõtted pigem Sind üles? On sulle kunagi tehtud otsepakkumist, ehk „*headhuntitud*“?
5. Kui pikk aeg ühes ettevõttes tundub sulle optimaalne, enne tööandjate vahetamist? Miks nii?
6. Kas oled oma karjääri jooksul ettevõtteid vahetanud? Miks oled seda teinud?
 - Kui jah, siis kui pika aja veetsid eelnevate tööandjate juures?
 - Kui ei, siis kui pikalt oled olnud praeguse tööandja juures?
7. Mis motiveerib Sind pikaajaliselt töötama ühes ettevõttes? Kas olulisim aspekt on hea palk, motivatsioonipakett, või pigem väljakutsuv amet?
8. Millised olulised puudujäägid tööandja juures sunniksid sind töökohta vahetama?

Kõikide läbiviidud intervjuude transkriptsioonid on kättesaadavad magistritöö autorilt.

Litsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Karolina Laas-Dobreva,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „IT-sektorile suunatud tööandja bränding Eestis“,

mille juhendaja on Tiiu Taur, MA,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Karolina Laas-Dobreva

27.05.2020