

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Yves Laur

**TÖÖANDJA BRÄND JA SELLE ROLL VÄRBAMISES  
KPMG BALTICS OÜ NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Anne Reino

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

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

.....

(töö autori allkiri)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. TÖÖANDJA BRÄND JA SELLE RAKENDAMINE VÄRBAMISES .....	7
1.1. Tööandja brändi olemus ja selle kujundamine.....	7
1.2. Tugeva tööandja brändi roll värbamisel.....	17
2. TÖÖANDJA BRÄNDI ANALÜÜS KPMG BALTICS OÜ NÄITEL.....	24
2.1. Uurimismetoodika, ettevõtte ja valimi tutvustus .....	24
2.2. Tööandja brändi roll värbamisel uuritavas ettevõttes .....	31
2.3. Tööandja brändi rakendamine tööintervjuudel .....	46
2.4. Tööandja brändi mõju värbamises .....	50
KOKKUVÕTE.....	53
VIIDATUD ALLIKAD .....	57
LISAD .....	63
Lisa 1. Intervjuu kava ja struktuur intervjuerides spetsialiste .....	63
Lisa 2. Intervjuu kava ja struktuur intervjuerides uusi töötajaid.....	64
SUMMARY .....	65

## SISSEJUHATUS

On selge, et igas valdkonnas konkureerivad organisatsioonid üha enam parimate oskustega töötajate saamiseks. Maailmas, kus on kasvav trend parimate talentide värbamiseks oma organisatsiooni, et tagada võimalikult kvaliteetne ja efektiivne tööjõud võrreldes teiste ettevõtetega, peavad ettevõtjad uurima innovatiivseid ja efektiivseid võimalusi, et tunduda potentsiaalsetele spetsialistidele kõige atraktiivsem (Sullivan, 2017). Tänapäeval on aina rohkem selgemaks saamas, et tööle kandideerivad inimesed ei konkureeri enam ühe ametikoha pärast, vaid ettevõtted konkureerivad ühe sobiva kandidaadi nimel, et võimalikult häid talente oma ettevõttesse kaasata. Personalijuhtimine on ettevõtte juhtimise maastikul muutumas ja ettevõtte ülesannete hulka kuulub nüüd ka ametikoha „enda müümine“ (Franca ja Pahor 2012: 79).

Rahvusvahelise teenuspakkumisega tegeleva ettevõtte PricewaterhouseCoopers (2018: 10) uuringus selgus, et 73% tööandjatest on mures talentide kättesaadavuse pärast, mis tähendab võrreldes 2014. aastaga 10% kasvu. Juhid muretsevad sellepärast, et üha keerulisem on värvata ja hoida inimesi, kes pakuvad nii kvalifitseeritud tulemust ja sobituvad ka organisatsiooni kultuuri. Lisaks on uuringust välja toodud, et ilma tiptöötajateta on konkurentsieelise säilitamine, tööstuse muutustega kaasas käimine ja kasvava äripositsiooni hoidmine peaaegu võimatu (Stubbings *et al.* 2018: 15-23). Peale selle on Eestis läbi viidud uuringus selgunud, et 80% töötajatest on avatud uutele pakkumistele ja pea iga neljas töötaja plaanib lähima poole aasta jooksul töökoha vahetust (Palgainfo ja CVKeskus.ee 2018). Seega peavad organisatsioonid suutma kiirelt identifitseerida uusi trende personalijuhtimises, et püsida konkurentsivõimsena või saavutada konkurentide ees eelis seoses muutustega, mis võivad sundida plaani kiirelt muutma ja sobituks potentsiaalsete huvigruppidega.

Tänapäeva maailmas edukalt läbi löömiseks ei piisa lihtsalt heast tootest või teenusest. Konkurentsieelise kindlustab töötajate lojaalsus, strateegiline turundus, järjepidev

arenemine ja tugev tööandja bränd (Comaris ja Kleiner 1995: 3-7). Mõnel juhul võib põhjuseks olla see, et töötajad ei saa aru, mida on lubatud klientidele ja sellest tulenevalt töötatakse eri eesmärkide nimel. Selle probleemi lahendamiseks on organisatsioonil vaja tugevat tööandja brändi, sest kui töötaja hoolib ja usub brändi, on ta motiveeritum ja lojaalsus ettevõtte suhtes kasvab. Tugeva tööandja brändi puhul on töötaja inspireeritud ühtsest eesmärgist ja identiteedist. (Mitchell 2002). Seega on tööandja brändi kujundamine oluline nii konkurentsieelise saavutamisel kui ka entusiastlike töötajate hoidmiseks.

Tööandja bränd on kujunenud lihtsast turundusest esmatähtsaks elemendiks organisatsiooni strateegias (Barrow 2018: 1:04-1:40). Klientideni jõudmiseks tuleks alustada töötajatest endast, sest see aitab toodet või teenust maha müüa läbi tugeva emotsiooni, mis kandub edasi kliendini. Ilma selle ühenduseta võivad töötajad tõenäoliselt kahjustada klientide ootusi (Ambler ja Barrow 1996: 187). Aja jooksul on bränding ja brändi juhtimine leidnud rohkem kasutust tööjõu juhtimisel, et meelitada, kaasata ja hoida andekaid kandidaate ja töötajaid (Kunsmann 2018). Töö autori seisukohalt on tugev tööandja bränd oluline just nendes valdkondades, kus tööturul on tihe konkurents ja konkurentide kõrval oleks vaja silma paista. Tugeva tööandja brändi korral oleks teadlikkus organisatsioonist turul palju laiaulatuslikum ning seega oleks võimalik kaasata värbamisprotsessidesse suurema hulga kandidaate. Seeläbi on võimalik palgata parimad töötajad, mis omakorda võiks tõsta tööjõu efektiivsust. Lisaks tuleb mees pidada, et kliendid valivad tooteid ja teenuseid nii emotsionaalseid kui ka ratsionaalseid otsuseid tehes, seega on võimalik kasutada brändi selle mõjutamiseks. Emotsioonid on peamine põhjus, miks kliendid eelistavad bränditooteid (Murray 2013). Täpselt samamoodi saab kõrvutada ka tööandja brändi uute töötajate värbamisel. Sõnumid, mida uued potentsiaalsed töötajad organisatsiooni kohta kuulevad läbi suhtluse olemasolevate töötajatega, läbi kaubamärgi või läbi väljanägemise meedias, kuvab mulje, milline võiks olla tööandja (Roddan 2016: 2).

Uurimistöö vajalikkus ühiskonnale ja teadusele seisneb selles, et mõista paremini, kuidas luua tööandja brändi ja kuidas tööandja brändingu rakendamine erinevatesse värbamisstrateegiatesse võimaldab luua üha uusi võimalusi, et välja arendada efektiivsemaid, resultatiivseid, strateegiatele tuginevaid süsteeme ja jätkusuutlikke

lahendusi seniste töötajate hoidmiseks ja uute värbamiseks.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas mõjutab tööandja bränd värbamist KPMG Baltics OÜ näitel. Eesmärgi täitmiseks on püsitatud viis uurimisülesannet:

- Tööandja brändi olemuse iseloomustamine ja seotus värbamisega,
- Tööandja brändi dimensioonide analüüsimine,
- Tugeva tööandja brändi eeliste analüüsimine värbamisel,
- Viia läbi intervjuud KPMG Baltics OÜ ekspertide ning uute töötajatega tööandja brändi kontekstis,
- Tuua välja järeldused tööandja brändi mõjus värbamisprotsessidel KPMG Baltics OÜ näitel.

Käesolev uurimistöö hõlmab enda alla teoreetilise osa, mille hulka kuuluvad kolm esimest uurimisülesannet ja töös püstitatud eesmärgile lahenduste otsimisel keskendus autor kvalitatiivsele uuringule. Bakalaureusetöö käigus viidi läbi intervjuud KPMG Baltics OÜ personaliosakonna võtmeisikutega, kes on organisatsioonis seotud tööandja brändi kujundamise ja/või värbamisprotsessidega. Samuti käsitleti erinevaid KPMG Baltics OÜ kohta käivad arengukavasid ja strateegilisi dokumente, mis on seotud värbamisprotsesside ja tööandja brändiga. Lisaks osales autor ka KPMG Baltics OÜ tööintervjuudel, et koguda informatsiooni tööandja brändi väljapaistvusele ja rakendusele.

Kirjanduse ülevaate jaoks kogutakse andmeid erinevatest internetist leiduvatest andmebaasidest (Ebsco, Ebsco Discovery, Emerald Insight, Science Direct) ja töötatakse läbi raamatukogudes leiduvat erialakirjandust. Töös kasutavate artiklite valimiseks töötatakse läbi hulga artikleid, mille hulgast tehakse kitsam valik toetudes artikli resümeele ja ülevaatlilikule läbivaatamisele.

Märksõnad: tööandja bränd, personali värbamine, brändi kujundamine, brändi dimensioonid, tugev bränd, KPMG Baltics OÜ

# 1. TÖÖANDJA BRÄND JA SELLE RAKENDAMINE VÄRBAMISES

## 1.1. Tööandja brändi olemus ja selle kujundamine

Tööandja brändi definitsiooni mainiti esimest korda Suurbritannia uurijate Simon Barrowi ja Tim Ambleri poolt aastal 1996 ajakirjas „Journal of Brand Management“ artiklis „The Employer Brand“. Autorite definitsiooni kohaselt on tööandja bränd „funktsionaalsest, majanduslikust ja psühholoogilisest kasust koosnev pakett, mida töö pakub või mida seostatakse tööandjaga“. (Ambler ja Barrow 1996: 187)

Brändingu algne idee sündis turundusest, mille puhul oli põhieesmärk võita kliendi huvi teiste ettevõtete ees (Murphy 1998: 11). Sloveenia teadlased Valentina Franca ja Marko Pahor (2012: 84) nimetasid brändi „kliendikogemuseks, mida esindab piltide ja ideede kogumik“. Autorite sõnul on bränd kogu ettevõtte, toote või teenuse ühendatud teabe sümboolne teostus ja selle eesmärk on luua ühendusi ja ootusi tootja poolt toodetud toodete suhtes. (Franca ja Pahor 2012: 84)

Viimastel kümnenditel on avaldatud arvukalt uurimusi tööandja brändi kohta. Tööandja brändi saab käsitleda mitmest küljest ja selle kohta leidub mitmeid erinevaid definitsioone. Erinevate autorite poolt kasutatud definitsioonid on välja toodud tabelis 1. Välja valiti need dokumentides esinevad definitsioonid ja autorite seisukohad, kus oli selgesõnalisemalt tööandja brändingu mõiste esitatud.

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

Autor(id)	Definitsioon
Amber ja Barrow 1996: 187	„Tööandja bränd on funktsionaalsest, majanduslikust ja psühholoogilisest kasust koosnev pakett, mida pakub töö või mida saab seostada tööandjaga.“
Barrow ja Mosley 2005	„Tööandja bränd iseloomustab tööandja mainet töökohana ja nende töötajate väärtusel põhinevat pakkumist, mis erineb üldisest organisatsiooni kaubamärgi mainest ja väärtuspakkumisest klientidele.“
Minchington 2010: 24	„Tööandja bränd on organisatsiooni kuvand „kui hea koht töötamiseks“ praeguste töötajate mõtetes ja peamistel huvirühmadel välisturul (aktiivsed ja passiivsed kandidaadid, kliendid, ja teised huvirühmad). Tööandja brändingu kunst ja teadus on seepärast seotud atraktiivsuse, kaasamise ja säilitamisega, mis on suunatud organisatsioonis tööandja brändi tugevdamisele.“
Franca ja Pahor 2012: 87	„Tööandja bränd on organisatsiooni kui tööandja positiivsete ja negatiivsete omaduste kogum, mis on edastatud nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele väljaspool organisatsiooni erinevate kanalite kaudu ja see ongi see, mis esindab organisatsiooni mainet tööturul. Tegelikuses on see igapäevane ettevõtte tegevõtted kui tööandjast tööturul.“

Allikas: autori koostatud erinevate artiklite põhjal.

Tööandja brändingut defineerides lähtuvad autorid üldisemas käsitluses kui kuvandist või mainest, mis on otseselt seotud organisatsiooni ja selle kultuuriga. Üheski käsitletud definitsioonis ei seostata tööandja brändingut ühekülgse mõtte või funktsioonina, vaid see on kombinatsioon erinevatest tööga seonduvatest omadustest ja arusaamadest. Kõik käsitletud definitsioonid seostuvad psühholoogiliste teguritega, mis väljenduvad töökeskkonda ümbritsevas õhkkonnas või töösse suhtumisel. Amber ja Barrow (1996: 187) mainivad tööandja brändingu definitsioonis lisaks psühholoogilisest väljundist tulenevale kooslusele ka funktsionaalset ja majanduslikku väljundit. Barrow ja Mosley (2005) seostavad psühholoogilist aspekti tööandja ja kaubamärgi maine seostumisega organisatsioonis ning nende väärtustel põhinevat pakkumist. Lisaks selgitab Minchington (2010: 24) psühholoogilist sidusust praeguste töötajate ja huvigruppide kuvandina. Franca ja Pahor (2012: 87) väljendavad tööandja brändingut mõistel psühholoogilist

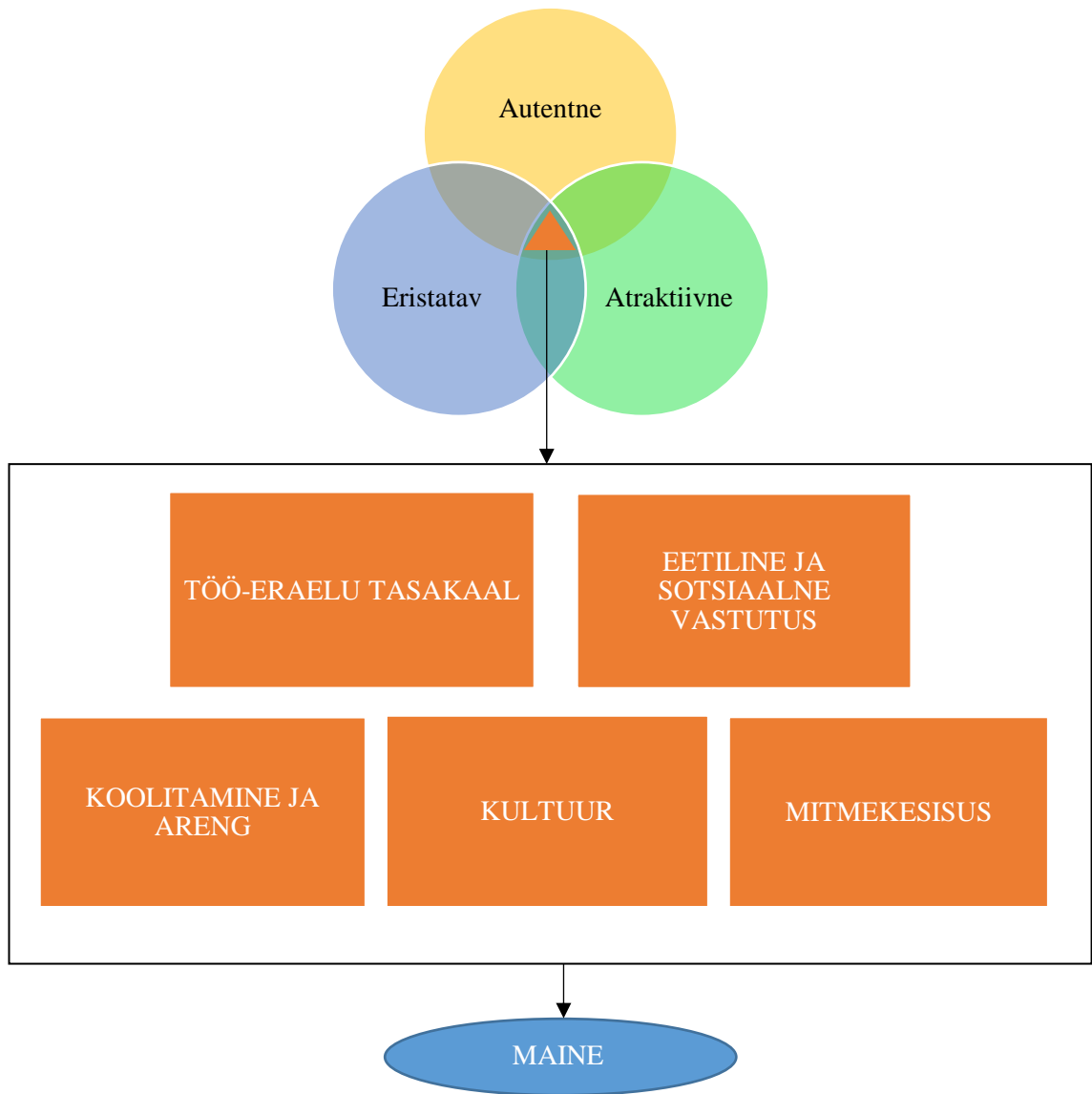
seostust tööandja positiivsete ja negatiivsete omaduste kogumina ja ettekujutusena, mis kandub edasi ka väljaspool organisatsiooni. Eelolevate definitsioonide põhjal käsitleb uurimistöo autor tööandja brändi organisatsiooni kui tööandja kuvandina inimeste mõtetes läbi tööandja maine ja väärtuspakkumise, mis kajastub nii sees- kui väljaspool organisatsiooni ning mille eesmärk on olla atraktiivne ja pakkuda ülevaadet organisatsioonist potentsiaalsetele huvigruppidele.

Lisaks sellele on oluline välja tuua, et erinevus brändi ja brändingu vahel seisneb selles, et bränding kui tegevus on käimasolev protsess kasutades erinevaid strateegiaid ja bränd kui turundusvahend on brändingu tulemus. Brändingut ei saa kindlasti kõrvutada reklaamimisega, sest bränding selgitab defineerimist ja määratlemist, kuid reklaamimine seisneb propageerimises. Bränd kujutab endast seda, kuidas inimesed seda identifitseerivad, teavad ja mäletavad. (Hobkirk 2012).

Tööandja brändi kujundamisel tuleks hoolikalt jälgida, millist sisu luua. See tähendab põhjalikku planeerimist, väga head analüüsi ja loominguulist mõtlemist. Organisatsioonid ei suuda alati kontrolli omada kogu informatsiooni üle, mis nende kohta räägitakse, sest tänapäevases maailmas liigub tohutult informatsiooni ja see võib osutada ühe organisatsiooni jaoks haldamatuks. Seetõttu on tööandja brändi hakatud kasutama aina rohkem organisatsiooni strateegilise vahendina, et hoolikalt kujundada oma väljapaistvust. (Roddan 2016: 4)

Selleks, et tööandja brändi rakendamine oleks tulemuslik nii organisatsiooni siseselt kui väliselt, tuleks määratleda kolm olulist komponenti, mida saab nimetada ka tööandja brändi dimensioonideks. Dimensioonide kujundamisel kujuneb välja tööandja bränd. Tööandja brändi dimensioonide liigitamisel kasutab uurimistöo autor Matt Roddani (2016: 4-12) ning Karnica Tanwari ja Asha Prasadi (2016: 5-8) kombineeritud käsitlust. Tööandja brändi dimensioonide kujundamisel peaks esmalt ära tundma oodatava huvigrupi kasu, mida huvigrupp suudaks pakkuda konkureerival turul. Seejärel peaks ettevõtte vastavalt ka omapoolset kasu pakkuma huvigrupile, mille tulemusel oleks tööandja bränd atraktiivsem ja avaldaks lõppkokkuvõttes tööotsijatele positiivset mõju kandideerimisel (Saini *et al* 2014: 97-98). Matt Roddani (2016: 4) kolme tööandja brändi dimensioonist tulenevalt on parimad tööandja brändid arendatud seestpoolt-välja ja

väljastpoolt-sisse. See tähendab, et need on kujundatud ettevõttesiseselt kooskõlas töötamise reaalsuse ja kliendibrändiga, atraktiivselt kooskõlas sellega, kuidas tööandja leiab uusi talente ning sellega, mis muudab tööandja juures töötamise eriliseks (Roddan 2016: 4).



**Joonis 1.** Tööandja brändi dimensioonid ja nende ühised omadused (Allikas: Roddan 2016: 4-14; Tanwar ja Prasad 2016: 5-6; täiendatud autori poolt)

Esimese dimensiooni ehk autentsuse seisukohtalt peab tööandja bränd esindama töökeskkonnast tulenevat reaalsust, et kandidaadid oskaksid ette kujutada täpseid ootusi seoses ametipositsiooniga (Roddan 2016: 4-6). Konkreetset dimensiooni saab siduda Karnica Tanwari ja Asha Prasadi (2016: 5) mõttekäiguga, mille puhul käsitletakse

tööandja brändi puhul ühe olulisema omadusena töö ja eraelu vahelist tasakaalu. Uuringud on näidanud, et töö ja eraelu tasakaal aitab tugevdada tööandja brändi, mis omakorda viib tööjõu säilitamiseni (Barrow ja Mosley 2005: 149-151). Autentse tööandjana peavad olema selgitatud organisatsiooni eesmärk, väärtused, kultuur, nii tugevused kui ka nõrkused tööandjana ja kliendi kogemusele vastavust. Selle eesmärgiks on teha selgeks, kas kandidaadil on sarnased väärtused, iseloom ja karjääri eesmärgid. Samuti on see oluline olemasolevatele töötajatele, et end siduda selgete ja järjekindlate hoiakutega, tunda uhkust ning pühenduda ja esindada oma brändi. (Roddan 2016: 4-6)

Autentsuse dimensiooni puhul saab sama oluliseks nimetada ka mainet, mida peetakse otsustavaks teguriks konkurentsieelise saavutamisel (Tanwar ja Prasad 2016: 5). Dimensiooni olulisus seisneb selles, et sellega võib ettevõtte saavutada taseme, kus teda nimetatakse „kõige tahetumaks tööandjaks“ (Sutherland *et al.* 2002: 13-14). Organisatsiooni maine kaasamine tööandja brändi aitab organisatsioonil saavutada organisatsiooni püsivust (Moroko ja Uncles 2005: 1689). Organisatsioonid, kes ei edasta autentseid sõnumeid, võivad näha olulist efektiivsuse langust töötajates (Roddan 2016: 5).

Teise tööandja brändi dimensioonina näeb Roddan (2016: 7-8) atraktiivsust, mis seisneb spetsiifilisemalt selles, millist inimest palgatakse või millist ametikohta täidetakse. Potentsiaalne tööjõud soovib teada, kas organisatsioon pakub talle sotsiaalset, moraalset ja karjäärilist sobivust. Kuna kõikidele inimestele ei saa alati kõike pakkuda, siis tuleb korralikult mõelda, milliseid kandidaate ligi meelitada. Välja tuleks selgitada, kas fookuseerida rohkem ametikohale, kandidaadi kogemusele või suhtumisele ning sellest tulenevalt mõista, kas organisatsioon saab pakkuda seda, mida oodatakse vastaval tööturul ja kuidas see võiks autentselt integreeruda brändi. Kui organisatsiooni eesmärk on müüa ettekujutust ehk visiooni, tuleb huvigruppi veenda selleni, et organisatsioon on võimeline neile soovitud pakkuma. Atraktiivsuse dimensioon seostub organisatsiooni eetilise ja sotsiaalse vastutusega (Tanwar ja Prasad 2016: 6), sest töötajad eelistavad töötada ettevõttes, mis kajastab eetilist keskkonda (Kim ja Park 2011: 641). Ettevõtte on aina rohkem nägemas sotsiaalse vastutuse kasulikku mõju tugeva brändi kujundamisel ja sellest tulenevalt on paranenud finantstulemused (Schiebel ja Pöchtrager 2003: 116). Tööandjad peaksid väljendama selget teavet, kuidas sotsiaalne vastutus sobitub tööandja

brändi kommunikatsiooni strateegiatega ja ühildub personalijuhtimisega, sest märkimisväärne vahe ettevõttes reaalselt toimuva ja väliselt leviva informatsiooni vahel võib vähendada oluliselt kandideerijaid (Klimkiewicz & Oltra 2017: 22).

Kolmandaks tööandja brändi dimensiooniks nimetab Roddan (2016: 9-10) eristatavust, mis sümboliseerib konkurentsiväljapaistvust läbi identiteedi. Eristatavus kajastub organisatsiooni kultuuris, mis Stephen P. Robbinsi (2001, viidatud Tanwar ja Prasad 2016: 6 kaudu) definitsiooni kohaselt on „organisatsiooni liikmete poolt jagatud väärtuste süsteem, mis eristab ühte organisatsiooni teisest“. Tööandja brändi on võimalik tugevdada tõstes esile organisatsiooni peamisi aspekte (Mosley 2007: 132), sest iga organisatsiooni töökultuur on erinev ja kajastub sarnaselt tööandja väärtuspakkumisele, eristades seda teistest konkurentidest. Erinevus võrreldes teiste organisatsioonidega annab kandidaatidele lisainformatsiooni organisatsiooni omapärade kohta. See peab seisnema eelises teiste ees ning võib tuleneda ebapärasest ajaloost, lisandväärtusest, tarbija kogemusest või millest iganes. Erinevus võib tekkida pisikesest detailist, kuid loova mõtte puhul viib see suure erinevuseni. (Roddan 2016: 9)

Tööandja brändi puhul saab seostada autentset ja eristatavat dimensiooni Tanwari ja Prasadi (2016: 5-6) teooria kohaselt mitmekesisusega, mis definitsioonile omaselt on „kultuurilise ja sotsiaalse variatsiooni identiteediks inimeste vahel, kes töötavad ühises töökohas“ (Hennessy 2002: 279). Selleks, et tööandjad saavutaksid tiitli „kõige tahetum tööandja“, on hakatud töökeskkonda integreerima tööandja väärtuspakkumist, mis aitab luua keskkonna, kus töötajad maksimeerivad oma sooritust. Mitmekesisus tööandja brändis peegeldub välja nii tööülesannetes kui ka mitmekülgses töötajaskonnas. (Tanwar ja Prasad 2016: 5-6)

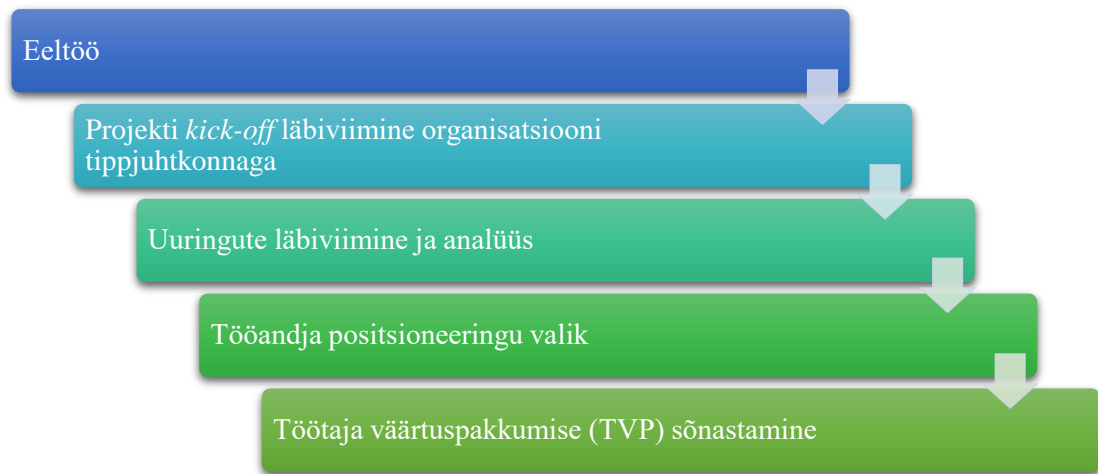
Eristatavuse ja atraktiivsuse dimensiooni saab omavahel siduda koolitamise ja arenguga, sest vastav dimensioon annab töötajatele vajalikke oskusi nende praeguseks ja ka tulevaseks töökohaks (Tanwar ja Prasad 2016: 6). Konkreetset dimensiooni saab nimetada ka Berthon *et al.* (2005: 162) „arengu väärtuse“ dimensiooniks laienduseks, mille kohaselt pakub arengulist väärtust töötajale tööandja, kes avaldab tunnustust, usaldust ja enesekindlust läbi karjäärivõimalustest tuleneva kogemuse, et toime tulla tööturul ka tulevikus. Linkedini (2015: 13) uuringu kohaselt on põhiliseks töötajate töökoha

vahetamise põhjuseks karjääri arenguvõimaluste puudumine. Töökohas õppimine võib viia tööjõudu kvaliteetsema tulemusteni, väiksema ebakindluseni tööülesannetes ja madalama töökoormuseni (Taylor 2017: 14). Deloitte University Press uuringu kohaselt usuvad üle kahe kolmandiku töötajatest, et juhtkonna ülesanne on neile pakkuda vastavad arenguvõimalused (Bersin 2015). Töötajad, kes tunnevad, et neil puudub kindel arengutee oskustes, on valmis suurema tõenäosusega lahkuma ettevõttest, kui need, kes pidevalt saavad edendada nii ennast kui oma karjääri (Carrera *et al.* 2015). Seega lisaks töötajate oskuste lihvimisele tasub tööandjatel töötajaid koolitada ja arendada seetõttu, et see viib peale töötajate püsivuse ka suurema kasumlikkuseni.

Kõikide dimensioonidest kokku kujuneb maine. Mainet on kasutatud sünonüümina identiteedi, kuvandi, prestiiži, lugupidamise ja seisukohaga (Verčič *et al.* 2016: 161). Mõistmaks aspekte, mis ehitavad tugeva maine, aitavad tööandjatel paremini kujundada nende strateegiaid (Verčič ja Čorić 2018: 6). Autentsuse dimensiooni kohaselt kandub töökeskkonnast tulenev arusaam mainesse. Samuti mõjutab atraktiivsus mainet läbi hüvede, mida organisatsioon lubab vastava ametikoha eest pakkuda. Peale selle määrab tööandja maine eristatavus, mis kajastub tööandja identiteedis ja kultuuris. Mainujuhtimine nõuab ettevõtte-sisese mõistmise ja väliste sihtgruppide kooskõlastamist (Cornellisen 2011, viidatud Verčič ja Čorić 2018: 1 kaudu). Lisaks seob organisatsiooni mainet oluliselt sotsiaalne vastutus, sest potentsiaalseid kandidaate võib meelitada organisatsiooni sotsiaalse vastutusega seotud tegevused, mis on kandideerijatele teabeallikaks töötingimuste kohta ning see omakorda mõjutab organisatsiooni mainet (Vercic ja Coric 2018: 2).

Iga organisatsioon saab tööandja brändi kujundamisel valida oma metoodika. Metoodika valimisel võiks organisatsioon lähtuda meetodist, mis on varem läbi testitud ja toob kasulikke tulemusi. Ebatäpsete värbamissõnumite tulemusel tööle võetud inimesed võivad pettuda üsna pea ja personalivoolavus suureneb, mille tulemusel, olenevalt töötaja ametipositsioonist, võib töötaja asenduskulu küündida 24 kuu töötaja palgakuluga (Brandem 2018). Uurimistöo autor visualiseerib tööandja brändi loomise protsessi Eestis tegutseva tööandja brändingu agentuuri Brandemi metoodika põhjal. Samuti lisab uurimistöo autor Matt Roddani (2016: 11-14) tööandja brändi loomise aspekte. Brandemi käsitluse põhjal jaguneb tööandja brändi loomine viite etappi. Etapid

on kujutatud joonisel 2.



**Joonis 2.** Tööandja brändi loomise viis etappi (Allikas: autori koostatud Brandemi (2018) põhjal)

Etappide läbitöötamise käigus analüüsitakse andmeid neljast peamisest allikast: olemasolevad töötajad, organisatsiooni juhtkond, potentsiaalsed kandidaadid ja tööturu konkurendid. Võttes luubi alla esimese etapi ehk eeltöö, tuleks organisatsioonil sõnastada eesmärgid ja määratleda sihtrühmad. (Brandem 2018) Eesmärk on luua brändi lugu, mis võiks rõhutada tööandja väärtuspakkumist (Roddan 2016: 12). Seejärgi oleks vajalik paika panna äristrateegia, personalistrateegia ja motivatsioonianalüüs, mis tähendab projekti kava koostamist ja mille puhul püütakse paika panna protsessi kestvus. Sellele järgnev etapp ehk projekti *kick-off* läbiviimine organisatsiooni tippjuhtkonnaga viitab juhtide kaasamisele tööandja brändi loomisse. Protsessi käigus kaardistatakse juhtkonna visioon ja hinnangud (Brandem 2018) ning luuakse selge sõnum, mis vastab küsimusele „kes sa oled?“ (Roddan 2016: 12). Kolmas etapp kujutab uuringute läbiviimist ja sellest tulenevate andmete analüüsi. Oluline osa etapis on kvantitatiivuuringu läbiviimine töötajate seas, millest saab infot organisatsiooni-sisese kuvandi üle. Lisaks tuleks läbi viia fookusgrupi intervjuud kõigi sihtrühmade hulgas, mis kajastab organisatsiooni-välist kuvandit ja saadud andmetest viiakse läbi analüüs, kus võrreldakse tulemusi teiste tööandja näitajatega. (Brandem 2018) Analüüsi käigus tuleks identifitseerida, mida hindab sihtrühm kõige atraktiivsemana ja seda tegurit tuleks vaadelda ka hetkeses olukorras, et vaadelda, milliseid tulemusi on see hetkel toonud (Roddan 2016: 12). Neljas

etapp ehk tööandja positsioneeringu valik sümboliseerib ettevõtte juhtkonna valikut suundumise osas, mille juhtkond saab valida vastavalt analüüsi tulemustele ja oma soovidele. Positsioneerung on aluseks tööandja strateegilistele sõnumitele, mis kajastuvad erinevate kommunikatsioonivahendite kaudu. Analüüs võib esialgselt planeeritud positsioneerimist kinnitada või ümber lükata ning sellest tulenevalt saab juhtkond teha järgneva otsuse, milleks on töötaja väärtuspakkumise (TVP) sõnastamine. TVP on definitsiooni kohaselt „unikaalne kasupakett, mida töötaja saab vastutasuks oskuste, võimete ning kogemuse panustamisel ettevõttesse“ (Salau *et al.* 2018: 2). Lähtuvalt positsioneeringu valikust, tuleks organisatsioonil koostada TVP kajastav sõnum, mis oleks koheselt rakendatav. (Brandem 2018) Sõnumi kajastamisega võib tulla vajalikuks uuendada värbamisega seonduvaid materjale, kajastada innovatiivset informatsiooni, korraldada turunduskampaaniaid ja avaldada informatsiooni sotsiaalmeedias (Roddan 2016: 13). Seega tööandja brändi loomise puhul mõjutab iga eelnev etapp oluliselt järgmist, lähtuda tuleks nii organisatsiooni-sisestest kui ka -välisest kuvandist ja organisatsiooni positsioneerimisel tuleks lähtuda uuringute analüüsist. (Brandem, 2018)

Tööandja mainekujunduse kõrval lisaks tööandja brändile on oluliseks komponendiks tööandja väärtuspakkumine (*employer value proposition* ehk EVP). Definitsiooni kohaselt on tööandja väärtuspakkumine „kogum materiaalistest ja mittemateriaalistest hüvedest ning organisatsioonikultuuri omadustest, mis eristavad konkreetset tööandjat oma konkurentidest ja aitavad motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalne“ (Stubender-Lõugas 2011: 12). Seos tööandja brändi ja tööandja väärtuspakkumise vahel seisneb selles, et tööandja väärtuspakkumine peaks juhtima tööandja brändi edastades informatsiooni eelistest, võimalustest ja hüvedest, mida organisatsioon pakub oma töötajatele (Einck 2018). Tööandja bränd põhineb väärtuspakkumisel, sest see peab väljendama tööandja unikaalset eripära, põhinema reaalselt kajastuvatel eelistel ja tugevustel ega tohiks minna vastuollu ettevõtte sisemise identiteediga (Pedras *et al.* 2007, viidatud Klaas 2014: 9 kaudu). Väärtuspakkumise kommuniqueerimisel teistele ei tohiks läheneda detailipõhiselt, vaid see tuleks kujundada üldsõnaliste väärtustena ning sedavõrd universaalselt, et sellega suhestuks nii klienditeenindaja kui tippjuht (Stubender-Lõugas 2011: 103-104). Tööandja väärtuspakkumine on aluseks brändi identiteedi elementidele nagu tööandja brändi tunnuslausele ja motivatsioonimudel. (Stubender-Lõugas 2011: 6) Kui võrrelda

omavahel tööandja brändi ja tööandja väärtuspakkumist, siis tööandja bränd on loov väljendus lubadusest, mis kajastub töötajates ja kliendi mõtetes, kuid EVP määratleb, millega organisatsioon tööandjana end siduda soovib ja mida võivad töötajad vastutasuks pingutuse eest oodata (Moy 2018).

Tugevat EVP võivad iseloomustada Brian Kroppi (2018) hinnangul viis omadust. Esimeseks omaduseks on preemiad, mis hõlmavad töötasu hüvitisi, tervishoidu, pensionihüvitist ja puhkust. Teine omadus on tööhuvidest tingitud ülesannete jagamist ning töö ja eraelu tasakaal. Kolmas omadus on organisatsiooni positsioneerimine, toote või teenuse kvaliteet ja sotsiaalne vastutus. Eelviimaseks omaduseks peab autor karjääri- ja arenguvõimalusi töötajatele ning mitmekülgseid laienemisvõimalusi organisatsiooni töökohtade suhtes. Viimase omadusena peaks organisatsiooni juhtima kvaliteetne juhtkond, kes omab head mainet, ja kaaskolleegid peaksid tagama kvaliteetse tulemuse. Kõigi omaduste kooskõlas moodustub EVP, mis tagab tööandjana töötajate lojaalsuse ja pühendumuse. Tower Watsoni (2013: 6-7) uuringu kohaselt on inimesed viis korda suurema tõenäosusega pühendunud, kui nende organisatsioonil on efektiivne EVP. Organisatsioonid peavad mõistma vajadusi, mis meelitaksid andekaid spetsialiste ja mis sobituks tööjõuga.

Barrow ja Ambler seostavad tööandja brändi kaubamärgi ja inimressursside vahelise seosena, mis sümboliseerib turunduslikku lähenemist personalijuhtimisel. Just nagu turundus on laialdaselt kasutatud ja liiga oluline, et seda vaid turundajatele jätta, on ka personalijuhtimine liiga tähtis, et see jääks vaid personaliosakonnale. (Ambler ja Barrow 1996: 192) Seega peaksid organisatsiooni kuvandi kujunemisest osa võtma ka teised töötajad, kes on otseselt seotud toote või teenuse tootmise ning selle klientideni kohale toimetamisega.

Eeloleva informatsiooni põhjal saab öelda, et tööandja brändi on hakatud kasutama üha enam organisatsiooni strateegilise vahendina. Tööandja bränd kujuneb välja autentsuse, eristatavuse ja atraktiivsuse dimensioonist, mille puhul tuleks esmalt välja selgitada oodatav kasu. Autentsus avaldub välja töökeskkonnas tuleneva reaalsusena, mis tähendaks kandidaatidele selget kujutust ametipositsioonist. Eristatavuse dimensioon kajastab potentsiaalsele tööjõule tööandja brändi väljapaistvust läbi identiteedi, mis avaldub organisatsiooni kultuuris ja väärtuspakkumises. Tööandja bränd on atraktiivne ja

positiivset mõju avaldav juhul, kui ettevõtte pakub oodatavat kasu ka huvigrupile ning pakub sotsiaalset, moraalset ja karjäärilist sobivust. Kõigi dimensioonide koostöös kujuneb välja tööandja brändi maine. Kujundamaks tööandja brändi, tuleks esmalt sõnastada eesmärgid, seejärel panna paika äristrateegia, kaardistada visioon, viia läbi kvantitatiivuuring nii töötajate kui fookusgrupi seas ning see järel analüüsida tulemusi erinevate tööandjate näitajatega, et otsustada, kas muuta planeeritud tööandja brändi suunitlust või järgida esialgset plaani. Seejärel on oluline luua sõnum, mis oleks tööandja brändina koheselt rakendatav. Kindlasti saab iga organisatsioon kujundada oma tööandja brändi oma metoodika järgi, kuid lähtuda võiks meetodist, mis on varasemalt testitud ja toonud positiivseid tulemusi.

## **1.2. Tugeva tööandja brändi roll värbamisel**

Tugev tööandja bränd on tänapäeval üks vajalikemast organisatsiooni elementidest, et end nähtavaks teha välistele sihtgruppidele. Mida paremini on tööandja poolt pakutav väärtuste pakett kooskõlas sihtrühma ootustega, seda atraktiivsemana tööandjat tajutakse (Brandem 2018). ORC International uuringust on selgunud, et 85% organisatsioonidest, kes on olulises kasvufaasis, plaanivad suurendada või säilitada personali osakaalu töötajaskonnas ning kaasatust oluliste valikute tegemisel. Personaliuuringust selgus, et 61% personalijuhtidest usuvad, et töötajad otsivad järjest enam eesmärke, mille nimel töötamisel on neile arusaadav tähendus ja mille puhul ollakse aus. Potentsiaalsed töötajad soovivad töötamisel järgida tugevaid moraalseid printsiipe, mõjuvaid taustalugusid ja võtta aluseks töö pika perspektiivi tähendust. (ORC International's HR Reflections survey 2015, viidatud Roddan 2016: 2 kaudu) Just sellise olukorra lahendamisel on vajalik tugev tööandja bränd. Tööandja bränding on parim viis võtmaks kontrolli organisatsiooni kuvandi üle ja selle põhjal saab olla kindel, et praegustele ja potentsiaalsetele töötajatele jõudvad sõnumid, mis annavad lubadusi, selgeid ootusi ning kõrvaldavad konkurentsi, on positiivsed ja peegeldavad reaalselt töötamise kujutluspilti (Roddan 2016: 2).

See, kuidas inimesed jõuavad ettevõtteni ja otsustavad kandideerida, ei sõltu tänapäeval nii väga sellest, millise töökuulutuse on tööandja oma kodulehele või tööportaalidesse üles postitanud. Turu-uuringuid läbi viiv USA ettevõtte ORC International uuris 2016. aastal Suurbritannia töötajate värbamise trende ning uurimistöö raames tuli välja, et vaid

15% tööotsijatest kandideerivad tööportaalides ja 17% tööandja kodulehel baseeruva informatsiooni põhjal. Ligikaudu pooled tööotsijad ehk 51% kandideerijatest otsustavad kandideerimisprotsessist osa võtta organisatsiooni oma töötajate hinnangute põhjal. (Roddan 2016: 3) Uuringu tulemustest tulenevalt on eriti oluline, kuidas tööandja panustab potentsiaalsete huvigruppide lähenemisele ja samuti kuvab end oma töötajatele, sest see mõjutab üle poolte kandideerijate seisukohti, mille hulgas võib leiduda kõige paremaid spetsialiste.

Tööandja bränding on uurimistöo autori hinnangul tänapäeva turutingimustel püsimiseks üks peamise tähtsusega teguritest. Töötajate seisukohtalt suurendab tugev tööandja bränd ettevõttes nende enesehinnangut ja tugevdab nende organisatsioonilist väljapaistvust (Lievens *et al.* 2007: 48). Siinpuhul on oluliseks definitsiooniks „brändi lubadus“, mis on „lühike väljend, mis ütleb potentsiaalsele kandidaadile, mida nad võivad brändist oodata“ (Spacey 2017). Otseselt tähendab see seda, mida organisatsioon „lubab huvigrupile“. Brändi lubaduse pidev elluviimine toob kaasa usaldusväarsuse ja lojaalsuse, mis tagab ka uute liitujate püsiva pakkumise organisatsiooni ja säilitab samas ka pühendumuse ning usaldusväarsuse (Holliday 1997: 58).

Parimate töökohtade uuringus on välja selgitatud, et peamine omadus, mida tööotsija tööandjate hulgas jälgib, on tugev maine seoses töötajate kohtlemisega ja ühised väärtused (ORC International 2016: 28). See näitab, kui oluline on olla tõetruu sellele, mille eest organisatsioon välja seisab nii ettevõtetena kui ka tööandjana. Selgepiiriline tööandja bränd meelitab kandideerima organisatsiooniga võrreldes samasuguse kultuuriga töötajaid ja annab samal ajal tulevastele töötajatele kindlustunde eesootava töökogemuse näol (Bhatnagar ja Srivastava 2008: 5-6). Tööandja bränding on kasvanud organisatsiooni igapäevasest värbamisest oluliseks osaks turundustegevustes, arenedes lihtsatest reklaamtehnikatest kõrgetasemelisse strateegiasse, mis võib mõjutada organisatsiooni edukust mitte ainult tööturul, vaid ka selle põhitegevuses (Maroko ja Uncles 2008: 160). LinkedIni 2015. aasta uuringust selgus, et tugeva tööandja brändiga organisatsioonid kulutavad värbamisel ligikaudu 43% vähem finantsvahendeid ühe töötaja kohta, kelle nad palkavad (Sittig 2015). See tuleneb sellest, et tööandja brändi investeerides ei pea nii oluliselt panustama reklaamidele ja turunduskampaaniatele ja tänu

sellele tõstatatakse teadlikkust organisatsiooni kohta ning lisaks suurendab see atraktiivsust talentide seas (Gultekin 2011).

Tugev tööandja bränd toob organisatsioonile kasu mitmetes valdkondades nagu värbamine, töö tulemuslikkuse säilitamine ja töötajate lojaalsus, mis omakorda viivad kulude kokkuvõtmisele. Lisaks peetakse seda kasulikuks tunnustatud organisatsiooni- ja tootebrändi loomisel, sest töötajad on tihti tarbija ja brändi suhte protsessis lahutamatuks osaks (Bellou *et al.* 2015: 1201-1202). Aastal 2007 avaldatud artiklis selgitasid autorid Terjesen *et al.* (2007: 505), et „indiviidid, kes tunnetavad organisatsiooniga tugevat sobivust, on atraktiivsemad sellesse organisatsiooni kandideerima ja liituma“. Lisaks on artikli autorid maininud, et efektiivne värbamine konkureerival tööturul peaks kujundama olukorda, kus potentsiaalne töötaja on atraktiivne organisatsioonile ja organisatsioon on atraktiivne töötajale (Terjesen *et al.* 2007: 505). Selle järelduse põhjal on selge, et organisatsioon peab oluliselt pühendama tööandja brändi kvaliteeti, mis tagaks tugeva konkurentsieelise.

Aastal 1996. läbi viidud uuringus selgus, et tööandja mainel on peamine roll motiveerimaks kandidaadil realselt kandideerima ametikohale (Powell ja Goulet 1996: 1620). Lisaks on 2001. aasta uuringus välja tulnud, et rohkem kui 75% vastanutest töötaksid pigem suurepärase mainega ettevõtte heaks, kui halvema, seda isegi juhul, kui neile pakutaks halvema mainega ettevõttes suuremat tasu (Coldwell *et al.* 2007: 4).

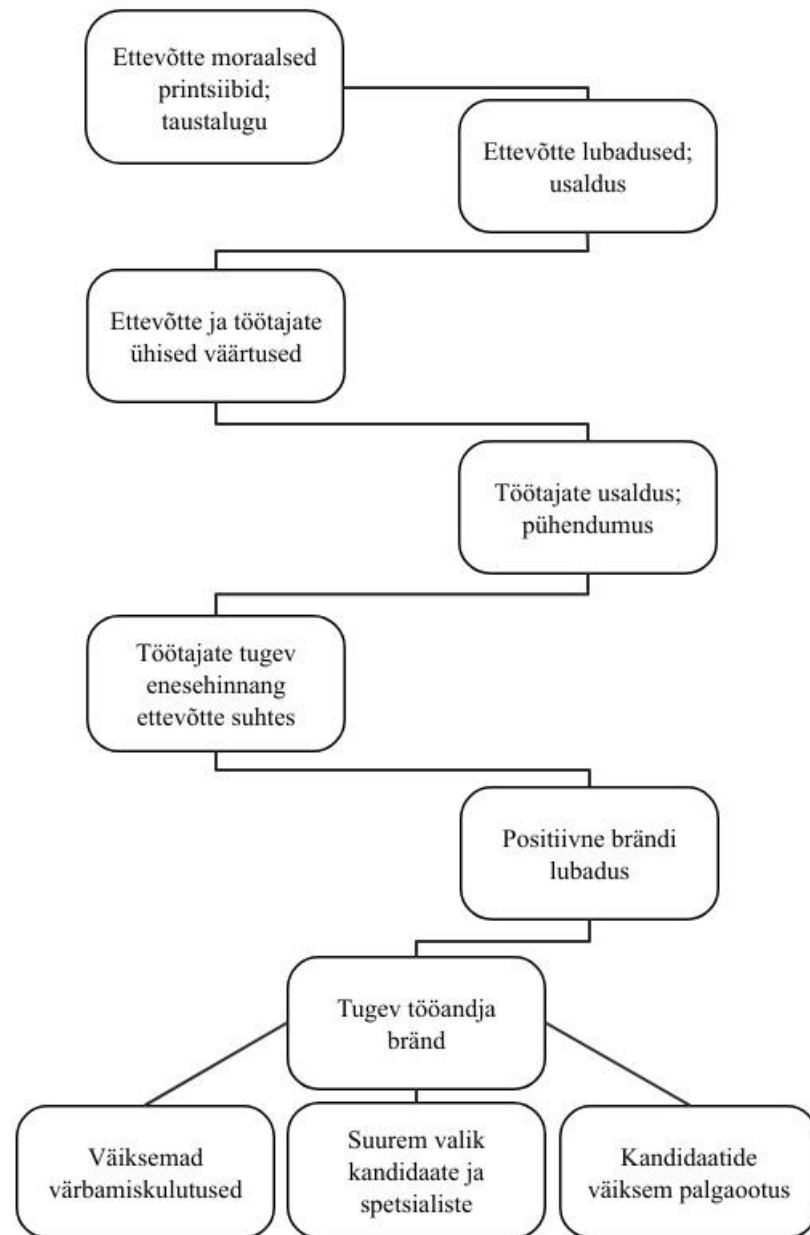
Tänapäeva laialdaste võimaluste tõttu on võimalik ettevõtte kohta leida väga palju erinevat informatsiooni. Seetõttu on kandideerijad harva rahul vaid ühe ametliku infoallikaga nagu näiteks koduleht (Franca ja Pahor 2012: 87). Tööandja brändi mainet kujundavad märkimisväärselt *online*-arvustused, mis kajastuvad erinevate foorumites, uudistes ja sotsiaalmeedias. Enamus töötajaid näevad *online*-arvustusi usaldusväärse teabeallikana ja sellest kujuneb nende eelarvamus, mis omakorda tähendab valikut kandideerimisprotsessis osalemiseks või mitte (Melián-González, Bulchand-Gidumal 2017: 3). Tööotsijad ei huvitu vaid spetsiifilistest organisatsiooni värbamistegevustest, vaid ka teistest organisatsiooni puudutavatest signaalidest, mis aitavad omakorda kujundada arvamust erinevatest tööandjatest (Bondesson ja Rosengren 2014: 255).

Ülikooli Las Palmas de Gran Canaria 2017. aasta uuring kinnitas, et töötajad kes kandideerivad ettevõttesse, kus on positiivse mainega tööandja bränd, ootavad keskmiselt 35-40% palgatõusu võrreldes eelneva töökohaga. Samas, kui töötajad kandideerivad halva tööandja brändiga ettevõttesse, on palgatõusu ootuseks keskmiselt 55-60%. (Melián-González, Bulchand-Gidumal 2017: 7). Nende andmete põhjal saab järeldada, et tööandja maine ja palga ootuste vahel on märgatav seos.

Organisatsioonile tuleb tugev tööandja bränd eeliseks sellepolest, et tööandja saab palgata paremad kandidaadid. Paremate kandidaatide valik tuleneb sellest, et tugeva tööandja brändi puhul on kandideerijaid rohkem ja seega on valik laiem. Kui ettevõtte suudab palgata kõige paremad spetsialistid ja seda märkimisväärselt madalamate kuludega võrreldes halva mainega ettevõtte puhul, siis võib see viia ka käibe ja kasumi kasvuni. Uurimistöö autori hinnangul vajab tööandja bränding oluliselt rohkem tähelepanu ettevõtte strateegia kujundamisel, kui ettevõtte turundus. Turundus võib tähendada ettevõttele oluliselt suuremaid kulusid ning selle mõju ei pruugi olla kauakestev. Positiivne tööandja bränd tõstab töötajate rahulolu, mis mõjutab nende käitumist ja tööprotsessi. Sellest tulenevalt kandub tugev bränd ja soosiv töökeskkond ka kliendini ja kliendi rahulolusse ning tänu sellele kasvab ettevõtte käive ja kasum (Stubender-Lõugas 2011: 28).

Eelnevalt väljatoodud autorite käsitluste ja uuringute tulemusel on autor kaardistanud tugeva tööandja brändi omadused, mis mõjutavad värbamise efektiivsust ning annavad kandidaatidele teadmise ettevõtte olemusest. Joonisel 3 on välja toodud tugeva tööandja brändi komponendid, mille läbi on võimalik suurendada värbamise efektiivsust ning motiveerida suuremal arvul kandidaatidel ettevõttesse kandideerima. Selleks tuleks esmalt ettevõttel kajastada oma moraalsed printsiibid ja taustalugu, et kõnetada nii töötajaid kui kandidaate. Sealjuures on oluline, et ettevõtte sõnastaks lubadused, mille läbi on võimalik tekitada usaldus töötajates ja huvigruppides. Kui ettevõtte ja töötajate väärtused ühtivad, tekib töötajatel usaldus ettevõtte eesmärkide suhtes ning nad on pühendunud neid täitma, mis omakorda viib töötajate tugeva enesehinnanguni. Sellest tulenevalt kujuneb ettevõttel brändi lubadus, mis informeerib kandidaate organisatsiooni lubadustest ja toob kaasa usaldusväarsuse. Kõigi komponentide tulemusel moodustub

tugev tööandja bränd, mis võib viia väiksemate värbamiskulutusteni, meelitada rohkem spetsialiste ning tagada väiksema palgaootuse kandidaatide seas.



**Joonis 3.** Tugeva tööandja brändi komponentide mõju värbamisele (Allikas: autori koostatud erinevate käsitluste põhjal)

Töötajate rahulolu on kindlasti üks põhikomponente tugeva tööandja brändi kujunemisel, kuid see ei garanteeri alati parimate talentide kaasamise. Rahulolu kindlustab töötajate seas kõrge tööle jäämise määra, kuid organisatsioon vajab alati uusi liitujaid. Seega on oluline, et ka potentsaalsed kandidaadid on kursis organisatsiooni rahulolu seisuga.

Lisaks ei ole organisatsioonil kasu sellest, kui seal on hea personalisüsteem, kui see ei kajastu potentsiaalsetele huvigruppidele väljaspool organisatsiooni. (Franca, Pahor 2012: 87) Seepärast on võtmerollis uute spetsialistide leidmisel just väline tööandja bränd.

Tööandja brändi tugevuse analüüsimiseks on mitmed teadlased määranud kindla meetodi. Cable ja Turban (2001: 118) on selgitanud, et tööandja brändi tugevust saab mõõta tööandja järjepidevalt arendatavates teadmistes, sest juhid peavad teadma esmalt sihtrühma tõekspidamisi, et otsustada, milliseid värbamismeetmeid ja investeeringuid rakendada. Berthon *et al.* (2005: 151) näeb tööandja brändi tugevust tööandja atraktiivsuses. Atraktiivsuse mõõtmisel kasutavad autorid viit väärtuse elementi: huvi, sotsiaalsus, majandus, areng ja rakendamise väärtus. Ehkki elemendid moodustavad tööandja atraktiivsuse, siis autorid peavad seda ühedimensioonilise asemel mitmedimensiooniliseks kontseptsiooniks (Berthon *et al.* 2005: 156). Kahe viimase tööandja brändi tugevuse mõõtmise käsitluse on kokku kombineerinud Lievens ja Slaughter (2005: 411-412), kes peavad atraktiivsust ühedimensiooniliseks ja hindavad seda ühest-viieni skaalal. Collins ja Stevens (2002) mõõdavad tööandja brändi tugevust mitmete dimensioonidega suhtumises ja käitumises. Iga dimensiooni kohaselt kaetakse üks aspekt tugevuses. Esimene dimensioon sümboliseerib suhtumist tööandja suhtes, mis võib olla positiivne või negatiivne. Teine dimensioon väljendab tööandja tajutavaid omadusi. Kolmas dimensioon selgitab kandidaadi kavatsusi kandideerida ametikohale ja neljas dimensioon on realselt saadatud taotlus konkreetsele ametikohale. Sloveenia teadlased Franco ja Pahor (2012: 92-94) mõõdavad tööandja brändi tugevust eelkõige selles, kui paljud töötajad töötaksid konkreetses ettevõttes, kui nad kuuleksid selle nime. Kõigi eelpool nimetatud teadlaste tööandja brändi tugevuse mõõtmiste ideede kohaselt on keskmes fakt, et teadmised ja arvamused on tugevalt seotud tööandja brändi tugevusega.

Eelpool mainitud kirjandusallikate põhjal võib järeldada, et tööandja brändi eesmärgiks on meelitada kõige paremaid spetsialiste ning tagada tugev ja kooskõlaline kuvand. See on parim viis võtmaks kontrolli organisatsiooni maine üle nii töötajate kui ka potentsiaalsete huvigruppide ees. Uuringute kohaselt kujundavad tööandja brändi mainet märkimisväärselt *online*-arvustused, sest enamus töötajaid näevad *online*-arvustusi usaldusväärse teabeallikana. Tugeva tööandja brändi korral viib see suurema hulga

kandideerijateni, mis omakorda tähendab organisatsioonile suuremat valikut parimate spetsialistide palkamiseks. Samuti on oluline, et tööandja bränd ei oleks tugev ja silmapaistev ainult ettevõttesiseselt, vaid ka avaliku publiku ees, sest see tähendaks uute spetsialistide pealevoolu kandideerimisprotsessides. Lisaks kaasneb tugeva tööandja brändiga ka töötajate tugev usk eesmärki ja pühendumus ning samuti aitab see kokku hoida kulusid töötaja kohta reklaami ja turunduskampaaniate arvelt.

## **2. TÖÖANDJA BRÄNDI ANALÜÜS KPMG BALTICS OÜ NÄITEL**

### **2.1. Uurimismetoodika, ettevõtte ja valimi tutvustus**

Bakalaureusetöös viidi kvalitatiivse uuringu käigus läbi analüüs tööintervjuudel saadud informatsioonist ning intervjueriti KPMG Baltics OÜ töötajaid. Autor valis uuritavaks organisatsiooniks KPMG Baltics OÜ (edaspidi KPMG), mis on Eestis tegutsev auditi-, maksu-, nõustamis- ja küberturvalisusteenuseid pakkuv ettevõtte.

Ettevõttele KPMG Baltics OÜ kuulub kaks kontorit, millest peakontor asub Tallinnas, Narva mnt 5, ning tugiteenuseid pakkuv kontor Tartus, Kaluri tee 2. Organisatsioonis töötab 2019. aasta seisuga ligi 200 töötajat, kellest 100 töötajat on juurde värvatud viimaste aastatega. Suurele värbamistungile on kaasa aidanud KPMG liitumine Põhjamaade regiooniga 2017. aastal, mille käigus ulatub kõigi töötajate arv Põhjamaades 5000. Värbamisfunktsiooni eest vastutab ettevõttes personalijuht Karin Ploom.

Organisatsiooni valik tulenes sellest, et autor koges ettevõttesse kandideerimisel tugevat panust tööandja brändingusse, mille puhul rõhuti kaudselt erinevatele brändingu dimensioonidele. Lisaks töötab uurimuse autor ettevõttes KPMG 2018. aasta augustist ning näeb tööandja brändingu olulisust ettevõtte personaliosakonna protsessides. Aastal 2019 on KPMG põhifookuses tööandja brändingu kujundamisel agiilne juhtimissüsteem ning silmapaistvus üliõpilaste seas, mille eesmärgiks on teadlikult kujundada ning populariseerida tööandja brändi, et see tagaks suurema efektiivsuse pikemas perspektiivis.

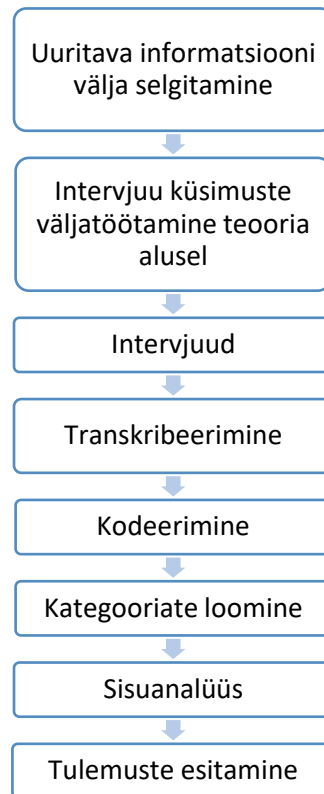
Kvalitatiivse uurimuse kasuks otsustati, et oleks võimalik hõlmata ühe organisatsiooni tervikpilt ning ekspertintervjuude abil saab uurida erinevate osapoolte hinnanguid ja seisukohti. Kui hakata tööandja brändi rolli toetavaid ja takistavaid tegureid võrdlema läbi erinevate kvantitatiivsete indikaatorite, tuleks koguda tohutul hulgal andmeid. Selline

lähenemine oleks mõistlik juhul, kui uuritakse näiteks ühte konkreetset tööandja brändi tegurit.

Uurimisprotsess algas intervjuuküsimuste väljatöötamisest, mille puhul lähtuti teoreetilises osas käsitletud tööandja brändi olemusest, dimensioonidest ning tööandja brändi rakendamisest värbamisel. Intervjuuküsimused tekkisid teoreetilises osas Roddani (2016: 4-14) ning Tanwar ja Prasad (2016: 5-6) tööandja brändi dimensioonide käsitlest ning Brandemi (2018) tööandja brändi kujundamise etappidest. Samuti koostati intervjuuküsimused lähtudes tööandja väärtuspakkumise komponentidest, mis hõlmasid nii Kropp (2018), Moy (2018) kui Stubender-Lõugas (2011: 6) aspekte.

Tööintervjuudel saadud informatsioon koguti kokku ning olulisemad lähenemised ja tööandja brändi omapärad toodi välja. Lisaks võrreldi tööintervjuudel saadud andmeid uute töötajate motiividega, mis ajendasid neid liituma KPMG'ga. Seeläbi oli võimalik vaadelda KPMG tööandja brändi kõige mõjuvamaid aspekte värbamisel ning välja tuua motiivid, mida uued töötajad lisaks kvalitatiivses uuringus välja tõid.

Läbiviidud intervjuud KPMG Baltics OÜ töötajatega transkribeeriti ning kasutati kodeerimist ja koodide kategooriasse jagamist. Nende põhjal koostati sisuanalüüs, kuhu kaasati olulisemad punktid teoreetilisest käsitlest, intervjuueeritavate vastused ning olulised strategiadokumendid. Uurimisprotsess on välja toodud joonisel 4.



**Joonis 4.** Uurimisprotsessi tutvustus (Allikas: autori koostatud)

Autor intervjueris bakalaureusetöö käigus seitset KPMG töötajat, kes töötavad auditi- või personaliosakonnas ning kes on tihedalt seotud personalitöös seonduvate ülesannetega nagu näiteks värbamine, koolitamine või turundamine. Intervjueeritavaid valides lähtuti personaliosakonnaga tihedalt seotud töötajatest, et see võimaldaks autoril uuritava teema kohta saada eksperthinnanguid ja usaldusväärseid andmeid.

Uurimuse tegemiseks viis töö autor läbi intervjuud KPMG-s nii sise- kui ka väliskommunikatsiooniga seonduvate töötajatega. Tegemist on poolstruktureeritud intervjuudega. Intervjueeritavate töötajate valimisel lähtuti sellest, et intervjueeritavad oleksid seotud personali tööga, kuid kes täidaks võimalikult erinevaid tööülesandeid KPMG-s. Uurimistöö autor põhjendab valikut sellega, et intervjueerimisel leitaks võimalikult palju erinevaid seisukohti, millega saavutaks kõikehõlmavama kuvandi ettevõtte olukorrast, strateegiatest ja plaanidest. Samuti lähtus uurimuse autor töötajate taustast ja tööstaažist, et intervjueeritavad jagaksid erinevaid väljavaateid, väärtuseid ja tooksid välja vaatenurgad oma senise kogemuse põhjal. Kõik intervjuud viidi läbi KPMG Baltics OÜ peakontoris märtsi lõpust aprilli keskpaigani.

Eelnevatest apsektides tulenevalt valis autor intervjueritavaks personalijuhi, Karin Ploomi, kes on KPMG's alates 2018. aasta novembri lõpust ning on täidab ettevõttes väga vastutusrikast rolli. Personalijuht koordineerib personalitööd kogu organisatsioonis ja vastutab värbamise eest. Lisaks valis autor bakalaureusetöö läbiviimiseks turundus- ja kommunikatsioonijuhi, Evelin Mölleri, kes vastutab KPMG brändi, turunduskampaaniate ja väliskommunikatsiooni eest. Uurimuse autor intervjueris ka viit KPMG põhivaldkonna ehk auditi osakonna töötajat, kes on kõik erineva taseme ja kogemusega. Valimis on praktikant Toomas Sander, kes asus KPMG's töötama 2018. aasta detsembrist. Lisaks esimese aasta, Junior I taseme, nooremaudiitor Indra Tupp. Samuti nooremaudiitor Varvara Mikhaylova, kes on töötab tasemel Junior II ja on tulnud kolm nädalat enne intervjuud KPMG'sse konkureerivast ettevõttest, mistõttu on hea võimalus tuua intervjuus välja peamised tööandja brändi erinevused ja arengusuunad. Intervjueritavaks on ka neljanda hooaja audiitor ja värbamisspetsialist Eliisa Malm. Viiendaks audiitoriks on Liis Kontkar, kes on töötanud KPMG-s juba üle 10 aasta ning on keskendunud lisaks auditile ka personalitööle ja sellega seonduvatele projektile. Intervjueritavad, nende töö- ja ametikohad ning tööstaaž on välja toodud tabelis 2.

**Tabel 2.** Ülevaade intervjueritavatest

Intervjueritav	Ametikoht	Karjääritas	Tööstaaž ettevõttes
Karin Ploom	Personalijuht	Manager	4 kuud
Evelin Möller	Turundus- ja kommunikatsioonijuht	Senior Advisor	3 aastat
Liis Kontkar	Audiitor	Manager	12 aastat
Eliisa Malm	Audiitor	Senior	3 aastat ja 4 kuud
Varvara Mikhaylova	Nooremaudiitor	Junior II	1 kuu
Indra Tupp	Nooremaudiitor	Junior I	7 kuud
Toomas Sander	Praktikant	Praktikant	4 kuud

Allikas: autori koostatud (karjääritasemed ettevõttesiseselt inglisekeelsed)

Intervjueritavatega lepiti intervjuud kokku suuliselt, kus seletati, mis teemal intervjuu läbi viiakse ning miks see töö on oluline töö autorile, personaliosakonnale ja üldiselt organisatsioonile. Kõik inimesed, kellega oli intervjuu tegemine kokku lepitud, olid nõus uurimuses osalema. Enne intervjuud küsiti luba intervjuu lindistamiseks, millega olid kõik intervjueritavad nõus. Intervjuud salvestati iPhone 7 telefoni helisalvestiga.

Intervjuude toimumisaeg, kestus ja intervjuu liik on iga intervjuu puhul välja toodud tabelis.

**Tabel 3.** Ülevaade intervjuudest

Intervjueeritav	Kuupäev	Kestus	Intervjuu liik
Indra Tupp	29.03.2019	19 minutit	Individuaalintervjuu, silmast-silma
Liis Kontkar	01.04.2019	25 minutit	Individuaalintervjuu, silmast-silma
Karin Ploom	01.04.2019	32 minutit	Individuaalintervjuu, silmast-silma
Varvara Mikhaylova	02.04.2019	26 minutit	Individuaalintervjuu, silmast-silma
Eliisa Malm	03.04.2019	32 minutit	Individuaalintervjuu, silmast-silma
Evelin Möller	05.04.2019	33 minutit	Individuaalintervjuu, silmast-silma
Toomas Sander	12.04.2019	23 minutit	Individuaalintervjuu, silmast-silma

Allikas: autori koostatud

Töö autor koostas intervjuudeks kaks kava. Esimeses kavas toetus töö autor spetsialistide ehk personaliosakonna töötajate ja pika kogemusega audiitorite küsimustele ning teises kavas toetus autor uute töötajate küsimustele. Spetsialistide hulka kuulus neli ning uute töötajate hulka kolm intervjueeritavat. Intervjuu kava ja struktuur on spetsialistide puhul välja toodud lisas 1 ja uute töötajate puhul lisas 2.

Intervjuu koosneb kolmest osast. Alustuseks küsiti sissejuhatavaid küsimusi, kus uuriti intervjueeritavate taustainformatsiooni. Sissejuhatavate küsimuste eesmärgiks on mõista paremini intervjueeritava seotust oma praeguse ametikohaga ning kui selgitada, kui pikaajaliselt on praeguses ametikohas töötatud. Teise osasse kuuluvad küsimused tööandja brändingu olemuse ja kujundamise kohta ning samuti positsioneerivad seal spetsiifilisemad küsimused KPMG ja tööandja brändingu omavaheliste seoste välja toomiseks. Teise osa küsimuste eesmärgiks on uurida üldist arusaama tööandja brändist, selle kujundamise viise, kasutegureid ning takistusi. Samuti käsitleda tööandja brändinguga kaasas käivaid kitsaskohti. Spetsiifilisemate küsimuste eesmärgiks on analüüsida KPMG kui tööandja karakteristikuid tööandja brändi kujundamisel, selle

eeliseid või puudujääke võrreldes konkurentidega ning tulevase arengutrende. Sedapidi oli eesmärgiks saadud informatsiooni võrrelda ka teoreetilise käsitlusega. Küsimused hõlmavad erinevaid tööandja brändi dimensioone, mille puhul saaks areneda ühes või teises aspektis, ja toovad välja, kui teadlikud on brändi olulisusest organisatsiooni töötajad. Lõpetuseks uuriti, kas intervjueeritaval on enda poolt midagi olulist lisada, mida intervjuus ei kaetud ja samuti tänati intervjueeritavat tema aja ja panuse eest. Autor koostas küsimused nii spetsialistidele kui ka uutele töötajatele nii, et analüüsi käigus saaks need jagada ühte kategooriasse ja seeläbi võrrelda nende nägemusi. Küsimuste koostamisel lähtus autor töö eesmärgist, uurimisülesannetest ja teoreetilise osa käsitlusest.

Tööandja brändi temaatika on väga lai ning juba ainuüksi ühe ettevõtte kohta saab selle tööandja brändingust ja erinevatest turundusstrateegiatest rääkida pikalt ja põhjalikult. Sellepärast tuli intervjuu küsimused koostada läbimõeldult, et küsimused tooksid välja võimalikult erinevad vaatenurgad nii tööandja brändi olemuse kui ka selle rakenduse kohta ettevõttes KPMG Baltics OÜ. Intervjuud viidi läbi poolstruktureeritud intervjuudena. See tähendab, et autor koostas algselt intervjuu kava, kus oli välja toodud küsimuste järjekord ja nende jaotus plokkidesse. Intervjuude ajal ei olnud eesmärgiks järgida täpselt küsimuste järjekorda, vaid kui intervjueeritav vastas tulevasele küsimusele, mida oli plaanis intervjuu käigus veel küsida, siis küsiti mõni selle teema küsimus juba varem ja muudeti nende järjekorda. Kui intervjueeritav käsitles mingit kavas esinevat küsimust pinnapealselt, siis küsiti hiljem sama küsimus täpsustavalt, et selgitada välja täiendavam informatsioon. Seetõttu otsustas töö autor valida meetodiks intervjuu, mitte küsitluse, sest küsitluse alusel ei oleks olnud võimalik hõlmata spetsiifilisemaid teemasid, millest intervjueeritav oskaks lähemalt rääkida. Lisaks tekkis olukordi, kus küsiti ka lisaküsimusi, et tuua välja nüansid, millest intervjueeritav oskab täpsemalt rääkida. Samuti küsiti lisaküsimusi jooksvalt põhiküsimuste vahel, kui autor tundis, et selle lisaküsimusega saab juurde töö kontekstis olulisi arvamusi, hinnanguid või faktiteadmisi. Intervjuude läbiviimise heaks eelduseks oli autori ettevalmistus intervjuudeks ning tööandja brändi temaatika tundmine, millega autor oli kursis läbitöötatud artiklite, erialase kirjanduse ja ajakirjanduses käsitletud aktuaalsete teemade kaudu.

Peale intervjuusid hakkas töö autor helisalvestiste põhjal intervjuusid transkribeerima. Transkribeerimiseks kasutas töö autor veebipõhist kõnetuvastust, mis toimib TTÜ Küberneetika Instituudis väljatöötatud tehnoloogia põhjal (Alumäe *et al.* 2018). Transkribeerimine on oluline selleks, et lihtsustada kodeerimist, kategooriate loomist ja analüüsi protsessi. Seitsme läbiviidud intervjuu kogupikkuseks kujunes 3 tundi ja 10 minutit ning kõigi helisalvestiste automaatne transkribeerimine võttis ligikaudu viis tundi. Lisaks korrigeeris ja formuleeris töö autor pärast automaatset kõnetuvastust kõik intervjuud põhjalikult dialoogiks, kuid tänu automaatsele transkribeerimisele vähendas see oluliselt ajakulu, mis kulus töö autoril intervjuude töötlemisele. Põhjus, miks automaatne transkriptsioon oli vajalik üle lugeda, oli ebatavaliste väljendite, nimede, taustamürast tuleneva arusaamatu teksti, liiga vaikse või liiga kiire kõne korrigeerimine. Transkriptsiooni lisati ka mõned märkmed intervjuueeritavate sõna rõhutamisest ja mõttepausidest, et autorile oleks see konteksti mõistmiseks ja analüüsimiseks parem.

Peale transkribeerimist hakati kirja pandud teksti põhjalikult läbi töötama, mille käigus märgistati olulised sõnad, dimensioonid ja fraasid ning anti neile kindel kood. Autor kasutas induktiivset ehk avatud kodeerimist, mille puhul koodid tuletati transkribeeritud tekstist (Kalmus *et al.* 2015). Bakalaureusetöö puhul kasutatakse deduktiivse ja induktiivse lähenemise kombinatsiooni, mille puhul kasutatakse uurimuses nii teoorias tuletatud kui ka uusi, andmetel põhinevaid teadmisi. Deduktiivse lähenemisega on võimalik toetada ja laiendada olemasolevat teooriat ning induktiivse vaatenurga lisamine võimaldab uurijal olla avatud uutele ideedele ning selgitada teooriat nii toetavad kui ka ümberlukkavad tõendid. Peale esialgset teksti läbitöötamist tekkinud koodid jagati kategooriatesse. Seejärel töötati tekstid veelkord läbi ja vaadeldi nii kodeerimine kui ka kategooriad üle. Seeläbi on kogu transkribeeritud materjal juba läbi käidud ning autoril on selgem aursaam, millised koodid ja kategooriad on tekkinud. Sarnast mõtet edasi andvad koodid liigitati ühe märksõna alla.

Teksti põhjaliku läbitöötamise järel hakkas autor analüüsi koostama. Käesolevas bakalaureusetöös kasutab autor tavapärast sisuanalüüsi, kus autor võrdleb teoreetilist käsitlust saadud andmetega. Selle süsteemi puhul võrreldakse teoreetilisi andmeid intervjuueeritavate öelduga ja tuuakse need tsitaatidena välja. Lisaks sellele otsib autor ka

intervjueeritavate väidete kohta statistikat või alusmaterjale, et selgitada või tõlgendada erinevate intervjueeritavate mõttekäike.

## 2.2. Tööandja brändi roll värbamisel uuritavas ettevõttes

Selles peatükis tuuakse tabelitena välja intervjuude kodeerimisel tekkinud teemaplokid, kategooriad ja sagedamini esinenud koodid. Tabelitele järgneb analüüs, milles tuuakse välja intervjueeritavate mõtted ning tsitaadid ja võrreldakse nende seisukohti teoreetiliste käsitlustega. Esimese osana on autor välja toonud tööandja brändi olemuse, mis on jaotatud nelja kategooriasse. Esiteks käsitletakse tööandja brändi tähendust intervjueeritavale ja selle kasulikkust (vt tabel 5).

**Tabel 5.** Tööandja bränd ja tööandja brändi kasulikkuse koodid

Teemaplokk	Kood	Kategooria
I teema: Tööandja brändi olemus	Kuvand; Maine; Silmapaistvus; Eristatavus; Atraktiivsus; Väärtuspakkumine; Tööandja nägu; Ettevõtte peegeldus; Tunnetus kuuldes tööandja nime	Tööandja bränd
	Rohkem turgu; Lihtsam värvata; Tuntus; Bränd müüb ise; Konkurentsieelis; Maine kujundamine kliendi heaks	Tööandja brändi kasulikkus

Allikas: autori koostatud

Teoreetilises osas võrreldud tööandja brändi definitsioonidest selgus, et tööandja brändi puhul lähtutakse kuvandist ja mainest, mis on otseselt seotud organisatsiooni ja selle kultuuriga, ning psühholoogilistest aspektidest, mis väljenduvad töös või sellesse suhtumisel. Tööandja brändi defineerides mainivad intervjueeritavad kõige enam kuvandit ja atraktiivsust. Manager taseme audiitor mõistab kuvandi all seda, millesse ettevõtte usub ja mida ta teeb (Kontkar 2019), turundusjuhi ja Junior II taseme audiitori seisukohalt iseloomustab kuvand seda, millisena ta tööturul kandideerijate seas silma

paistab ja eristub (Möller; Mikhaylova 2019). Enamus intervjueeritavaid leiavad, et tööandja bränd iseloomustab ka tööandja turupositsiooni ning peegeldab reaalselt töökeskkonda. Psühholoogilise aspekti puhul mainis üks uus töötaja tunnetust tööandja nime kuuldes, mille puhul võib tekkida äratundmisrõõm või arvamus sellest, mida selle organisatsiooni kohta räägitakse (Tupp 2019). Spetsialistide puhul on välja toodud seda, kuidas ettevõtte väärtustab oma töötajaid (Malm 2019) ning kuidas inimesed ennast selles keskkonnas tunnevad (Ploom 2019). Nii nagu teoreetilises käsitluses, ei näe ükski intervjueeritavatest tööandja brändi mõistet ühetähenduslikuna, vaid see koosneb mitmest aspektist ja funktsioonist.

Tööandja brändi kasulikkuse puhul tõid intervjueeritavad esile suurema turupotentsiaali nii tööle kandideeritavate kui ka klientide osas. Kõik spetsialistid toovad välja, et tänu tugevale tööandja brändile on lihtsam värvata, sest kandidaatidele ei pea selgitama, millega organisatsioon tegeleb ning kandidaatidele on kujunenud juba mingisugune perspektiiv.

Samuti kujundab tugev tööandja bränd ka eelist tööturul suurema kliendibaasi haaramiseks, sest läbi töötajate liiguvad jutud edasi tööandja suhtumisest ning kvaliteedist ja see informatsioon liigub edasi ka erinevate klientideni (Tupp 2019). Seda toetavad ka mitmed teoreetilised käsitlused (Stubender-Lõugas 2011: 28; Lievens et al. 2007: 48). Kaks spetsialisti toovad kasuteguritena välja ka konkurentsieelise (Ploom; Malm 2019).

Järgnevalt iseloomustatakse tööandja brändi kujundamise aspekte ja kujundamist takistavad tegureid intervjueeritavate seisukohtadest (vt tabel 6).

**Tabel 6.** Tööandja brändi kujundamine ja tööandja brändi kujundamist takistavate tegurite koodid

Teemaplokk	Kood	Kategooria
I teema: Tööandja brändi olemus	Meedia; Nišitoode; Eesmärgistamine; Kuvandi loomine; Eesmärkide välja kommunikeerimine; Sihtrühma selgitamine; Kampaania; Ühtse suuna loomine; Sihtgrupi kõnetamine; Sünergia loomine	Tööandja brändi kujundamine
	Juhtkond; Taktika; Finantsiline võimekus; Erinevad väärtused; Vale sõnum; Konkurents; Valed värbamisvalikud; Infomüra; Ebakvaliteet; Lahkhelid; Reglemendid	Tööandja brändi kujundamist takistavad tegurid

Allikas: autori koostatud

Tööandja brändi kujundamisel on intervjueeritavatel väga erinev arusaam, mis on ka loogiline, sest tööandja brändi kujundamisel ei pruugi alati üks ja ainus taktika sobida ja tulemust tuua. Esimese aasta audiitor on esile toonud eesmärkide selgitamise koos missiooni ja visiooni läbi mõtlemisega, mis läbi tekiks tööandjast konkreetsem kuvand (Tupp 2019). Teisest küljest on oluliseks aspektiks peetud ka sihtrühma välja selgitamist, keda kõnetada, ja nende hulgas tähelepanu saavutamist. Tööandja brändi kujundamisega tuleks tegeleda regulaarselt ja süsteemselt, mis tähendab kindla perioodi tagant värbamiskampaaniate või meediaväljaannete avaldamist. (Möller; Kontkar 2019) Teoreetilises osas käsitletud Brandemi (2018) strateegia kohaselt tuleks samuti esmalt sõnastada eesmärgid ja määratleda sihtrühmad. Võrreldes Brandemi (2018) strateegiaga pole intervjueeritavad maininud uuringute läbiviimist nii töötajate kui ka sihtrühma huvide väljaselgitamiseks.

Tööandja brändi kujundamise seisukohalt nägid kõik spetsialistid suurimat võimalikku takistust juhtkonnas ja töötajate väärtustes, sest kui töötajatel ei ole sama nägemus, kuhu suunas liikuda, on keeruline ettevõtte sees need probleemid lahendada ja jõuda konsensuseni. Samuti võib olla see tingitud valedest värbamisvalikutest, mis põhjustavad polaarseid arvamusi (Ploom, Malm 2019). Lisaks eelnevatele aspektidele nähakse takistusi ka konkurentsisis.

*„Liigne infomüra üleüldse meie tänapäeva ühiskonnas, seda on hästi palju konkureerivate ettevõtete vahel näha, et üks üritab teisest kogu aeg nagu üle astuda, pidevalt nagu rohkem näidata, pildis olla.“ (Tupp, 2018)*

Järgneva teemaplokina iseloomustatakse tööandja brändi omadusi, mõju värbamisele ja brändi teadlikkust töötajate seas ettevõtte KPMG Baltics OÜ näitel. Esiteks küsiti intervjuueeritavate käest, kui tugevaks hindavad nad KPMG tööandja brändi 10-palli skaalal. Tabelis 7 on märgitud spetsialistide ja uute töötajate hinnangud KPMG tööandja brändile. Juhul kui vastaja jäi kahe numbri vahele, märkis autor hinnanguks kahe numbri aritmeetilise keskmise. Tulemustest on selgelt näha, et spetsialistid hindavad brändi tugevust oluliselt madalamalt kui uued töötajad. Üks spetsialistidest ei osanud konkreetset hinnangut anda põhjendades seda sellega, et on ettevõttes nii kaua töötanud ja puudub väline pilt täielikult. Samas on spetsialistid selgitanud, et võrreldes eelnevate aastatega on ettevõtte tööandja brändingu osas olulisi edusamme teinud, kuid siiski annaks veel arengusamme teha (Kontkar; Malm; Ploom 2019). Üldjoontes peetakse tööandja brändi tugevaks ja eriti sihtrühma seas. Uued töötajad hindavad tööandja brändi kõrgeks, sest näevad seda tööturul atraktiivse ja populaarsena (Mikhaylova; Tupp; Sander 2019).

**Tabel 7.** Spetsialistide ja uute töötajate hinnang KPMG brändi tugevusele

SPETSIALISTID				UUED TÖÖTAJAD		
Intervjuu 2	Intervjuu 3	Intervjuu 5	Intervjuu 6	Intervjuu 1	Intervjuu 4	Intervjuu 7
5,5	-	7	6,5	8	9	8,5

Allikas: autori koostatud

Selleks, et analüüsida tööandja brändi ja selle mõju värbamisele KPMG's, on koodide alusel loodud kolm kategooriat. Esimese kategooriana käsitletakse KPMG tööandja brändi ja talle iseloomulikke omadusi (vt tabel 8).

**Tabel 8.** KPMG tööandja brändi ja talle iseloomulike tunnuste koodid

Teemaplokk	Kood	Kategooria
II teema: KPMG tööandja bränd	Kvaliteetne; Rahvusvaheline; Big4; Inimestele orienteeritud; Arenguvõimalused; Finantstervik; Kompetentne; Suunanäitaja; Innovaatiline; Atraktiivne; Paindlik; Muutustele kohanev; Personaalne; Avatud; Nooruslik; Tasakaalukas; Professionaalne; Kasvav; Konkreetne	KPMG tööandja bränd ja talle iseloomulikud tunnused

Allikas: autori koostatud

Läbivalt leivad kõik intervjueeritavad, et tööandja brändi puhul on võtmesõnadeks kvaliteet, rahvusvahelisus ja inimesed. Kvaliteedi osas tuuakse esile seda, et KPMG pakub igakülget finantstuge nii juriidiliste küsimuste, maksunõustamise, raamatupidamise, audiitortegevuse ja kübervaldkonna teemadel, mida saaks nimetada ka „finantstervikuks“ (Ploom; Möller 2019). Rahvusvahelisuse aspekti poolest on KPMG tööandja brändi viimastel aastatel mõjutanud tihe koostöö Soome üksuse ja Põhjamaade regiooniga, mis on intervjueeritavate sõnul toonud muutusi kaasaegse mõtlemise, agiilsuse ja olemasolevate ressursside võimalikult efektiivse kasutamise osas (Mikhaylova 2019). Samuti on tihenened koostöö Soomega andnud rohkem valikuvõimalusi teha otsuseid ise, mis on aidanud KPMG'l paremini kohaneda Eesti turuga ja seeläbi keskenduda tööandja brändi kujundamisele (Malm 2019). Lisaks eelnevatele omadustele nähakse tugevat perspektiivi inimestes ja nende arengus.

*„Tulles isikliku arengu juurde, siin rõhutakse väga inimeste eripäradele, omadustele ja tugevustele. Juhul kui inimesel, töötajal on väga tugevad huvid või väga selgelt arenenud tugevused, siis see on ettevõtte huvides, et arendada neid või aidata nende tugevustele pühenduda.“ (Mikhaylova 2019)*

Töötajad, kes tunnevad, et neil puudub kindel arengutee oskustes, on valmis suurema tõenäosusega lahkuma ettevõttest, kui need, kes pidevalt saavad edendada nii ennast kui oma karjääri (Carrera *et al.* 2015). KPMG tööandja brändi eesmärk on olla aus ja samas tehakse kõik selleks, et inimväarikus töökeskkonnas säiliks ja tööd tehakse võimalikult efektiivselt (Malm 2019). Siinkohal tuuakse veel välja, et KPMG lähenemine oma töötajatesse on viimase kahe aastaga oluliselt muutunud. Spetsialistid on välja toonud, et varasemalt oli organisatsiooni ülesehitus pigem hierarhilisem, kus tunti, et ollakse üksteisest liiga kaugel, siis praegust olukorda võrreldakse sellega, et ettevõttes on ühtne meeskonnatunne (Malm; Ploom 2019). Selles osas on rolli mänginud juhtkond, kes on väärtustama hakanud inimesi ja nende arengut. Praegune juhtkond väärtustab tööandja brändi oluliselt rohkem kui varasemalt ja see on teadlikult võetud fookusesse, et olla turul parim. Fookuse suunamisel tööandja brändi on tulemuseks töötajate kahekordistumine viimase aastaga. (Kontkar; Malm; Möller 2019)

Lisaks eelnevatele aspektidele, on intervjueritavad välja toonud KPMG'le iseloomulikud tunnused.

*„Kus suunas me soovime liikuda, on kindlasti see, et me tahame olla professionaalne ja innovaatiline teenusepakkuja ning suunanäitaja.“ (Möller 2019)*

Tänapäeva turuolukorras konkurentsieelise saavutamiseks on oluline olla valmis kohanema muutustele ja olla paindlik (Mikhaylova 2019). Paindlikkuse vajalikust näeb ka turundus- ja kommunikatsioonijuht, kelle sõnul ei tasu paika panna väga jäigalt järgmise viie aasta plaani ja sellest täiesti kramplikult kinni hoida, sest tänapäeva maailmas tuleb aktiivselt uusi huvitavaid koostööpakkumisi sisse ning turuga kaasa minnes tuleks olla paindlik (Möller 2019).

*„Tegelikult kui me räägime värbamisest, me iga aasta vaatame uuesti just tudengite puhul, et mis see ettevõtte vajadus on, see vajadus ju muutub iga-aastaselt. Üks asi on*

*see, mida tudeng ootab, aga teine pool on see, mida ettevõttel on vaja. Täna me tahame auditisse värvata palju, aga sel aastal oli suunitlus ka kübertiimi kasvatamisele, ettevõtte vajadus sisemiselt kogu aeg muutub. See, kuidas tänane bränd mõjutab KPMG'd kümne aasta pärast, seda on keeruline ennustada, kõik sõltub sellest, millised on ettevõtte eesmärgid ja vajadused viie-kümne aasta pärast.“ (Möller 2019)*

Samas näevad KPMG praeguses arengufaasis erilist vahet spetsialistid ja uued töötajad. Kui mitmed intervjueeritavad näevad, et praegune tööandja bränd on tasakaalus ja piisavalt atraktiivne tänu oma kasvule ja teistele headele omadustele, siis mitmed spetsialistid näevad veel palju arengukohti.

*„Praegu meil ongi kõik väga hästi, sellepärast et praegu me oleme kasvav, me müüme seda kasvu on, meie arengut, aga järgmine kitsaskoht ongi meil siis, kui on mingi turuseisak, võib-olla me ei kasva enam nii palju. Et siis on nagu võib-olla kuidas ma ütlen, et praegu kõik jookseb, aga ühel hetkel kui ei jookse, et siis see meie bränding nii-öelda püsiks, kas sisekliima püsiks? See on see arengukoht nagu, mida ma näen, et võib-olla me peame nagu rohkem kuidagi eesmärgipäraselt seda asja kõike tegema.“ (Malm 2019)*

Samuti näevad mitmed intervjueeritavad, et KPMG tööandja bränd võiks olla veel atraktiivsem (Ploom; Möller 2019). Mölleri (2019) sõnul on KPMG oma olemuselt küllaltki konservatiivne bränd ning esmapilgul ei pruugi see olla nii atraktiivne, kui võrrelda seda näiteks *start-up* ettevõtetega, aga samas tuleks kandideerijatel mõelda, millised on tema ootused tulevasele töökohale ning millised on need tegurid, mis kandideerijale just meeldivad ja on olulised KPMG kasuks valiku langetamisel.

Järgnevalt käsitletakse KPMG tööandja brändi mõju kandidaadi värbamisvalikutel (vt tabel 9).

**Tabel 9.** KPMG tööandja brändi mõju kandidaadi värbamisvalikutel koodid

Teemaplokk	Kood	Kategooria
II teema: KPMG tööandja bränd	Personaalne lähenemine; Mitmefaasiline värbamiskogemus; Big4; Panus koolitustele; Tasakaal; Põhjamaade regiooni mõju/rahvusvahelisus; Konkreetsed eesmärgid; Nišifirma; Mitmekesine tööülesannete valik; Soovitused; Tugev, kindel bränd; Isiklik areng; Vastutulelikkus; Läbimõeldud visioon/missioon; Silmapaistvus	KPMG tööandja brändi mõju kandidaadi värbamisvalikutel

Allikas: autori koostatud

Bakalaureusetöö autor uuris intervjuueeritavateelt, miks on nad ise kandideerinud KPMG'sse ja miks on nad siia tööle tulnud. Intervjuueeritavaid kõnetasid väga mitmed aspektid. Mitmed küsitletavad tõid esile väga tugeva värbamisprotsessi, alustades karjäärimeessidest kuni värbamisprotsessi järgse suhtumiseni. Läbivalt kõnetas intervjuueeritavaid ettevõttes töötavate inimeste soovitused, lähenemine ja tugev, kindla ajaloolise taustaga organisatsioon. Siinkohal mängis rolli veel Big4 ettevõtete hulka kuulumine, mis tagas auditi valdkonnas kindla eelise võrreldes mitmete teiste sama valdkonna ettevõtetega (Sander 2019). Big4 on maailma suurim auditi-ärikonsultatsioonide ettevõtete grupp. Sellesse gruppi kuuluvad veel ka Deloitte, Ernst & Young ning PricewaterhouseCoopers. Big4 on pika ajalooga ja rahvusvaheliselt tuntud bränd, kus ettevõtted pakuvad laia valikut raamatupidamis- ja audiitorteenustes, välisauditis, maksustamisteenustes, juhtimis- ja ärialases nõustamises ning riskide hindamises ja kontrollis.

*„Eelmisel aastal „Võti Tulevikku“ messil üks KPMG värbajatest võttis mul lihtsalt särgisabast kinni ja küsis, mida ma õpin ja mida ma teen ja pakkus mulle võimalust. Ja*

*kuna need inimesed olid nii rõõmsalt, siis ma mõtlesingi, et midagi ei juhtu, kui ma lihtsalt lähen ja vaatan, mis toimub.“ (Tupp 2019)*

Intervjueeritavad võrdlesid oma kogemusi konkureerivates ettevõtetes, kus jäi puudu avatusest, sõbralikkusest ja vastutulelikkusest (Tupp; Malm 2019). Audiitor Malmile (2019) avaldas muljet see, kuidas KPMG tuli talle kandideerimisprotsessis nii vastu, et oleks võimalik sooritada testid talle sobival ajal ning hiljem päris KPMG mitu korda ise, kas on soov tööle asuda. Turundusjuhile pakkus huvi KPMG osas mitmekesine töökeskkond, kus oleks võimalik võimalikult erinevaid ülesandeid teha ja läbi selle oma kogemuste baasi suurendada (Möller 2019).

*„Sa võid küll ehitada väljapoole ettevõttest ilusa pildi, aga tegelikult kogu sisemine pool peab ettevõtte kuvandit sada protsenti toetama, sest muidu sa saad need inimesed hetkeks, kuid nad on sama kiiresti läinud.“ (Möller 2019)*

Möller (2019) peab oluliseks, et esmane kogemus tudengite seas, kellel ei ole taustateadmisi ja kelle jaoks on erialane töö esimene kogemus, on oluline, kuidas tööandja bränd välja paistab ning seetõttu tuleks olla professionaalne, innovaatiline ja töötada ühtse meeskonnana. Lisaks sellele aspektile peaks tööandja bränd kajastama tugevaid arenguvõimalusi (Ploom; Mikhaylova 2019).

*„Ma näen, et see on see valdkond, millega enamus Eesti ettevõtteid ei tegele, see on see, mis meid ettevõtjana või tööandjana teistest eristab. Me võtamegi noored inimesed, kes on suhteliselt toorikud ja me hakkame neile kõigepealt tehnilisi teadmisi anda, aga siis üsna pea ka nagu selliseid erinevaid isiksuse omadusi, arendavaid teadmisi, selleks, et nad kasvaksid isiksustena.“ (Ploom 2019)*

Lisaks eelnevatele aspektidele on KPMG tööandja brändi eesmärk olla atraktiivne ainuüksi sihtrühma ees. Olenevalt sihtrühmast, tuleks tööjõule läheneda erinevalt (Möller; Kontkar 2019). Eesti maastikul on auditi valdkonnas tudengite osas tihe konkurents, sest kindel sihtrühm, kelleks on Tartu Ülikooli ja Taltech'i majandusteaduskonna tudengid, on mõnesaja inimese ringis. Teine variant leidmaks parimaid spetsialiste on sihtotsing. (Möller 2019) Seetõttu ei ole kõige efektiivsem lähenemine läbi kuulutuste, vaid läbi töötajate ja nende soovitude (Möller; Ploom 2019).

Järgnevalt käsitletakse KPMG tööandja brändi teadlikkust organisatsiooni töötajate seas (vt tabel 10).

**Tabel 10.** KPMG tööandja brändi teadlikkus töötajate seas koodid

Teemaplokk	Kood	Kategooria
II teema: KPMG tööandja bränd	Ettevõtte pidevas muutumises; Tõmbame sarnaseid inimesi; Läbipaistvus; Juhtkonna panus suurenenud/teistsugused väärtused; Optimistlik kuvand; Sisemine ja välimine turundus; Väärtuste eest seismine; Töökeskkonna peegeldumine; Personaalne lähenemine; Motivatsiooniüritused; Usaldusväärsus; Voolavus; Eesmärkide kommunikeerimine	KPMG tööandja brändi teadlikkus töötajate seas

Allikas: autori koostatud

KPMG tööandja brändi teadlikkus töötajate seas seondub tugevalt sellest, kuidas juhtkond kommunikeerib brändi eesmärki töötajatele. Igapäevane kommunikatsioon on tavaliselt suurtes ettevõtetes väljakutseks, sest õige sõnum ei pruugi jõuda kõigi töötajateni nii, nagu seda on oodanud juhtkond (Möller; Ploom 2019). Juhtkond on see, kes peaks näitama eeskuju (Kontkar 2019).

*„See bränd, ta on tegelikult kujunenud nagu ülevalpool, et keegi loob nagu mingi visiooni ja siis seda visiooni kantakse allapoole töötajatesse. Mida selgemini see allapoole jõuab, seda selgemini on sinu bränd nagu loodud. Kui ta allapoole jõuab kuidagi segasena või ei jõua üldse, siis see tähendab, et see siin Sinu visioon sellest brändist on väga segane.“*  
(Ploom 2019)

Tööandja väärtuspakkumise kohaselt ei tohiks aga juhtkonna poolt kujundatud kriteeriumid seada liigseid piiranguid organisatsiooni arengule, vaid on oluline, et see innustaks nii töötajaid kui tööandjat paremuse suunas edasi püüdlema (Stubender-Lõugas 2011: 104).

Samas ei mõjuta tööandja brändi ainult juhtkond, vaid kõik töötajad mõjutavad seda mingil määral. Läbi töötajate liigub informatsioon ettevõttest välja ja seeläbi tekib organisatsioonist kuvand. Seetõttu on väga oluline, et töötajad oleks teadlikud KPMG eesmärkidest ja saavad aru, kas see, mida nad praegu teevad, aitavad kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele (Tupp 2019).

*„Ja samas brändi saab tugevdada väga-väga korralikult, tehes oma tööd äärmiselt professionaalselt ja kliendisuhtluses pidevalt mõeldes selle peale, et see ikkagi esindab tervet ettevõtet. Mitte niimoodi, et „mina versus mingi klient“, vaid see on „mina kui KPMG versus klient“. Tööd tehes tuleb väga-väga palju mõelda selle peale. Kliendile jääb ju mulje tervest ettevõttest, mitte ainult sinust, kui isikust.“ (Tupp 2019)*

Sellele annab kinnitust ka Möller (2019), kelle arust saab iga töötaja panustada ise tööandja brändingusse olles ise aktiivne ja panustades arenguprotsessidesse. Näiteks on KPMG's oma motivatsioonitiim, kelle korralduse läbi tehakse regulaarselt ühisüritusi ja seeläbi on võimalik motiveerida töötajaid, kes jagavad positiivseid kogemusi väljapoole (Sander 2019).

Selleks, et hinnata, kas KPMG soovitud tööandja bränd kajastub väljapoole soovitud kujul, saab hinnata viisil, kus värvatud inimesed tööle hakkavad ja ausalt ütlevad, kas see päriselt ka nii tundub. Samuti on võimalik seda selgitada läbi klientide, kelle puhul küsitakse regulaarselt tagasisidet, et reaalselt hinnata, kas KPMG pakub seda, mida lubatakse. (Tupp 2019)

*„Kui sa räägid inimesele ühe ühte juttu ta tuleb selle ühe jutu põhjal sulle tööle ja siis avastad paar kuud hiljem, et asjad ei ole nii nagu räägiti, ja töötaja läheb ära, siis see on aja raiskamine nii sellele inimesele kui ka tööandjale endale ja tööandjale. See on tegelikult ka väga suur finantskulu, sest et kõik koolitamised ja asjad on sealjuures.“ (Tupp 2019)*

Järgnevalt uuris bakalaureusetöö autor spetsialistidelt ja osati ka uutelt töötajatelt KPMG tööandja brändi seoseid teoreetilises osas käsitletud Matt Roddani (2016: 4-12) dimensioonidega. Tööandja brändi kolm dimensiooni jagati kodeerimise käigus kolmanda teemaploki alla. Iga dimensioon jagunes kodeerimise käigus üheks

kategooriaks ning järgnevalt on tabelites välja toodud nendes kategooriates sagedamini esinenud koodid. Esiteks käsitletakse autentsuse dimensiooni (vt tabel 11).

**Tabel 11.** Autentsuse koodid

Teemaplokk	Kood	Kategooria
III teema: KPMG tööandja brändi dimensioonid	Mündi kaks poolt - positiivne ja negatiivne; Valeootuste vältimine; Aktiivselt turul on adekvaatsus teisejärguline; Inimestekeskne; Tööandja ja kandideerija mõlemapoolne avatus; Eripäradega arvestamine; Parematele omadustele keskendumine	Autentsus

Allikas: autori koostatud

Autentsuse dimensiooni kohaselt tuleks täheldada töökeskkonnas kajastuvat reaalsust, et kandideerijad oskaksid ette kujutada ametipositsiooni ootusi (Roddan 2016: 4-12). Läbivalt leiavad intervjuueeritavad, et KPMG kui tööandja bränd paistab välja paremas valguses, kui ta tegelikult on. KPMG põhivaldkonnas, auditis, on töö sesoonne ja sellest tulenev väga kõrge stress töötajate seas ei paista brändis välja. Praktikant Sanderi (2019) sõnul kuvab väljapoole rohkem parematest omadustest kajastamine ja töö raskem osa jääb pigem tagaplaanile. Samas on KPMG eesmärk inimeste seas olla aus ja mitte kujundada valeootusi. (Ploom 2019) Spetsialist Kontkari (2019) sõnul mainitakse värbamisel alati, et „mündil on kaks poolt“. Väga kiire ettevõtte kui ka töötajate arengu taga on hooaja perioodil pikad tööpäevad ja valmisolek panustama oluliselt rohkem kui planeeritult (Ploom; Kontkar; Möller 2019). Sellest tulenevalt on aga auditi valdkonna töötajatel võimalik nautida pikki suvepuhkuseid, sest ületunde kompenseeritakse vaba ajaga (Malm 2019). Samuti ei näe audiitor Malm (2019) lisatöö tegemist kohustusena, vaid näeb selles võimalust palju rohkem areneda ja ennast esile tuua, saadud teadmisi on võimalik tulevikus suures osas enda kasuks pöörata. Lisatöö kogus sõltub suuremalt jaolt ka ajaplaneerimisest, sest iga töötaja saab ise vaeva näha, et tasakaalustada oma töö ja eraelu (Malm 2019).

*„Ma arvan, et täna on ta olnud rohkem nagu sellele kvaliteedi poole kaldu ja seni võib-olla sellises aktiivses turu juurdevõtmise olukorras on võib-olla sellise adekvaatne väljapaistmine jäänud nagu teisejärguliseks.“ (Ploom 2019)*

Ploomi (2019) sõnul on püütakse adekvaatsuse kvaliteeti parandada ning samuti on eesmärk viia töö ja vaba aeg rohkem bilanssi.

Lisaks eelnevatele aspektidele ei näe spetsialistid vajalikuks ilustada tööandja brändi töötajate seas. Tööandja bränd peaks olema võimalikult aus, sest kandidaati ei ole mõtet värvata, kui ta peaks tööle asudes pettuma (Malm 2019). Ausus ja avatus aitavad saada õigeid inimesi ettevõttesse ning läbi õigete inimeste palkamise on võimalik saavutada paremaid tulemusi ja müüki (Tupp 2019). Samamoodi arvab ka turundusjuht Möller (2019), sest mida avatumalt ja lahtisemate kaartidega räägitakse, seda rohkem ühtivad organisatsiooni ja kandidaadi ootused ning tööle ei asu ebarealistlike ootustega inimesi. Teoorias käsitletu kohaselt saab autentsust kõrvutada ka tööandja väärtuspakkumise ühe olulise kriteeriumiga, kus tööandja brändi lubadus peaks põhinema tegelikel eelistel ega tohiks minna vastuollu ettevõtte sisemise identiteediga. Töötajaskond omab selget hinnangut ja kogemust oma tööandjast ning tööandja brändi ilustamisel võib organisatsioon kaotada oma usaldusväarsuse nii tööturul kui ka klientide baasil. (Stubender-Lõugas 2011: 102-103)

Järgnevalt käsitletakse atraktiivsuse dimensiooni (vt tabel 12).

**Tabel 12.** Atraktiivsuse koodid

Teemaplokk	Kood	Kategooria
III teema: KPMG tööandja brändi dimensioonid	Kasv müüb; Innovaatilisus; Paindlikkus; Muutustega kaasa liikumine; Esmapilgul ei tundu atraktiivne; Mitmekesine; Atraktiivsus ei ole kõige olulisem; Atraktiivne sihtrühma seas	Atraktiivsus

Allikas: autori koostatud

Atraktiivsuse dimensiooni kohaselt soovib potentsiaalne töötajad teada, kas organisatsioon pakub talle sotsiaalset, moraalselt ja karjäärilist sobivust. Dimensiooni osas lähtusid intervjuueeritavad väga erinevalt. Möller (2019) toob välja, et peale vaadates ei ole KPMG töötaja brändi tudengi jaoks võib-olla kõige atraktiivsem, kuid kui kandidaat teeb enda jaoks selgeks, mis teda kõnetab ja millised on kriteeriumid, siis KPMG puhul on võimalik leida väga palju plusse. Samuti ei pea Möller (2019) atraktiivsust KPMG puhul kõige olulisemaks.

Sotsiaalse aspekti poolest püüab KPMG näidata, et ta ei ole ühekülgne ja organisatsioonis on väga hea nooruslik ja sportlik seltskond, kellest tekivad sinu sõbrad ning kellega saab ka koos vaba aega veeta. Lisaks pakub ettevõtte töötajatele võimalust panustada ka teistesse tegevustesse nagu sotsiaalmeedia ja värbamine. (Kontkar 2019)

Moraalse aspekti poolest teeb KPMG atraktiivseks noorte seas see, et ta on paindlik. KPMG on valmis kohanema muutustele, ettevõtte ei ole jäik ega konservatiivne. (Mikhaylova 2019) Lisaks leiab personalijuht, et tööülesanded peaksid olema piisavalt väljakutset pakkuvad ning töötaja peab tundma, et töö valmis saamisel on ta midagi saavutanud ning selle eest teda ka premeeritakse, sest vastasel juhul ei ole töötaja endaga rahul. Juhul, kui töötaja ainult töötab ja tulemusest kuidagi osa ei saa, siis see sööb motivatsiooni ära. (Ploom 2019)

Karjäärilise sobivuse aspekti poolest pakub KPMG tööd väga konkreetsele sihtrühmale, kes saavad oma erialased oskused kohe pärast ülikooli praktikasse viia.

*„... näiteks mõned aastad tagasi oli hästi päevakorras teema, et tudengid ei saa tööd ja siis praegu on küll pigem selline tunne, et just KPMG näiteks otsib tudengeid, et muudetakse ka ennast tudengitele atraktiivseks. Aus põhjus, miks see nii on, on kindlasti see, et tudengite palgaootus ei ole nii kõrge kui suurema töökogemustega inimestel ja selles mõttes, et omasid inimesi saab just tudengitest kõige paremini vormida. Sellist tehnilisemat tööd, just seda tehes areneb kõige kiiremini ja ikka selles mõttes annab nagu hea põhja.“ (Sander 2019)*

Mikhaylova (2019) leiab samuti, et Eesti ülikoolides on väga palju noori, kes soovivad areneda ja leida esimese erialase töökoha, mis pakuks lisandväärtust ja kus koolitused ei

oleks lihtsalt töö kohustuslik osa, vaid sellest tuleneks ka reaalne kasu. Tööandja väärtuspakkumise aspektist saaks sihtrühmade põhine lähenemine väljenduda motivatsioonipaketis, mille kohaselt lähtutakse kõigi puhul samadest väärtustest, kuid mille saaks üles ehitada igale sihtrühmale selle spetsiifikast lähtuvalt (Stubender-Lõugas 2011: 104).

Järgnevalt käsitletakse eristatavuse dimensiooni (vt tabel 13).

**Tabel 13.** Eristatavuse koodid

Teemaplokk	Kood	Kategooria
III teema: KPMG tööandja brändi dimensioonid	Big4 ettevõtted on väga sarnased; Arengu väärtustamine; Kompetentside esiletoomine läbi lisandväärtuse (näiteks tugiteenused, küberturvalisus); Isiksustena kasvamine; Kaasaegsed tehnilised võimalused; Inimlikkus	Eristatavus

Allikas: autori koostatud

Mitme intervjuueeritavad nägid KPMG tööandja brändis mitmeid eristatavaid ja ka mitte eristatavaid aspekte. Teooria kohaselt peaks eristatavuse dimensioon sümboliseerima konkurentsivõimet ja annab kandidaatidele lisainformatsiooni organisatsiooni omapärade kohta (Roddan 2016: 9-10). KPMG peamiseks konkurendiks on Big4 koosseisu kuuluvad ettevõtted, kes pakuvad klientidele väga sarnaseid lahendusi. Spetsialistid Kontkat (2019) ja Malm (2019) näevad, et KPMG tööandja brändiga käib paratamatult kaasas ka Big4, kuhu kuuluvaid ettevõtteid peetakse väga sarnasteks. Samas nähakse seda, et ideeliselt on süsteemid samad, kuid inimesed püüavad ettevõtte teha omanäoliseks ning tulenevalt praegusest turuolukorrast on KPMG ennast esitlenud palju tugevamana kui varasemalt ning eriti just värbamise mõttes (Kontkar 2019).

Eristatavuse dimensioonis näeb turundus- ja kommunikatsioonijuht Möller (2019), et KPMG tegeleb oma tugevuste esiletoomisega, mille puhul on sellest aastast suurem rõhk olnud lisandväärtustel, mis teistel konkurentidel puuduvad nagu näiteks küberturvalisus. Läbi kompetentside esile toomisega eristubki KPMG tööandja bränd teistest (Möller

2019). Teoreetilises käsitluses toetab Mölleri käsitlust Mosley (2007: 132), kelle sõnul on võimalik tööandja brändi tugevdada tõstes esile organisatsiooni peamisi aspekte.

Konkureerivast ettevõttest tulnud nooremaudiitor näeb KPMG peamisteks erinevusteks võrreldes teiste konkureerivate ettevõtetega panust arengusse, kaasaegseid tehnilisi võimalusi, meeskonnatunnetust, soov kasutada kõige efektiivsemaid lahendusi ning soov saavutada püstitatud eesmärgid (Mikhaylova 2019). Lisaks näeb Mikhaylova (2019), et bränd on see, mis peaks eristama konkreetset ettevõtet teistest.

Personalijuhil sõnul on võimalik konkurentidest eristuda sellepoolest, et mida tugevam on töötajatel tunne, et me eristume ja paistame silma, seda tugevamalt paistab see tunne ka väljapoole. (Ploom 2019)

*„Inimesed ise nagu jooksevad tormi, mitte et me tahaks nagu neid tänases üsna raskes majandusvalus nagu otsida, sest et täna on tööpakkumisi rohkem kui nõudlust.“ (Ploom 2019)*

Ploom (2019) näeb tööandja brändingus lisaks veel seda, et bränd tuleb muudatuste sisseviimisel viitega järele. Kui viimastel aastatel on rõhutatud personaalsusele ja töötajate koolitustele, siis väljapoole on see kivanud pigem viimasel ajal. Mida rohkem ja süstemaatilisemalt luuakse koolituste süsteem, seda paremini kajastub see tööandja brändis. (Ploom 2019).

### **2.3. Tööandja brändi rakendamine tööintervjuudel**

2019. aasta sügisest on oodata KPMG'sse liituma ligi 20 uut nooremaudiitorit. Suur hulk uusi nooremaudiitorite kohti täidavad 2018. aasta lõpus ettevõttega liitunud praktikandid, kellel on soov jätkata ettevõttes töötamist ning kes on oma tööülesannetega hästi hakkama saanud. KPMG'sse nooremaudiitori kohale kandideerimisel tuleb uuel kandidaadil läbida kolm põhilist etappi: test, grupivoor ja tööintervjuu. Iga etapiga jääb sobiv arv kandidaate vähemaks ning viimasesse vooru, tööintervjuule, pääsevad väga potentsiaalsed kandidaadid, seetõttu suurendas konkreetne värbamisüsteem efektiivsust ning samuti jäid protsessiga rahule ka enamus kandidaatidest. Mitmefaasilist värbamisprotsessi on heaks kiitnud mitmed uued KPMG töötajad, keda autor kvalitatiivses uuringus

intervjueris. Vaatamata sellele, et nooremaudiitori kohti on kokku 20, on konkurents ühele kohale personalijuhi, Karin Ploomi, sõnul ligikaudu üks kuuele. Töö autor vaatles ning vestles kaasa kokku neljal tööintervjuul, kuhu pääsesid eelnevatest voorudest edasi pääsenud noored. Intervjuudel osales neli inimest kelleks olid personalijuht, bakalaureusetöö autor, „Manager“ karjääritaseme audiitor ja kandidaat. „Manager“ taseme audiitor on pika kogemusega audiitor, kes täidab oma tööülesannetes korralduslikumat ja juhtivamat rolli. Konkreetse taseme audiitor oli igas vestluses erinev, et tuua ka personalijuhile mitmekülgsemaid vaatenurki, sest personalijuht ei täida audiitorite töökohustusi ning ei oma täielikku kuvandit nooremaudiitori tööülesannetest. Vestluste pikkus oli keskel läbi 60 minutit. Autor soovis intervjuudes osalemise kaudu koguda informatsiooni KPMG tööandja brändi ja nooremaudiitori ametipositsiooni kohta, mille aspektid olid olulise tähtsusega kandidaatidele tulevase tööandja valiku tegemisel.

Tööintervjuud olid ülesehituselt väga sarnased: algselt küsiti küsimusi kandidaadi huvide, isiksuseomaduste ja tausta kohta ning peale seda selgitasid KPMG töötajad töökeskkonda ja nooremaudiitori tööülesandeid. Selle käigus kasutati mitmeid üldisi KPMG argumente, mis selgitasid, miks on KPMG kõige parem valik ning konkreetse ametikoha argumente, mis selgitasid, milliseid eeliseid konkreetne ametikoht pakub ja kuhu on võimalik areneda.

Kõige levinumaks KPMG argumendiks töövestlustel on KPMG kuulumine Big4 hulka. Big4 hulka kuulumine tuli selgelt välja KPMG uusi töötajaid intervjuerides, mis tähendab, et konkreetne argument on üheks põhiliseks motiiviks ettevõttesse kandideerimisel. Sellest tulenevalt on väga oluliseks KPMG värbamise aspektiks ka rahvusvahelisus: KPMG tegutseb 154 riigis ehk vaid 41 riigis ei ole KPMG esindatud ning kõikide riikide peale on kokku üle 200 000 töötaja. Kvalitatiivse uuringu käigus tõid uued töötajad esile just Põhjamaade regiooniga liitumise. Järgnevas värbamisargumendiks nimetatakse KPMG kliente, kes on väga mainekad ettevõtted ja samuti on kliendiportfell mitmekesine. KPMG kliendiportfell koosneb suurtest börsiettevõtetest, avaliku sektori ettevõtetest ja ka väiksematest firmadest. Konkreetset motiivi ei toonud uued töötajad intervjuudes välja, sest informatsiooni selle kohta avalikult väga ei liigu, suur hulk auditeeritavaid kliente on konfidentsiaalsed ning seetõttu

ei ole kandidaadid sellest esialgu teadlikud. Mitmekesine kliendiportfell võimaldab täita väga erinevaid ülesandeid ja teeb töö oluliselt põnevamaks, samuti pakub see ka kandidaadile valikut, mille puhul saaks keskenduda just nende valdkonna ettevõtetele, mis kandidaadile enim huvi pakuvad. Sellest tulenevalt toodi kvalitatiivses uuringus esile mitmekülgset tööülesannete valikut, seega on mitmekesisus oluline tööandja brändi komponent värbamisel.

Oluliseks KPMG argumentatsiooni väiteks on lisaks noortest töötajatest koosnev töökeskkond, kuhu kuuluvad aktiivsed ja sportlikud noored. Seoses sellega on õhkkond täis nooruslikku energiat ja aktiivseid ettevõtmisi. Näiteks lisaks üritustele minnakse suurtes seltskondades ka matkama ja kord aastas välismaale suusareisile. Läbivalt hindasid uued töötajad nooruslikku töötajaskonda tööle kandideerimisel üheks ajendiks. Noorte inimeste puhul on tugevaks argumendiks ka võimalus finantsmaailmas kiirelt midagi saavutada, mille puhul rõhutakse kiiret võimalust saada finantsjuhiks. Konkreetse ametikoha omandamine sõltub suuresti inimesest endast, kuid KPMG soodustab seda võimalust seoses koolitamiste ja arenguprogrammidega. Isikliku arengu motiive on välja toonud ka KPMG uued töötajad, kes nägid selles üht kõige suuremat eelist võrreldes konkurentidega. Uued töötajad tõid esile seda, et KPMG pakub võimalust lisaks tööülesannetest tulenevatele koolitustele end arendada ka kindlate valdkondade koolitustel, mis võivad olla organisatsioonivälised. Peale selle on oluliseks värbamisargumendiks väga hea motivatsioonipakett, mis sisaldab sportimisvõimalusi ja sporditoetust, ühisüritusi, ületundide kompenseerimist ja pikkasid suvepuhkuseid. Siinkohal tuleks täpsustada, et puhkuseperiood ei ole KPMG töötajatel pikem kui teistes organisatsioonides, vaid puhkuseperioodi pikkus sõltub töötaja enda panusest aja suhtes, mille puhul saab ületunnid vaba aja vastu vahetada.

Kandidaatide värbamisel on oluline märksõna ettevõtte kiire kasv turul. Perioodil 2018/2019 on KPMG kiireima kasvuga Big4 ettevõtte Eestis ja seetõttu oma suuruselt 2. positsioonil. Kiire kasv loob oluliselt enam võimalusi karjääriarenguks ja mitmekesisemateks võimalusteks. Kuigi KPMG on Eesti mõistes suur ettevõtte, on see 2018. aastal kasvatanud käivet ligi 17%. Klassikaliselt saab ettevõttes töötajaid edutada siis, kui inimesed lähevad eest ära, kuid KPMG meeletu kasvu tõttu on projektide juhtivpositsiooni kohti juurde tekkinud, mis pakub võimalust kiirelt karjäärredelis tõusta.

Ettevõtte kasv oli kvalitatiivses uuringus uute töötajate seas väga atraktiivne põhjus KPMG eelistamisel konkurentide seast, sest konkreetses valdkonnas ei ole sellist kasvu lihtne saavutada ning. Lisaks on oluliseks argumendiks töövestlustel ainukese organisatsioonina Big4'st Soome koosseisu kuulumine, mille puhul tehakse tihedat sisulist koostööd Soomega. See pakub tulevikus võimalust töötada Soome klientide jaoks ning sealt haarata olulisi kliente. Seetõttu on võimalik töötada oluliselt suuremates kliendiprojektides, kui täna Eestis, tänu millele on oodata professionaalset kasvu ja spetsialiseerumise võimalust. KPMG kontor on Big4 ettevõtetest esindatud ainukesena ka Tartus, tänu millele on võimalik pakkuda töö- ja praktikavõimalusi ning haarata ülikoolilinnast haritud spetsialiste. Lisaks eelnevatele argumentidele rõhutatakse KPMG's kaasavat juhtimisstiili. Auditi tööd ei kujunda paar inimest, vaid see põhineb töötajate arvamusel ning juhtimisvastutus on ära jaotatud erinevate projektijuhtide vahel. Kõikide argumentide kooskõlas on KPMG valitud nii maailmas kui Eestis üheks parimaks tööandjaks, kus näiteks Eestis oli KPMG „Unistuste Tööandja“ konkursi finaalis 2017. aastal.

Auditi valdkonna peamiseks argumendiks oli professionaalne areng läbi koolituste nii Eestis, Baltikumis kui ka mujal Euroopas. Bakalaureusetöö autor osales KPMG's tööle asudes esimesel kahel nädalal Eestis koolitustel, millest ühel nädalal olid kaasatud uued kolleegid nii Lätist kui Leedust. Varasemalt on sarnased koolitused toimunud ka teistes Baltikumi riikides. Auditi osakonnas pakutakse võimalust minna ka välismaale tööle alates Soomest lõpetades Kariibi mere saartega, mis tähendab võimalust noorelt minna välismaale erialast tööd tegema. Peale selle oli nooremaudiitori positsiooni oluliseks argumendiks tiimitöö ja sotsiaalsed suhted ning sõbrad. Seoses tiimitöoga on igal meeskonnaliikmel omad ülesanded ja vastutusvaldkonnad, mille puhul aga arvestatakse ka individuaalsusega. Individuaalsust arvestades on KPMG 2019. aasta fookuseks agiilne juhtimissüsteem, mis tähendab ettevõttesiseselt meeskondade koostamist valdkonnati. Süsteemi eesmärgiks on tõsta efektiivsust läbi sama valdkonna töötajate koostöö läbi, kus erinevate valdkondade vahelist liikumist on vähem ja juhid saaksid panustada isiklikumale arengule läbi suurema kokkupuute ja samade eesmärkide. Seeläbi tekib ka palju sotsiaalseid suhteid, millele lisaks aidatakse kaasa motivatsiooniürituste ja muude ühisüritustega. Iga töötaja arengut toetatakse veel omakorda läbi kogunud tiimiliikme ehk tulemusjuhi. Lisaks kõigile eelnevatele argumentidele annab nooremaudiitori töökoht

võimaluse laiendada tohutult oma silmaringi külastades erinevaid ettevõtteid ja läbi nende, suheldes ettevõtete töötajatega, omandada kasulikke kontakte.

Kuna tööjõuturul väljapaistmine on keeruline, sest KPMG sama valdkonna organisatsioonidel on üldjuhul sarnased sihtrühmad, lähtub KPMG tugevamate külgede väljatoomisest. Seega mainitakse töövestlustel peamiselt maailma suurima auditi-ärikonsultatsiooni ettevõtete hulka Big4 kuulumist, rahvusvahelisust, mainekaid kliente, noori töötajaid ning väga head motivatsioonipaketti. Samuti tuuakse välja ettevõtte kiire kasv nii tööturul kui kliendibaasil ning seeläbi tuuakse esile võimalusi kiireks arenguks, välismaal töötamist ning kontorit mitmes linnas. Auditi töö valdkonna peamised argumendid on professionaalne areng läbi rahvusvaheliste koolituste, võimalus laiendada tohutult oma silmaringi, koguda väärtuslikke kontakte ning tulemusjuhtimist. Kõik aspektid on suunatud eelkõige kandidaadi enda võimalustele KPMG's ning see võib olla üks peamisi põhjuseid, miks peetakse KPMG'd tööturul väga tugeva brändiga ettevõtteks. Kvalitatiivse uuringu käigus selgus veel mitmeid motiive, millele töövestlustel ei keskenduta, kuid omavad olulist tähtsust. Näiteks toodi esile innovaatilist keskkonda, väga head töö kvaliteeti, finantsterviklikkust ning tööaja paindlikkust. Samuti mainiti ettevõtte läbimõeldud missiooni ning visiooni ja selle kommunikeerimist töötajatele. Viimane aspekt on eriti oluline, sest seeläbi jõuab töötajateni võimalikult palju informatsiooni ettevõtte plaanidest ning töötajad on teadlikud ja pühendunud neid täitma.

## **2.4. Tööandja brändi mõju värbamises**

Selgitades KPMG tööandja brändi ning värbamise eeliseid analüüsi põhjal, on peamiselt välja toodud mainekasse koosseisu Big4 kuulumist, inimestele orienteeritust, arenguvõimalusi, professionaalsust, kasvu ning finantstervikliku teenuse osutamise võimalust, mis sisaldab lisaks põhitööle ka lisateenuseid nagu nõustamine, advokaaditeenused ja küberkaitse. Samuti on välja toodud ettevõtte paindlikkust ning kiiret muutustele kohanemist. Leitakse, et tööandja brändi kujundamisel ei saa väga pikka visiooni ette näha, sest avatud tuleks olla uutele pakkumistele ning turu nõudlusele. Lisaks on tugevaks omaduseks peetud KPMG lähenemist kandideeritavatele, kandideerimisprotsessi ning töökeskkonnast tuleneva reaalsuse peegeldamist. Vastavaid aspekte toetab ka teoreetiline käsitlus, mille puhul tuleks kandidaatidele kommunikeerida tööandja väärtuspakkumine, mis selgitaks tööst tulenevaid võimalusi ja hüvesid

(Stubender-Lõugas 2011: 12; Einck 2018). Intervjuude põhjal on selge, et KPMG's domineerivad tööandja brändi rollil värbamises ülekaalukalt pigem positiivsed omadused.

Seevastu näevad nii spetsialistid kui uued töötajad KPMG's tööandja brändil arengukohti või nõrgemaid külgi. Mitmed intervjuueeritavad peavad hetkel suurimaks väljakutseks KPMG's töö ja eraelu tasakaalu viimist. Kuna töö on hooajaline, on see tööiseloomust sõltuvalt väga keeruline, kuid seevastu pakub see töötajale hüvesid nii puhkuses kui arenguvõimalustes. Töö ja eraelu vaheline tasakaal on oluline, sest nende omavaheline tasakaal viib tööjõu säilitamiseni (Barrow ja Mosley 2005: 149-151) ning samuti on oluline see tööandja väärtuspakkumise kommuniqueerimisel (Kropp 2018). Lisaks nähakse KPMG tööandja brändis nõrgemat külge autentsuses, mille puhul ei kajastu kõigi kandideerijate silmis raskemad tööülesanded ning pikk õppeprotsess. Siinkohal näevad ka intervjuueeritavad oma kogemusest erinevaid vaatenurki, sest ühest küljest püütakse kuvada võimalikult realistlikku pilti, kuid teisest küljest jäetakse nõrgemad küljed tagaplaanile ja tuuakse esile just eelist andvamad omadused. Samuti võib kvalitatiivse uuringu intervjuudest välja tuua selle, et uued töötajad ja spetsialistid näevad tööandja brändi aspekte erinevatest vaatenurkadest ning avaldavad eriarvamusi. See võib olla tingitud ka sellest, et personalitöoga tegelevatel spetsialistidel puudub väline pilt KPMG'st täielikult, sest on olnud ise ettevõttes töötanud väga pikalt ning samamoodi ei ole uued töötajad näinud oma lühikese tööperioodi jooksul reaalselt töökeskkonda niivõrd süvitsi.

Analüüsides KPMG tööandja brändi dimensioone, on näha, et igas dimensioonis on juba midagi tehtud. Samuti on selge, et igas dimensioonis on ka tulevikus plaanis rakendada aspekte, mis tugevdavad ja toovad esile KPMG tööandja brändi Eesti tööturul. KPMG tööandja brändi arengule on kaasa aidanud juhtkonna väärtused, personaalne lähenemine ning olulised lisandväärtused. Tööandja brändile keskendumine on toonud KPMG'le kasu nii töötajate värbamisel kui ka kliendibaasi suurendamisel. KPMG töötajad on aru saanud tööandja brändi olulisusest tööturul ning seetõttu on see aidanud kaasa töötajate lojaalsusele ning atraktiivsusele.

Uued töötajad tõid intervjuude käigus suures osas välja argumendid, millest räägitakse ka töövestlustel, mis tähendab, et KPMG tööandja bränd kajastab olulises osas reaalselt töökeskkonda. Teoreetilise vaatenurga kohaselt peab tööandja bränd esindama töökeskkonnast tulenevat reaalsust, et värvatavad kandidaadid oskaksid ette kujutada täpseid ootusi seoses ametipositsiooniga (Roddan 2016: 4-6). Põhilisteks motiivideks kandidaatide värbamisel on kuulumine Big4 hulka, rahvusvahelisus, mainekad kliendid, mitmekesised tööülesanded. Samuti toodi esile ettevõtte kiiret kasvu, arenemisvõimalusi, võimalust minna välismaale tööle ning koguda väärtuslikke kontakte. Koolitamine ja areng on tööandja brändi osas oluline motiiv, sest see annab töötajale vajalikud oskused nende praeguseks ja tulevaseks töökohaks (Tanwar ja Prasad 2016: 6).

Töövestlustel ei mainitud aga kõiki aspekte, mida uued töötajad näevad praegu töötades. Näiteks tõid uued töötajad esile innovatiivsust, professionaalsust, finantsilist terviklahendust ja tööaja paindlikkust. Lisaks tõid uued töötajad esile ka ettevõtte eesmärkide sagedast jagamist. Eesmärkide jagamist saab siduda ka tööandja brändi atraktiivsuse dimensiooniga, sest kui organisatsiooni eesmärk on müüa visiooni, tuleb värbamisel huvigruppi veenda selleni, et organisatsioon on võimeline neile soovitud pakkuma (Roddan 2016: 7-8) ning selle tulemusel on ettevõtte atraktiivne potentsiaalsele huvigrupile.

## KOKKUVÕTE

Seoses muutuva tööturu olukorraga, kus kandidaadid ei konkureeri nii väga ühe ametikoha pärast, vaid erinevad ettevõtted võistlevad ühe sobiva kandidaadi nimel, tuleb ettevõtetel leida võimalikult efektiivseid lahendusi personalijuhtimises, et tunduda potentsiaalsete sihtgruppide ees kõige atraktiivsem. Uuringute kohaselt on ilma tipptöötajateta konkurentsieelise saavutamine ja kasvava äripositsiooni hoidmine peaaegu võimatu. Konkurentsieelis algab töötajatest endast, sest läbi töötajate tegevuste ja arusaamade liigub informatsioon ettevõttest välja ja võib kanduda organisatsiooni huvigruppideni. Üheks tugevaks konkurentsieelist pakkuvaks teguriks organisatsiooni juures on tööandja bränd, sest tänu sellele võivad töötajad olla inspireeritud ühtsest eesmärgist ja organisatsiooni sõnum on arusaadavam nii ettevõtte-siseselt kui ka – väliselt.

Brändingu algne idee sündis turundusest, mille põhiliseks eesmärgiks oli võita kliendi tähelepanu. Tööandja brändingut defineerides ei seostata seda ühe kindla funktsioonina, vaid see on kombinatsioon erinevatest aspektidest. Võrreldes erinevaid käsitlusi, saab öelda, et tööandja bränd seisneb inimeste mõtetes oleva kuvandina läbi maine ja väärtuspakkumise, mis kajastub nii ettevõtte-siseselt kui –väliselt ning selle eesmärk on olla atraktiivne ja pakkuda potentsiaalsele sihtrühmale ettevõttest ülevaadet.

Töö empiirilises pooles uuriti, milliseid tegurid mõjutavad KPMG Baltics OÜ tööandja brändi ja värbamist ning milliseid tegureid tuuakse töövestlustel esile. Saadud tulemused kõrvutas autor teooriaga. Esimese osana kasutas autor kvalitatiivset uurimisviisi ning viis läbi poolstruktureeritud intervjuud KPMG Baltics OÜ töötajatega, kes oma igapäevatoos puutuvad kokku personalitööga või kes on osalenud personaliga seonduvatel üritustel. Intervjuudes osalesid kogu organisatsioonis personalitööd koordineeriv personalijuht Karin Ploom, väliskommunikatsiooni ja turunduskampaaniate eest vastutav turundus- ja kommunikatsioonijuht Evelin Möller ning viis audiitorit, kes on kokku puutunud

personali tööga või tegelevad sellega aktiivselt oma põhiülesannete kõrvalt. Audiitoriteks on praktikant Toomas Sander, Junior I taseme nooremaudiitor Indra Tupp, Junior II taseme nooremaudiitor Varvara Mikhaylova, neljanda hooaja audiitor ja värbamisspetsialist Eliisa Malm ning üle 10 aastase auditi kogemusega Liis Kontkar, kes keskendub lisaks auditile ka personalitööle. Selleks, et selgitada intervjuude tulemusel välja toodud argumente, osales bakalaureusetöö autor neljal tööintervjuul, mille puhul pani kirja olulisemad teemad ja aspektid, mida personalijuht ja „Manager“ taseme esindaja kandidaatidele välja tõid. Seejärel koostas autor kogutud informatsiooni põhjal analüüsi, et selgitada KPMG Baltics OÜ tööandja brändi rolli värbamisel ja võrdles saadud andmeid uute töötajate seisukohtadega.

Tööandja brändi kujundamisel tuleks lähtuda kolmest peamisest dimensioonist, mille järel moodustub tööandja bränd. Esmalt on oluline tuvastada oodatava huvigrupi kasu ning seejärel peaks organisatsioon pakkuma huvigrupile omapoolset kasupaketti, mis avaldaks kandideerimisel positiivset mõju. Esimese dimensiooni ehk autentsuse seisukohalt tuleks täheldada töökeskkonnas kajastuvat reaalsust, et kandideerijad oskaksid ette kujutada ametipositsiooni ootusi. Ettevõttes KPMG Baltics OÜ läbi viidud uuringu tulemusel selgus, et uued töötajad kajastavad olulises osas kandideerimise motive, mida KPMG personaliosakond jagab tööintervjuudel. Seega ühtib KPMG tööandja bränd reaalsusega. Samas leidis autor töötajaid intervjuuerides, et KPMG ei paista väliselt nii autentne, kui ta seda kommunikeerib, sest sihtrühmad näevad ettevõtet pigem positiivsemas valguses ning võivad seetõttu luua endale liiga optimistlikke ootusi, kuid KPMG püüab jagada võimalikult ausat kuvandit. Üheks dimensiooni toetavaks faktoriks on uuringute põhjal töö ja eraelu tasakaal. Uued töötajad näevad KPMG's töö ja eraelu tasakaalu viimist ühe keerukama katsumusena. Teine oluline dimensioon on atraktiivsus, mis seisneb sotsiaalses, moraalses ja karjäärilises sobivuses. Dimensioon leiab olulist kinnitust KPMG's, sest intervjueeritavate sõnul pakub KPMG kui tööandja nooruslikku kollektiivi, isiklikku arengut ning võimalust tõusta kiirelt karjääris ja töötada välismaal. Vastupidiselt sellele ei ole aga KPMG nii atraktiivne, kui *start-up* ettevõtted, kuid kui kandidaat selgitab enda jaoks kindlad kriteeriumid, pakub KPMG mitmeid eeliseid. Kolmandaks dimensiooniks on eristatavus, mis sümboliseerib konkurentsiväljapaistvust. Vastavalt sellele tugevdab KPMG tööandja brändi tõstes esile organisatsiooni peamisi tugevusi ja omapärasid. Eristumine teistest ettevõtetest ei ole

lihtne, sest KPMG kuulub maailma suurimasse auditi ja muude tugiteenuste gruppi Big4, kus ettevõtted on ülesehituselt väga sarnased.

Tööandja mainekujunduse kõrval on oluline komponent tööandja väärtuspakkumine, mis on aluseks brändi identiteedi elementidele nagu tööandja brändi tunnuslause ja motivatsioonimudel ning mille tulemusena tagatakse töötajate pühendumus. Oluline on mõista vajadusi, mis sobituks talentidele ja olemasolevale tööjõule. KPMG osas on võimalik tööandja väärtuspakkumist seostada kandideeritavatele lähenemisega, kandideerimisprotsessiga ning töökeskkonnast tuleneva reaalsuse peegeldamisega.

Tugev tööandja bränd on tänapäeval üks vajalikemaid organisatsiooni omadusi. Ligi pooled kandideerijad lähtuvad kandideerimisel organisatsiooni praeguste töötajate seisukohtadest ning seetõttu on oluline, et brändi lubadus kajastub ka ettevõtte-siseselt. Tugev tööandja bränd kindlustab tihedas konkurentsivõimekuse ja laialdase kandidaatide valiku. Samuti on tugeva tööandja brändiga ettevõtetes väiksem tööjõu voolavus ning seepärast on ka värbamis- ja tööjõukulud madalamad. Tugeva tööandja brändiga kaasneb töötajate tugev usk eesmärki ja pühendumus, mis aitab lisaks värbamiskuludele kokku hoida ka reklaami ja turunduskampaaniate arvelt.

Intervjueeritavad leiavad, et KPMG tööandja bränd on eelkõige kvaliteetne ning keskmes on inimesed. Kvaliteedi puhul tuuakse välja, et KPMG pakub igakülget finantstuge ettevõtetele ning pakub teenuseid, mida konkureerivad ettevõtted tänasel päeval ei paku. Lisaks tuuakse esile koostööd Soomega, mis on andnud tööandja brändi kujundamisele Eesti maastikul suurema vabaduse ning efektiivsema ressursside kasutamise. Isikliku arengu poolest pakub KPMG võimalust pühenduda töötaja tugevustele ning sealjuures pakkuda ka võimalikult palju lisandväärtust teiste valdkonna teadmiste põhjal. Intervjueeritavad on välja toonud, et viimaste aastatega on ettevõtte juhtkonna väärtused oluliselt muutunud ning seeläbi on ka töötajaskonna arv kahekordistunud. Intervjuude puhul tuli välja ka see, et spetsialistid ning uued töötajad hindasid KPMG tööandja brändi optimistlikkust ja mõju väga erinevalt ning tõid välja väga erinevad vaatenurgad.

Selgitades tööandja brändi mõju värbamisele KPMG's leidsid intervjueeritavad, et neid kõnetasid värbamisel kõige rohkem personaalne lähenemine ning tugev, kindla rahvusvahelise taustaga organisatsioon. Samuti pakkusid spetsialistidele huvi

mitmekesine tööülesannete valik ning võimalus laiendada oluliselt oma kogemustebaasi. Atraktiivsuse osas leidsid intervjuueeritavad, et KPMG tööandja bränd on oluliselt atraktiivne just tudengite seas ning samuti toodi välja ausust. Sihtrühma ees silmapaistvus nõuab intervjuueeritavate sõnul professionaalsust, innovaativsust ja ühtse meeskonna tunnetust. Samuti peaks tööandja bränd kajastama tugevaid arenguvõimalusi.

KPMG tööandja brändi teadlikkus töötajate seas sõltub oluliselt sellest, kuidas juhtkond brändi eesmärke alla kommuniqueerib. Sõnum, mis jõuab töötajateni, peaks olema võimalikult selge, sest töötajad levitavad brändi sõnumit laiali ning mida selgemalt nad seda mõistavad, seda selgemalt jõuab see avalikkuseni. Samuti on töötaja eesmärk esindada ettevõtet, sest klientidele jääb mulje ettevõttest läbi nende oma töötajate.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. 2013 - 2014 Change and Communication ROI Study (CCROI). (2013). Willis Towers Watson. <https://www.towerswatson.com/en-GB/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/12/2013-2014-change-and-communication-roi-study>
2. Alumäe, T., Tilk, O., Asadullah. "Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech" *Baltic HLT 2018*. <http://ebooks.iospress.nl/volumearticle/50297>
3. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.1996.42>
4. Barrow, S. (2018). *The State of Employer Brand Management, with Simon Barrow* [Mp3]. <https://soundcloud.com/linkhumans/employer-brand-management-simon-barrow>
5. Barrow, S., & Mosley, R. (2005, november). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. <https://www.wiley.com/en-us/The+Employer+Brand%3A+Bringing+the+Best+of+Brand+Management+to+People+at+Work-p-9780470012734>
6. Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer Brand of Choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201–1215.
7. Bersin, J. (2015). Becoming irresistible: A new model for employee engagement Deloitte Review Issue 16.
8. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
9. Brandem (2018). Tööandja brändi loomine. <https://www.brandem.ee/brandemi-teenused/tooandja-brandi-loomine>
10. 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* (Kd 20, lk 115–163). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
11. Carrera, L., Luss, R., & Wang, J. (s.a.). Seven Things to Know About Employee Retention Risks.  
<https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Americas/Insider/2015/06/seven-things-to-know-about-employee-retention-risks>
  12. Coldwell, D. A., Billsberry, J., Meurs, N. V., & Marsh, P. J. G. (2007). The Effect of PersonOrganization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testabel Explanatory Model. *Journal of Business Ethics*, 611–622.
  13. Comaris, J. J., & Kleiner, B. H. (1995). Strategies For Securing A Competitive Advantage. *Management Research News*, 18(3/4/5), 1–10.  
<https://doi.org/10.1108/eb028399>
  14. Cornelissen, J. (2011). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE.
  15. Einck, Jillian. (2018, märts 7). EVP vs. Employer Brand: What’s The Difference?  
<https://www.krtmarketing.com/blog/evp-employer-brand-difference/>
  16. Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78–122.
  17. Global Job Seeker Trends: Why and How People Change Jobs. (2015).  
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/job-trends/job-seeker-trends-why-and-how-people-change-jobs-global>
  18. Gultekin, E. (2011, detsember 1). What’s the Value of Your Employment Brand?  
<http://talent.linkedin.com/blog/index.php/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>
  19. Hart, S., & Muprhy, J. (1998). *Brands - The New Wealth Creators* | S. Hart | *Palgrave Macmillan*. palgrave macmillan.  
<https://www.palgrave.com/br/book/9780333659090>
  20. Hennessy, D. L. (2002). Taylor Cox Jr. Creating the Multicultural Organization. San Francisco, Jossey-Bass, 2001, 168 pages. *Human Resource Management*, 41(2), 279–280. <https://doi.org/10.1002/hrm.10039>

21. Hobkirk, K. (2012, märts 9). Understanding the important differences between brands and branding.  
<http://trainofthought.net/branding/the-differences-between-brands-and-branding-355/>
22. Holliday, K. K. (1997). Putting brands to the test. *U.S. Banker*, 107(12), 58.
23. Kalmus, V., Masso, A., Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. *Tartu Ülikool Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*.  
<http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>.
24. Kim, S.-Y., & Park, H. (2011). Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 639–653. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0886-x>
25. Klaas, G. (2014). Tööandja brändi mõju värbamisele Eesti Energia näitel.  
<https://digi.lib.ttu.ee/i/file.php?DLID=1287&t=1>
26. Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes: CSR-based employer attractiveness and Millennials' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>
27. Kunsman, T. (2018, mai 22). What Is Brand Management? And Why Employees Are Key to Growth.  
<https://everyonesocial.com/blog/brand-management/>
28. Kropp, B. Strengthen Your EVP. (2018). Gartner.  
<https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/employee-engagement-performance/employee-value-proposition>
29. Lievens, F., Hoyer, G. V., & Anseel, F. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18(s1), S45–S59.
30. Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

31. Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2017, jaanuar). Why Online Reviews Matter for Employer Brand: Evidence from Glassdoor, 12.
32. Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership: A Global Perspective*. Collective Learning Australia.
33. Mitchell, C. (2002, jaanuar 1). Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review*, (January 2002). Salvestatud <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>
34. Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
35. Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
36. Moy, R. (2018, jaanuar 16). What is Your Employer Value Proposition (and Why Does it Matter)? <https://www.stackoverflowbusiness.com/blog/what-is-your-employer-value-proposition-and-why-does-it-matter>
37. Murray, P. N. (2013, veebruar 26). How Emotions Influence What We Buy. <http://www.psychologytoday.com/blog/inside-the-consumer-mind/201302/how-emotions-influence-what-we-buy>
38. Pedras, J., Liivamägi, A., & Varts, R. (2007, november 20). PARE PERSONALIJUHTIMISE KÄSIRAAMAT | Kirjastus Pegasus. <http://pegasus.ee/node/108>
39. Powell, G. N., & Goulet, L. R. (1996, detsember). Recruiters' and Applicants' Reactions to Campus Interviews and Employment Decisions. <http://dx.doi.org/10.2307/257071>
40. Robbins, S. P., Waters-Marsh, author. ., Terr, & Millett, author. ., Bruc. (2004). *Organisational behaviour* (4th edition). Frenchs Forest, N.S.W. : Pearson Education. <https://trove.nla.gov.au/version/44865070>
41. Roddan, M. (2016). Developing-an-authentic-attractive-and-distinct-employer-brand.pdf. <https://orcinternational.co.uk/wp-content/uploads/2016/11/Developing-an-authentic-attractive-and-distinct-employer-brand.pdf>

42. Rosengren, S., & Bondesson, N. (2014). Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. *International Journal of Advertising*, 33(2), 253–269.  
<https://doi.org/10.2501/IJA-33-2-253-269>
43. Saini, G. K., Rai, P., & Chaudhary, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *Journal of Brand Management*, 21(2), 95–111. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.10>
44. Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji A., Ojebola, O., Oludayo, O., Falola, H., Atolagbe, T. (2018, juuni 15). Datasets on employee value proposition (evp) and performance of selected fast moving consumer goods (FMCGs) firms in Nigeria.  
<https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.027>
45. Sittig, A. (2015, märts 17). LinkedIn Data Proves the Impact of a Strong Talent Brand.  
<http://talent.linkedin.com/blog/index.php/2015/03/the-roi-of-talent-brand>
46. Spacey, J. (2017, aprill 9). What is a Brand Promise?  
<https://simplicable.com/new/brand-promise>
47. Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). (PDF) Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement.  
<http://dx.doi.org/10.1177/097226291001400103>
48. Stubbing, C., Brown, J., & Sethi, B. (2018). The talent challenge: Rebalancing skills for the digital age. PricewaterhouseCoopers. 21<sup>st</sup> CEO Survey.  
<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/deep-dives/pwc-ceo-survey-talent.pdf>
49. Stubbings, C., Williams, J., Brown, J. (2017). The talent challenge: Harnessing the power of human skills in the machine age. PricewaterhouseCoopers. 20<sup>th</sup> CEO Survey.  
<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/deep-dives/ceo-survey-global-talent.pdf>
50. Stubender-Lõugas, K. (2011). Õppevahend: tööandja bränd ja selle loomine.
51. Sullivan, J. (2017, oktoober 7). 12 Innovative Recruiting Strategies That Savvy Companies are Using.  
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/recruiting-strategy/2017/12-innovative-recruiting-strategies-that-savvy-companies-are-usi>

52. Sutherland, M. m., Torricelli, D. g., & Karg, R. f. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13.
53. Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. *Management Decision*, 54(4), 854–886.  
<https://doi.org/10.1108/MD-08-2015-0343>
54. Taylor, M., Marsh, G., Nicol, D., & Broadbent, P. (2017). Good work: the Taylor review of modern working practices.
55. Terjesen, S., Freeman, C., & Vinnicombe, S. M. (2007). Attracting Generation Y applicants: organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12, 504–522.
56. Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
57. Veerand töötajatest kavatseb lähiajal töökohta vahetada. (2018, veebruar 12).  
<https://www.palgainfo.ee/palgalinfo-agentuur/agentuur-meedias?start=15>
58. Verčič, D., Verčič, A. T., & Žnidar, K. (2016). Exploring academic reputation – is it a multidimensional construct? *Corporate Communications: An International Journal*, 21(2), 160–176. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2015-0003>
59. What makes a winning workplace? (2016). ORCInternational.  
<https://orcinternational.com/thank-you/global-perspectives-2016-makes-winning-workplace/>

# LISAD

**Lisa 1.** Intervjuu kava ja struktuur intervjuerides spetsialiste

Teemaplokk	Küsimus intervjuus spetsialistile
Sissejuhatus	Mis on Teie taust? Kuidas olete te jõudnud oma tänase ametikohani?
	Miks Te otsustasite tulla tööle KPMG'sse? Miks olete Te siia tööle jäänud?
Tööandja brändi üldine käsitlus ja selle rakendamine KPMG's	Mida tähendab Teie jaoks tööandja bränd?
	Mis kasu on ettevõttel tööandja brändist? Kas Te peate tööandja brändingut oluliseks?
	Kuidas saaks Teie arvates ettevõtte kujundada tööandja brändi?
	Millised võivad olla ettevõttel takistused tugeva tööandja brändi kujundamisel?
	Kui tugevaks hindate KPMG tööandja brändi 10 palli skaalal? Miks selline hinnang?
	Kuidas sa iseloomustaksid KPMG'd, milline on KPMG bränd? Mil määral mõjutab bränd töökoha valikult ja mil määral mõjutab see kandidaatide otsust kandideerida?
	Kas KPMG kui tööandja on bränd on kujunenud juhuslikult või on see tekkinud teadlikult/strateegiast tulenevalt? Kas selle kujundamine on Teie arvates vajalik?
	Kuidas Teie arvates mõjutavad senised KPMG brändi omadused/karakteristikud ettevõtte tulevast arengut? Miks te nii arvate?
	Kui palju mõjutab Teid KPMG'sse kandideerimisel ettevõtte kuvand/tööandja bränd? Kui tähtsat rolli mängib bränd kandideerimisel?
	Kuidas püüab KPMG eristuda sama valdkonna ettevõtetest/konkurentidest? Kas see on toonud ettevõttele ka mingisugust kasu? Kui on, siis millist kasu?
	Milline on töötajate roll tööandja brändi arendamisel või hoidmisel? Kuidas saaks töötajaid senisest rohkem sellesse kaasata?
	Kui oluline on Teie arvates see, et töötajad oleksid teadlikud ettevõtte brändingu eesmärkidest? Kas KPMG juhid peavad tööandja brändi oluliseks?
	Kui palju erineb Teie arvates tegelik tööatmosfäär ettevõtte poolt kuvatavast brändist?
Kokkuvõte	Kas soovite ise veel midagi täiendada?

Allikas: autori koostatud

**Lisa 2.** Intervjuu kava ja struktuur intervjuuerides uusi töötajaid

Teemaplokk	Küsimus intervjuus uuele töötajale
Sissejuhatus	Mis on Teie taust? Kuidas olete te jõudnud oma tänase ametikohani?
	Miks Te otsustasite tulla tööle KPMG'sse? Miks olete Te siia tööle jäänud?
Tööandja brändi üldine käsitlus ja selle rakendamine KPMG's	Mida tähendab Teie jaoks tööandja bränd?
	Mis kasu on ettevõttel tööandja brändist? Kas Te peate tööandja brändingut oluliseks?
	Kuidas saaks Teie arvates ettevõtte kujundada tööandja brändi?
	Millised võivad olla ettevõttel takistused tugeva tööandja brändi kujundamisel?
	Kui tugevaks hindate KPMG tööandja brändi 10 palli skaalal? Miks selline hinnang?
	Kuidas sa iseloomustaksid KPMG'd, milline on KPMG bränd?
	Kas KPMG kui tööandja on bränd on kujunenud juhuslikult või on see tekkinud teadlikult/strateegiast tulenevalt? Kas selle kujundamine on Teie arvates vajalik?
	Kuidas Teie arvates mõjutavad senised KPMG brändi omadused/karakteristikud ettevõtte potentsiaali tööturul? Miks te nii arvate?
	Kui palju mõjutab Teid KPMG'sse kandideerimisel ettevõtte kuvand/tööandja bränd? Kui tähtsat rolli mängib bränd kandideerimisel?
	Kuidas eristub Teie arvates KPMG sama valdkonna ettevõtetest/konkurentidest? Mis eristab KPMG'd teistest?
	Kas Teile tundub, et KPMG's on piisavalt panustatud tööandja brändi? Kuidas Teie arvates saavad töötajad panustada tööandja brändingusse?
	Kui oluline on Teie arvates see, et töötajad oleksid teadlikud ettevõtte brändingu eesmärkidest? Kas KPMG juhid peavad tööandja brändi oluliseks?
	Kui palju erineb Teie arvates tegelik töötatmosfäär ettevõtte poolt kuvatavast brändist?
Kokkuvõte	Kas soovite ise veel midagi täiendada?

Allikas: autori koostatud

## **SUMMARY**

### THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND AND RECRUITING

Yves Laur

Nowadays, people applying for a job are no longer competing for one job, but employers compete for one suitable candidate to involve the best talent in their company. Human resource management is changing the management landscape within a company with the company's tasks now including the task of selling the job. (Franca ja Pahor 2012: 79) Entrepreneurs are looking for innovative views to attract talent (Sullivan 2017). Managers are worried that it is becoming increasingly difficult to recruit and retain people who provide a qualified outcome and fit into the culture of the organization (PricewaterhouseCoopers 2018: 10).

One of the competitive advantages for an organization is the employer brand. The employer brand is defined as "the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company" (Ambler ja Barrow 1996: 187). The employer brand inspires employees towards a unified goal and makes the message of the organization more understandable, both internally and externally (Mitchell 2002). Based on the above statements, it can be said that organizations should quickly identify new trends in human resource management to stay competitive and be prepared for change.

This research's necessity for society and science lies in the understanding of how to create an employer brand and how employer branding in different recruitment strategies will create new opportunities to develop more efficient, result-oriented, strategy-based systems and sustainable solutions to retain current employees and recruit new ones.

The main objective of this research is to find out how organisations use brand in recruiting. To achieve this objective, six research tasks have been set:

- Describe the essence of employer brand and its association with recruitment,
- Analyse employer brand dimensions,
- Analyse the benefits of a strong employer brand in recruitment,
- Conduct interviews with KPMG Baltics OÜ experts and new employees in the context of the employer brand,
- To form conclusions on the role of the employer brand within the recruitment process from the example of KPMG Baltics OÜ.

This research covers the theoretical part, which includes the first three research tasks and in finding solutions to the goal set in the work, the author focused on qualitative research.

Three main dimensions should be taken into account when designing an employer brand. These three dimensions are authenticity, attractiveness and distinctiveness. Fundamentally, it is important to identify the benefits of the expected interest group and then the organization should provide the group with its own benefit package, which would have a positive impact on the application (Saini *et al.* 2014: 97-98). From the view point of the first dimension, for authenticity, one should observe the reality reflected in the working environment, so that candidates can imagine the expectations of their position. Based on this, there should be clear organizational goals, culture and compliance with customer experience. One of the factors supporting the dimension is the work-life balance. Another important dimension is the attractiveness of social, moral and career aptitude. Depending on what the organization wants to focus on, it should be able to convince the relevant group that it is capable of doing so. The third dimension, distinctiveness, symbolizes eminence in competition. (Roddan 2016: 4-14; Tanwar ja Prasad 2016: 5-6) By putting emphasis on the main strengths and peculiarities of the organizations, the employer brand can be strengthened, which also depend directly on culture (Mosley 2007: 132).

The aforementioned dimensions are formed in accordance with the employer's reputation. Reputation derives from the symbiosis of internal and external understanding of the enterprise, as candidates can be attracted to the company by corporate social responsibility, and this in turn is a source of information on working conditions in company for candidates (Cornellisen 2011, referenced via Verčič ja Čorić 2018: 1-2)

In addition to the employer brand, another important component is the employer value proposition (EVP), which is the basis for brand identity elements such as the employer's brand slogan, motivation model and as a result, the commitment of employees . In this case, it is important to understand the needs that fit the talent and the existing workforce. (Stubender-Lõugas 2011: 6; Moy 2018)

Designing employer brand, it should be based on a methodology that has previously been tested and produced profitable results (Brandem 2018). Firstly, the goals of the organization should be formulated, interest groups defined and the brand story created. It would then be necessary to establish a branding strategy that charts management's vision and assessments. A quantitative study should also be carried out, including both the analysis of the data within the organization and the views of stakeholders outside the organization. By analysing the results, one can evaluate what the target group considers most attractive. As a final step, it would be necessary to produce a message reflecting the employer's value proposition, which would be immediately applicable. As a result of the process, it may be necessary to update the materials related to recruitment, to reflect innovative information and to organize marketing campaigns. (Brandem 2018; Roddan 2016: 11-14)

In the empirical part of this research the factors which influence employer brand factors and how the brand influences recruitment in KPMG Baltics OÜ will be examined. In order to explain the arguments outlined in the job interviews, the author participated in four job interviews, where the most important topics and aspects that were brought out by the HR Manager and the Manager level representative for the candidates. The author then compiled an analysis based on the information collected to clarify the role of KPMG Baltics OÜ's employer brand in recruiting. As part of the second, the author used a qualitative research approach and conducted semi-structured interviews with KPMG Baltics OÜ employees who are involved in personnel work in their daily work or who have participated in personnel related events. People who participated in interviews were KPMG's HR Manager Karin Ploom, also Evelin Möller, a marketing and communication manager responsible for external communications and marketing campaigns, and five auditors who have been or are actively involved in the work of HR tasks. The auditors are trainee Toomas Sander, Junior I level auditor Indra Tupp, Junior II level auditor

Varvara Mikhaylova, fourth-season auditor and recruitment specialist Eliisa Malm and over 10 years of audit experience Liis Kontkar, who also focuses on personnel work in addition to the audit.

Job interviews revealed that KPMG's most common employer brand argument for interviews is membership of the world's largest audit-business consulting company Big4 and international opportunities. In terms of social aspect, sport compensation and active young co-workers have been mentioned repeatedly, with whom they can work together and also spend their free time. Working together with reputable companies and strong career opportunities were highlighted throughout. One of the main recruits on the side of the attractiveness dimension was the rapid growth of the company, which opens up much more opportunities for faster career development and employee promotion. In addition to the above aspects, cooperation with Finnish department was highlighted, which has given the company more attractive cooperation opportunities and the opportunity to work in other countries.

The interviews revealed very specific assumptions and steps to develop the employer brand. In the employer's brand, recruitment was primarily seen as a prominent feature in which candidates deliberately reflect what is happening in the company and it is easier for the organization to recruit. In addition, it offers a certain competitive advantage if the organization has a good image of its quality of work and the treatment of its employees. When designing an employer brand, it is considered important to identify the purpose of the organization, create the image, set up a mission and vision, and then identify the specific interest group. It is also important that the employer branding is done regularly and systematically. From the point of view of the branding of the employer, the interviewees saw the greatest obstacle in the management and the values of the employees, because in the case of different values polar opinions arise and this prevents consensus. Also, the wrong recruitment options and competition are a barrier to the employer brand design.

Interviewees find that KPMG's employer brand is first and foremost of high quality, as people are the most important. In terms of quality, KPMG offers comprehensive financial support to businesses and offers services that competing companies do not offer today. In terms of personal development, KPMG offers the opportunity to commit to the strengths

of the employee, while offering as much added value as possible, based on other industry knowledge. The interviewees have pointed out that in recent years the values of the company's management have changed significantly and thus the number of employees has doubled.

Explaining the employer's impact on recruitment KPMG's interviewees found that they were most personally approached by recruitment and a strong organization with a solid international background. Specialists were also interested in a diverse range of tasks and the opportunity to expand their experience base significantly. In terms of attractiveness, interviewees found that KPMG's employer brand is very attractive to students, and honesty was also raised. The prominence of the target group requires professionalism, innovation and a sense of unity among the interviewees. Also, the employer brand should reflect strong development opportunities.

Awareness of KPMG's employer brand among employees depends largely on how management communicates brand goals. The message that reaches the employees should be as clear as possible, as the employees spread the message of the brand and the more clearly they understand it, the more clearly it reaches the public. Also, the employee's goal is to represent the company, as customers are left with an impression of the company through their own employees.

Analyzing the different dimensions of KPMG's employer brand, the author found in interviewing employees that KPMG does not look as authentic as it communicates. Target groups see the company in a more positive light and may therefore create too optimistic expectations. At the same time, interviewees do not see that hard work and longer days would be an obstacle for employees, but it offers the opportunity for rapid development and acquisition of knowledge. According to the dimension of attractiveness, KPMG's employer brand is not as attractive as start-up companies, but if a candidate explains certain criteria, KPMG offers a lot of advantages over its competitors. From a career perspective, KPMG offers students excellent professional experience and the opportunity to work in a reputable company.

In the case of employer brand's strength, it can also be possible to form a more clearly defined measure that sets certain criteria and identify the evaluations of different

employers' characteristics compared to other organizations. Research on employer branding helps to highlight potential trends in human resource management and the benefits of research results helps many companies to gain a competitive edge.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Yves Laur (sünnikuupäev: 05.03.1997)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Tööandja bränd ja selle roll värbamises“, mille juhendaja on Anne Reino,
  - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
  - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, \_\_\_\_\_ (kuupäev)