

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Argo Arukase, Heleriin Teder

TÖÖANDJA BRÄNDI VÄÄRTUST KUJUNDAVATE
ELEMENTIDE ROLL TÖÖTAJATE LOJAALSUSE
KUJUNEMISEL POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI JA
HÄIREKESKUSE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: professor Andres Kuusik, PhD

Tartu 2025

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1. Tööandja brändi väärtust kujundavad elemendid ja nende mõju töötaja lojaalsusele.....	6
1.1. Töötaja lojaalsus, selle liigid ja tähtsus.....	6
1.2. Tööandja bränd ja selle olulisus.....	15
1.3. Tööandja brändi väärtus ja seda kujundavad elemendid	19
2. Tööandja brändi väärtust kujundavate elementide seos töötajate lojaalsusega PPA ja HäK näitel.....	23
2.1. Uuritavad organisatsioonid, uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus.....	23
2.2. Andmete analüüs ja tulemused	28
2.3. Järeldused ja ettepanekud	35
Kokkuvõte.....	38
Viidatud allikad	41
Lisad	48
Lisa 1. Vanuse kategooriate kujunemine	48
Lisa 2. Tööstaaži kategooriate kujunemine	48
Lisa 3. Cronbach'i alfa väärtused ja kirjeldus	49
Lisa. 4 Ankeetküsimustik.....	49
Summary.....	52

SISSEJUHATUS

Tulenevalt 2022. aastal läbiviidud uuringule, peab 90% vastanutest Eestit turvaliseks riigiks, mis peegeldab kõrget usaldust riigi julgeoleku ja siseturvalisuse asutuste vastu. Kuigi hinnang on võrreldes varasemate uuringutega veidi langenud, loob see siiski tugeva aluse ühiskonna turvatunde ja organisatsioonide jätkusuutlikkuse tagamiseks. (Siseministeerium, 2022) Kaelep ja Leemet (2020) osutavad samal ajal, et piisava järelkasvu puudumisel võib siseturvalisuse valdkonnas tekkida töajõupuudus, mis mõjutab otseselt teenuste osutamise võimekust. Seetõttu on oluline uurida avaliku sektori organisatsioonide töajõupuuduse prognoose ning leida lahendused töötajate hoidmiseks ja uute meelitamiseks.

Käesoleva magistr töö fookuses on Politsei- ja Piirivalveamet (edaspidi PPA) ja Häirekeskus (edaspidi HäK) – kaks võtmeasutust Eesti sisejulgeolekus. Varasemate aastate statistikale tuginevate prognooside kohaselt jääb tasemeõppe lõpetajatega katmata ligikaudu 60% PPA ja 50% HäK töökohtadest (Kaelep & Leemet, 2020), mis võib viia olemasolevate töötajate ülekoormuseni, läbipõlemiseni ja omakorda suure personalivoolavuseni (Kosasi, 2024). Selline prognoos võimaliku töajõupuuduse kohta seab ohtu organisatsioonide suutlikkuse ja tulevikupoliitika. Seetõttu on oluline mõista, kas ja kuidas avaliku sektori kontekstis, sealhulgas kriitilise tähtsusega siseturvalisuse valdkonnas, võivad töajõupuuduse probleemid olla seotud tööandja brändi tugevusega.

Organisatsiooni tööandja brändi väärtuse elementide olemasolu aitab kaasa ühtse ja toetava töökultuuri kujunemisele, mis omakorda suurendab töötajate lojaalsust. Käesolevas töös käsitlevad töö autorid tööandja brändi väärtuse elementidena töösuhtega seotud tajutud hüvesid ja assotsiatsioone, mille kaudu olemasolevad ja tulevased töötajad tööandjat hindavad (Benraiss-Noailles & Viot, 2020). Kui töötajad tunnevad, et neid väärtustatakse ja toetatakse, areneb positiivne töökeskkond, kus tööandja ja töötajate vahel tekib tugev usaldus. Keskkonnas, kus tööjõu hoidmine ja motiveerimine on kriitilise tähtsusega, on tugev tööandja bränd seotud töötajate lojaalsuse ja turvatunde tagamisega. Ščiukauskè (2020) toob välja, et konkreetseid tööandja brändi väärtuse elemente ja nende seoseid pole piisavalt põhjalikult uuritud. Lisaks on varasemad uuringud (Ambler & Barrow, 1996) peamiselt keskendunud erasektorile, jättes avaliku sektori, sealhulgas siseturvalisuse asutused, pigem tähelepanuta. Arvestades kriitilist prognoosi tuleviku töajõupuudusele siseturvalisuse valdkonnas, on oluline leida lahendusi, mis tugevdavad tööandja brändi väärtuse elemente, et hoida olemasolevaid töötajaid ja meelitada uusi talente. Käesolev magistr töö ühendab teoreetilise analüüsi ja praktilised empiirilised andmed, et selgitada, kuidas tööandja brändi väärtuse

elemendid mõjutavad töötajate lojaalsust ning toetavad tööjõupuuduse ennetamist ja organisatsiooni jätkusuutlikku arengut.

Viimastel aastatel on PPA ja HäK rakendanud erinevaid lahendusi tööandja brändi tugevdamiseks ja seeläbi töötajate lojaalsuse suurendamiseks. HäK on käivitanud projekti, kus töötajad jagavad avalikult isiklike kogemuslugusid (Häirekeskus, kuupäev puudub), et tõsta teadlikkust ja tugevdada organisatsiooni väärtust sise- ning väliskommunikatsioonis. HäK rõhutab iga töötaja olulist panust ühiskonnas, pakkudes tulevastele päästekorraldajatel sisukat sisseelamisprogrammi ja töötavatele ametnikele vaimset tuge, paindlikke töökorralduse lahendusi ning arenguvõimalusi (Häirekeskus, kuupäev puudub). Samas on PPA välja töötanud töötajate motivatsiooni ja arengu toetamiseks tervikliku väärtuspakkumise süsteemi. PPA väärtustab sisekoolitusi, mentorlussüsteeme, paindlikku tööaega ja sporditoetusi, et luua pikaajalised karjääriperspektiivid ning tagada sotsiaalne kindlustunne. (Politsei- ja Piirivalveamet, kuupäev puudub) Mõlemas asutuses on tööiseloom nõudlik ja palgad sõltuvad riigieelarvest, seega pööratakse suurt tähelepanu vaimsetele hüvedele, meeskonnatöele, paindlikule töökorraldusele ja töötajate arengule.

Käesoleva magistritöö eesmärk on selgitada, kuidas tööandja brändi väärtust kujundavad elemendid mõjutavad PPA ja HäK-i töötajate lojaalsust tööandja suhtes. Eesmärgi saavutamiseks on magistritöö autorid püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- Kirjeldada töötaja lojaalsuse olemust tööandja suhtes.
- Analüüsida tööandja brändi mõistet ja selle strateegilist tähtsust.
- Määratleda tööandja brändi väärtuse elemendid.
- Kvantitatiivse uuringuga selgitatakse, kuidas tööandja brändi väärtuse elemendid mõjutavad töötajate lojaalsuse kujunemist PPA ja HäK näitel.
- Esitada järeldused ja võimalikud ettepanekud tööandja brändi väärtuse elementide rakendamiseks töötajate lojaalsuse suurendamisel.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimeses antakse teoreetiline raamistik, teises analüüsitakse PPA ja HäK töötajate seas läbiviidud empiirilise uuringu tulemusi. Esimeses peatükis käsitletakse esmalt töötajate lojaalsuse mõistet, selle käitumuslikke ja hoiakulisi aspekte ning tähtsust organisatsiooni tulemuslikkuse tagamisel. Seejärel selgitatakse tööandja brändi mõistet, tuues esile brändi üldist käsitlust ja eripära tööturu kontekstis ning uuritakse, kuidas strateegiliselt kujundatud tööandja bränd aitab kaasa uute talentide ligimeelitamisele ja olemasolevate töötajate hoidmisele. Peatüki lõpetab ülevaade tööandja brändi väärtust kujundavatest elementidest.

Teine peatükk annab ülevaate uuringu meetodikast ja tulemuste analüüsist. Kirjeldatakse, miks valiti PPA ning HäK ning selgitatakse andmete kogumise protsessi, sealhulgas küsitluse kujundamist, valimi moodustamist ja kasutatud statistilisi meetodeid. Tulemuste osas keskendutakse sellele, kuivõrd erinevad tööandja brändi väärtuse elemendid mõjutavad töötajate lojaalsust, kuidas see avaldub eri demograafilistes rühmades ning millised on praktilised järeldused. Antakse soovitusi, milliseid samme võiksid PPA ja HäK astuda selleks, et tugevdada asutuse tööandja brändi, parandada töötajate hoidmist ning ennetada või vähendada võimalikku tööjõupuudust.

Magistritöö autorid tänavad juhendajat väärtusliku abi ja soovitude eest. Samuti tänavad PPA-d ning HäK-i koostöö ja võimaluse eest läbi viia ankeetküsitlus.

Töö autorid kasutasid tehisintellekti, et luua teoreetilise osa joonised *Napkin AI* (Napkin AI, kuupäev puudub) abil ning *Exceli* analüüside tegemisel juhiste saamiseks ChatGPT-lt (OpenAI, 2023), mis aitas saavutada analüüside korrektsust. Lisaks kasutati ChatGPT-d sünonüümide leidmisel ning ingliskeelse sisu tõlkimisel eesti keelde, et kontrollida, kas artiklites toodud materjalist saadi õigesti aru.

Märksõnad: töötaja lojaalsus, tööandja bränd, siseturvalisus, avalik sektor

Teaduseriala kood: S189 - Organisatsiooniteadus

1. TÖÖANDJA BRÄNDI VÄÄRTUST KUJUNDAVAD ELEMENTID JA NENDE MÕJU TÖÖTAJA LOJAALSUSELE

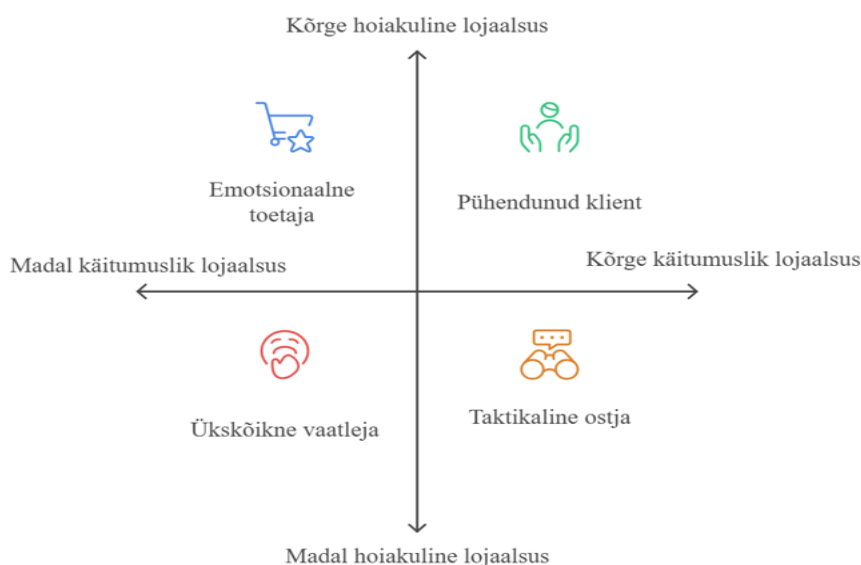
1.1. Töötaja lojaalsus, selle liigid ja tähtsus

Lojaalsust on teaduskirjanduses käsitletud läbi erinevate kontseptuaalsete lähenemiste, rõhutades selle keerukust ja mitmemõõtmelist olemust. Lojaalsuse tähendus on dünaamiline ja areneb koos ühiskondlike ning kultuuriliste muutustega, olles mõjutatud keskkondlikest ja sotsiaalsetest normidest (Savareikienė & Daugirdas, 2009). Selletõttu on lojaalsuse määratlemine ka mõnevõrra keeruline, kuna igasugused muutused ühiskonnas ja organisatsioonides mõjutavad lojaalsuse tähendust ning väljendumist. Kleinig (2008) mõtestab lojaalsust stabiilse ja järjekindla pühendumusena sisemiselt väärtustatud isikule, institutsioonile või eesmärgile, mis väljendub valmisolekus kaitsta, või vähemalt mitte ohustada, selle heaolu isegi siis, kui see nõuab isiklike ohverdusi ega too otsest kasu.

Kuna teaduskirjanduses on lojaalsust käsitletud eelkõige kliendisuhete perspektiivist, siis edasi käsitlevad ka töö autorid lojaalsust alguses kliendisuhete perspektiivist, et luua

teoreetiline alus töötaja ja tööandja vahelise lojaalsuse analüüsimiseks. Kliendilojaalsuse näitel on lojaalsuse kujunemise põhimõtted teaduskirjanduses selgemalt ja üldistatult esile toodud, mistõttu saab sama lähenemist rakendada organisatsioonisiseste suhete mõistmiseks. Selline võrdlev käsitlus seob välised (kliendi-) ja sisemised (töötaja-) suhted ning aitab ühtselt selgitada lojaalsuse tähendust mõlemas kontekstis.

1960. aastatel käsitles Becker (1960) lojaalsust, kui pühendumise kujunemist peamiselt niinimetatud „kõrvalpanuste“ (*side bets*) kaudu. Beckeri (1960) töö rõhutas usalduse, püsivuse ja isikliku veendumuse tähtsust, jättes emotsionaalse ja käitumusliku mõõtme suhteliselt tahaplaanile. Hilisemad autorid on neid vähem käsitletud aspekte märksa rohkem esile tõstnud, aidates kujundada kaasaegseid arusaamu lojaalsusest. Hiljem, 1970. aastatel avasid Jacoby ja Kyner (1973) lojaalsust kui mittejuhuslikku ja püsivat käitumist, mis põhineb teadlikul psühholoogilisel eelistusel. Järgnevalt, 1980.-1990. aastatel, muutus lojaalsuse käsitlus veelgi, kuna rõhutati enam emotsionaalseid ja suhtumispõhiseid tegureid (Kumar & Shekhar, 2011). Dick ja Basu (1994) laiendasid lojaalsuse käsitlust veelgi, pakkudes välja hoiakulise ja käitumusliku lojaalsuse koosmõjul põhineva mudeli. Käitumuslik lojaalsus avaldub korduvates, praktilistel kaalutlustel põhinevates tegevustes, samal ajal kui hoiakuline lojaalsus väljendab sügavamat psühholoogilist ja emotsionaalset sidet (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1997). Sellest lähtuvalt koostasid töö autorid joonise 1, mille eesmärk on siduda Dicki ja Basu (1994) ning Jacoby ja Kyneri (1973) käsitlused üheks praktiliseks mudeliks ning nii kuvada visuaalselt lojaalsuse väljendusviise.



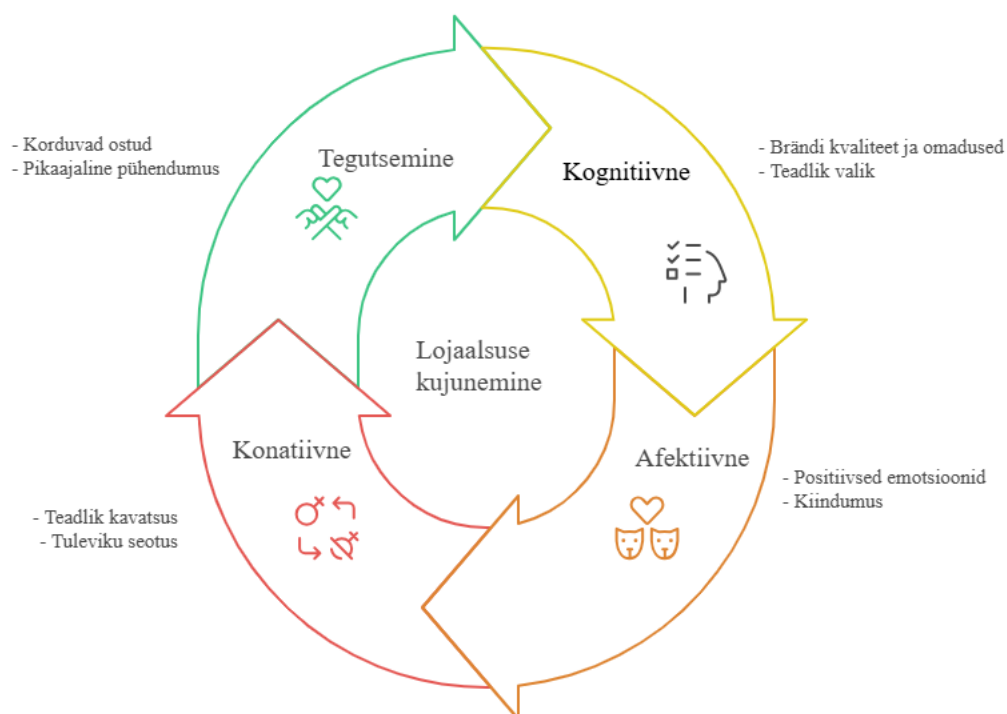
Joonis 1. Lojaalsuse avaldumise neli tüüpolukorda

Allikas: autorite koostatud Dicki ja Basu (1994) ning Jacoby ja Kyneri (1973) käsitluste põhjal; joonis koostatud tööriistaga Napkin AI

Selline analüütiline ja võrdlev lähenemine võimaldab paremini mõista, kuidas lojaalsuse kontseptsioon on ajas arenenud ning aitab avada teoreetiliste arusaamade praktilisi väljendusvorme. Joonisel 1 on esitatud neli tüüpolukorda, mis tuginevad Dicki ja Basu (1994) raamistikule ning on kooskõlas Jacoby ja Kyneri (1973) põhimõtetega:

- „Pühendunud klient“ tähendab olukord, kus hoiakuline ja käitumuslik lojaalsus on mõlemad kõrged, kattudes Dicki ja Basu (1994) autentse lojaalsuse ideega ning Jacoby ja Kyneri (1973) rõhutusega, et tõeline lojaalsus hõlmab korduvaid oste ning positiivset hoiakut.
- „Emotsionaalne toetaja“ iseloomustab olukorda, kus emotsionaalne side organisatsiooniga on tugev, kuid käitumuslik aktiivsus on pigem tagasihoidlik, mis kattub Dicki ja Basu mudelis varjatud lojaalsusega ning kinnitades Jacoby ja Kyneri (1973) vaadet, et ainuüksi emotsionaalne side ei tähenda tõelist lojaalsust.
- „Taktikaline ostja“ on olukord, kus korduv ostukäitumine tuleneb peamiselt praktilistest vajadustest, kuid emotsionaalne side jääb nõrgaks, viidates Dicki ja Basu (1994) näilisele lojaalsusele ning kinnitades Jacoby ja Kyneri (1973) vaadet, et ainuüksi korduvad ostud ei tähenda veel tõelist lojaalsust.
- „Ükskõikne vaatleja“ märgib hoiakulise ja käitumusliku lojaalsuse puudumist, ühtides Dicki ja Basu lojaalsuse puudumise käsitlusega ning kinnitades Jacoby ja Kyneri (1973) vaadet, et tõeline lojaalsus hõlmab positiivset hoiakut ja korduvaid oste.

Dicki ja Basu (1994) mudeliga võrreldes pakub töö autorite joonis praktilisema ja konkreetsema tõlgenduse, selgitades lojaalsuse avaldumiste spetsiifikat tarbija kontekstist ning annab selged nimetused erinevatele lojaalsuse avaldumise tüüpolukordadele. Lisaks võimaldab eelnevalt käsitletud lojaalsuse avaldumise (hoiakuline ja käitumuslik) analüüs täpsemalt mõista, kuidas teoreetilised kontseptsioonid avalduvad praktikas. Selline lähenemine aitab selgitada olukordi, kus emotsionaalne seotus ja tegelik käitumine ei lange alati kokku ning näitab, et lojaalsus võib avalduda erinevates kombinatsioonides ja vormides. Selleks, et täiendavalt mõista lojaalsuse sisulist arengut on oluline tutvustada Oliveri (1997) pakutud neljaastmelist protsessimudelit, mis aitab struktureeritult käsitleda lojaalsuse kujunemise dünaamikat, mis on visualiseeritud joonisel 2.



Joonis 2. Lojaalsuse kujunemise neljaastmeline protsess

Allikas: autorite koostatud Oliveri (1997), Jacoby ja Kyneri (1973) ning Dicki ja Basu (1994) käsitluste põhjal; joonis koostatud tööriistaga Napkin AI

Joonisel 2 toodud mudel kirjeldab lojaalsuse kujunemist peamiselt Oliveri (1997) neljaastmelise protsessi kaudu, mida täiendavad Jacoby ja Kyneri (1973) ning Dicki ja Basu (1994), kes rõhutavad hoiakuliste ja käitumuslike aspektide vastastikust olulisust. Oliveri (1997) kohaselt saab lojaalsus alguse kognitiivsest lojaalsusest, kus tarbija hindab brändi või organisatsiooni omadusi ratsionaalselt ja objektiivselt. Edasi kujuneb afektiivne lojaalsus, mida iseloomustab emotsionaalne kiindumus ja positiivsed tunded, muutes brändi või organisatsiooni tarbija jaoks tähenduslikuks. Järgneb konatiivne lojaalsus ehk kavatsuslik lojaalsus, mis väljendub selges tahtes ja kavatsuses säilitada side tulevikus, näiteks läbi korduvkäitumise või aktiivse soovitamise kaudu. Viimases etapis realiseerub lojaalsus käitumusliku ehk tegutsemislojaalsusena, mis avaldub pikaajalises või järjepidevas tegevuses, mis kinnistavad lojaalsuse reaalse tegevusena. Selline astmeline käsitus seob ratsionaalse otsustamise ja emotsionaalse seose kokkuvõttes püsiva ostukäitumisega, toetudes ühtlasi Jacoby ja Kyneri (1973) ning Dicki ja Basu (1994) rõhuasetusele, et ainult korduv ostmine ei tähenda tõelist lojaalsust, vaja on ka positiivset hoiakut.

Analüüsid mudelit lähemalt, tuleb siiski arvestada, et hilisemad uuringud (Harris & Goode, 2004; Keiningham, Cooil, Aksoy, Andreassen, & Weiner, 2007) osutavad lojaalsuse väljenduse võimalikele kõrvalekalletele, rõhutades, et need etapid ei pruugi alati järgneda täpselt määratletud järjekorras. Sellest lähtuvalt on vajalik lojaalsuse hindamisel, aga ka

arendamisel, rakendada paindlikku lähenemist, mis arvestab subjektide individuaalseid erinevusi ja organisatsiooni spetsiifikat (majanduslikud, sotsiaalsed, tehnilised jm) ning eesmäärke.

Eelpool analüüsitud teooriad kinnitavad, et lojaalsus on midagi palju enam, kui üksnes pühendumine ja korduv käitumine – see hõlmab usaldust, isiklikku veendumust (Becker, 1960), mittejuhuslikku ja püsivat käitumist (Jacoby & Kyner, 1973), emotsionaalsust ja suhtumispõhisust (Kumar & Shekhar, 2011; Oliver, 1997) ning hoiakulisust ja käitumusliku tegevust (Dick & Basu, 1994). Selline omavahel seotud, samas paindlikult erinevaid tegureid arvestav lähenemine, loob head eeldused lojaalsuse sügavamaks mõistmiseks ning selle praktiliseks rakendamiseks organisatsiooni juhtimises ja strateegilistes otsustes.

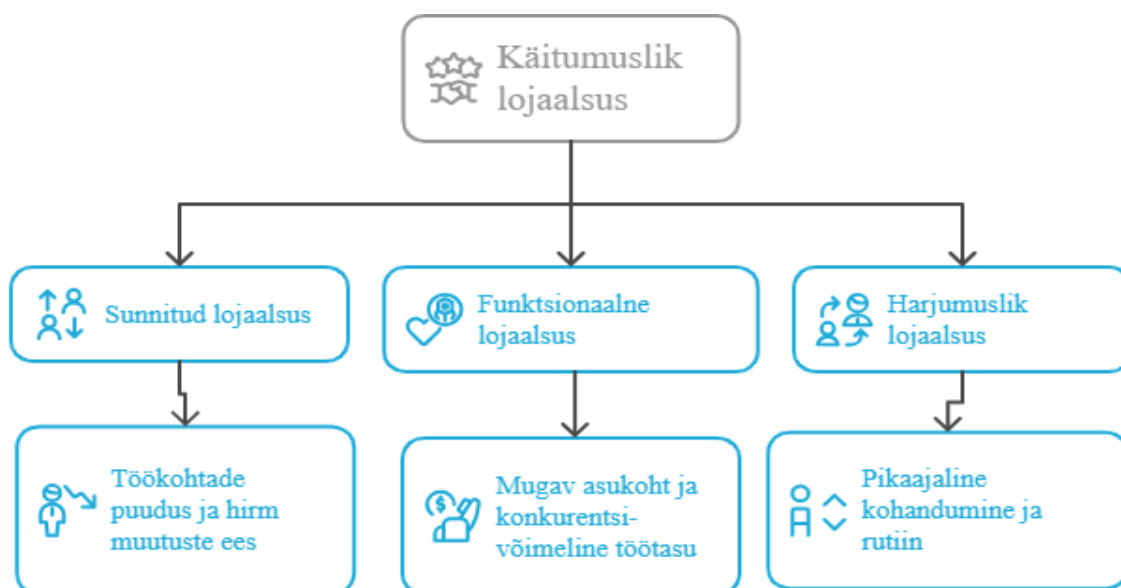
Järgmiseks keskenduvad töö autorid sellele, kas ja kuidas eelnevalt käsitletud lojaalsuse teoreetilised lähenemised rakenduvad ja väljenduvad töötaja lojaalsuses. Töötaja lojaalsus tugineb üldistele lojaalsuse käsitlustele, mille aluseks on kognitiivne ja emotsionaalne seotus (Allen & Meyer, 1990). Lisaks mõjutab töötaja lojaalsust tööandja ja töötaja vaheline usaldus, õiglane kohtlemine ning vastastikune pühendumus (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Elegido (2013) käsitlese kohaselt võib töötaja lojaalsust vaadelda kui teadlikku ja tahtlikku pühendumust organisatsiooni ja selle eesmärkide toetamisele. Selline lojaalsus ei piirdu üksnes emotsionaalse kiindumusega, vaid hõlmab ka otsust tegutseda organisatsiooni huvides isegi siis, kui see nõuab isiklikest eelistustest loobumist, lubades samal ajal emotsionaalsel seotusel areneda või tugevneda (Elegido, 2013). Hart ja Thompson (2007) rõhutavad, et töötaja lojaalsus eeldab tugevat psühholoogilist sidet, mille keskmeks on vastastikused ootused, kohustused ja väärtuste jagamine.

Nagu lojaalsuse puhul laiemalt, saab ka töötaja lojaalsuse puhul välja tuua hoiakulist ja käitumusliku lojaalsust. Töötaja hoiakuline lojaalsus tähendab sügavat emotsionaalset seotust organisatsiooniga, mis põhineb väärtuste ühtsusel ja kuuluvustundel (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1997). Oliver (1997) järgi ei piirdu hoiakulise lojaalsuse tähendus pelgalt psühholoogiliste ja emotsionaalsete teguritega, näiteks üldise rahuloluga tööandjaga, vaid hõlmab sügavat sisemist veendumust ja samastumist organisatsiooni eesmärkide ja väärtustega, mis on aluseks pikaajalisele lojaalsele käitumisele. Selline lojaalsus on sageli vähem nähtav, kui käitumuslik lojaalsus, kuna tegemist on sisemiste hoiakute ja tunnetega, kuid selle mõju töötaja otsustele ja panusele on märkimisväärne (Oliver, 1997). Just hoiakuline lojaalsuse määrab, kui palju on töötaja valmis panustama organisatsiooni

arengusse ning tegema seda vabatahtlikult ja pikaajaliselt (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1997). Töötaja, kes jagab organisatsiooni väärtusi, on valmis rohkem pingutama, tegema lisatööd vabatahtlikult ning toetama organisatsiooni raskustes või kriisi ajal (Becker, 1960; Oliver, 1997).

Hoiakulise lojaalsuse hindamiseks rakendatakse mitmesuguseid meetodeid, millest üks enamlevinud on Net Promoter Score (NPS). Reichheld (2003) tutvustas NPS-i algselt kliendilojaalsuse mõõdikuna, ent selle põhimõte – hinnata soovitusvalmidust – on tõendatult (Sedlak, 2019) kohaldatav ka töötajate hoiakulise lojaalsuse hindamiseks (töötajate puhul sageli nimetatuna eNPS-iks). eNPS-i kasutus eeldab vastajatelt hinnangut, kui tõenäoliselt nad soovitaksid oma tööandjat teistele. Vastuste põhjal jaotatakse töötajad soovitajateks, passiivseteks või kriitikuteks. Selline jaotus võimaldab organisatsioonidel saada ülevaate töötajate üldisest hoiakust ning nende valmisolekust soovitada tööandjat. Siiski ei pruugi see peegeldada töötaja lojaalsuse absoluutset tähendust. (Reichheld, 2003; Sedlak, 2019)

Käitumuslik lojaalsus, nagu eelpool selgitatud, avaldub üldjuhul läbi tegevuste, näiteks võib selliseks olla meeskonnatöös osalemine või organisatsiooni positiivne esindamine (Dick & Basu, 1994). Selle üldise väljenduse kõrval on oluline uurida, millised konkreetsed tegurid seostuvad käitumusliku lojaalsuse kujunemisel. Töö autorid on nende tegurite visualiseerimiseks kokku pannud joonise 3, mis illustreerib, kuidas käitumuslik lojaalsus võib tuleneda erinevatest positiivsetest või piiravatest teguritest.



Joonis 3. Käitumusliku lojaalsuse avaldumise vormid

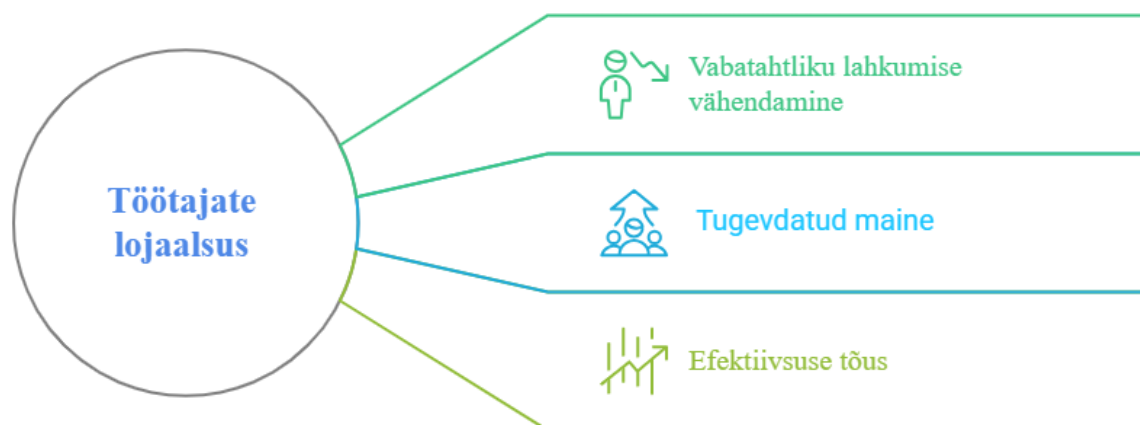
Allikas: autorite koostatud Dicki ja Basu (1994) ning Harti ja Thompsoni (2007) käsitluste põhjal; joonis koostatud tööriistaga Napkin AI

Joonisel 3 nähtub, et sunnitud lojaalsust põhjustavad töökohtade puudus ja hirm muutuste ees, millest järeldub, et töötajad jäävad organisatsiooni väliste tegurite või muutustest tuleneva ebakindluse tõttu (Hart & Thompson, 2007). Funktsionaalne lojaalsus tuleneb praktilistest teguritest nagu mugav asukoht (sh töökeskkond) või konkurentsivõimeline töötasu, kuid selle puhul on emotsionaalne side pigem nõrk (Dick & Basu, 1994). Harjumuslik lojaalsus kujuneb pikaajalise töökeskkonnaga kohanemise ja rutiini omaksvõtmise tagajärjel (Hart & Thompson, 2007).

Mitmekülgne lähenemine näitab, kuidas töötaja lojaalsus tugineb kognitiiv-emotsionaalsetel (hoiakulisest) ja käitumuslikel väljendusviisidel, mida kujundavad erinevad sisemised ja välised tegurid. Seega nõustuvad töö autorid, et hoiakulist lojaalsust ei saa mõõta pelgalt soovitusindeksi abil ja käitumusliku lojaalsuse hindamisel on oluline arvestada erinevate tegurite kaalu.

Töötaja lojaalsus tugineb Beckeri (1960) ning Jacoby ja Kyneri (1973) teoreetilistel käsitlustel, kuid selle eripäraks on tööandja ja töötaja vastastikused ootused, kohustused ja väärtuste jagamine (Hart & Thompson, 2007). Sarnaselt üldisele lojaalsuse käsitlusele on töötaja lojaalsusel kaks avaldumise vormi. Töötaja lojaalsust iseloomustab emotsionaalne side ja käitumuslik panus ehk hoiakuline lojaalsus (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1997). Lisaks positiivsele hoiakule väljendub töötaja lojaalsus teadlikkus tegutsemises, näiteks osalemist meeskonnategevustes või organisatsiooni väärtuste jagamises (Dick & Basu, 1994; Savareikienė & Daugirdas, 2009).

Nüüd, kus töötaja lojaalsuse mõiste on avatud, illustreerib joonis 4, millist kasulojaalsus organisatsiooni tasandil avaldab.



Joonis 4. Töötaja lojaalsuse kasu organisatsioonile

Allikas: autorite koostatud Allen ja Shancoki (2013), Kraimer, Seibert, Wayne, Liden ja Bravo (2011), Melewar, Foroudi, Gupta, Kitchen ja Foroudi (2017) ning Sakala ja Phiri (2020) käsitluste põhjal; joonis koostatud tööriistaga Napkin AI

Lojaalsus peegeldab tugevat pühendumust ja emotsionaalset sidet tööandjaga (Lee & Bruvold, 2010). Sellest tulenevalt ja nagu jooniselt 4 näeme, väheneb vabatahtlik lahkumine (Kraimer et al., 2011; Allen & Shanock, 2013). Lojaalse töötaja kaasamine tõstab organisatsiooni efektiivsust (Sakala & Phiri, 2020) ja tugevdab mainet (Melewar et al., 2017). Seeläbi avaldub lojaalsus tööandja jaoks pikaajalise väärtusena, tõstes organisatsiooni usaldusväarsust ja soodustades stabiilset koostööd.

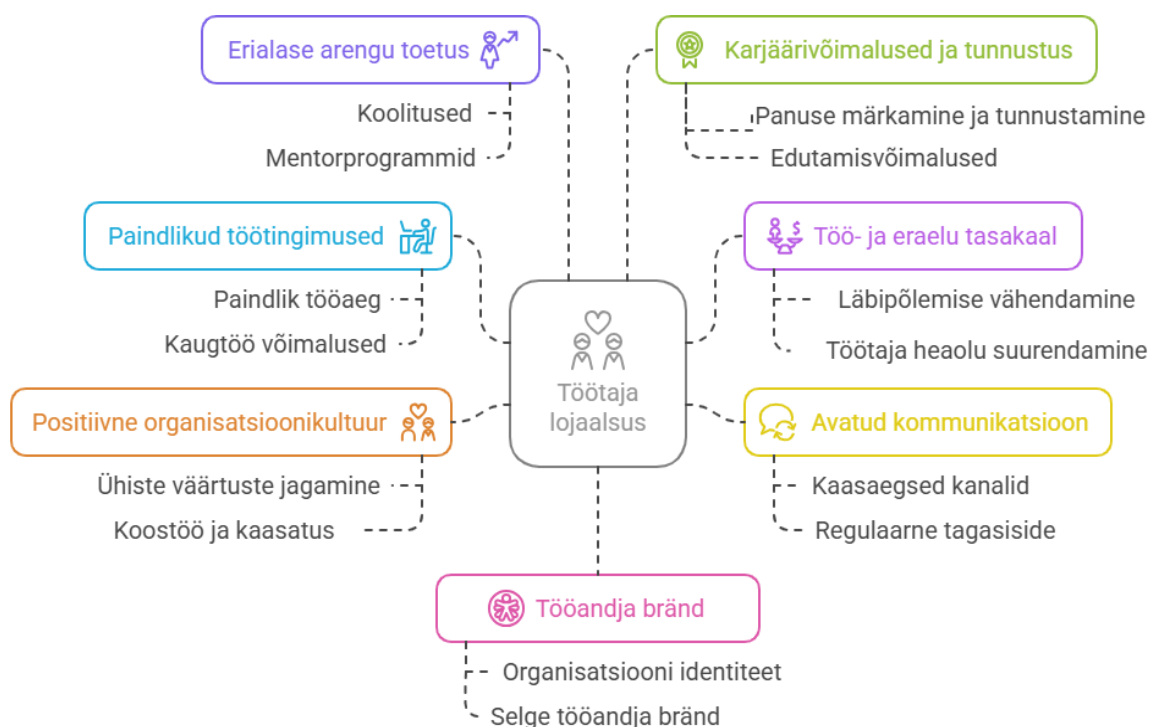
Kuigi Elegido (2013) käsitleb lojaalsust eelkõige teadliku ja tahtliku pühendumise vaatenurgast, rõhutavad Hart ja Thompson (2007), et psühholoogiliselt lojaalne töötaja investeerib lisaks ajale ka emotsionaalset energiat, aidates näiteks vältida tagarääkimist ning toetades uute kolleegide kohanemist. Seega aitab töötaja lojaalsus, mida toetavad emotsionaalsed ja sotsiaalsed aspektid, kujundada positiivset töökeskkonda. Võib põhjendatult väita, et lojaalsed töötajad jätkavad suurema tõenäosusega töösuhet (eeldusel, et organisatsioon pakub soodsaid tingimusi) ning panustavad aktiivselt organisatsioonikultuuri hoidmise ja arendamisse.

Töötaja lojaalsus loob tugeva aluse usaldusele ja pühendumusele organisatsiooni suhtes. Eelnevalt tõime välja, et lojaalsus ei väljendu ainult korduvate tegevuste kaudu, vaid hõlmab sügavat emotsionaalset ja psühholoogilist sidet. Töötaja lojaalsuse puhul on see oluline, kuivõrd on otseses seoses töötajate pühendumusega, mis omakorda aitab kaasa personalivoolavuse vähenemisele ning toetab organisatsiooni efektiivsust ja jätkusuutlikkust. Seega on organisatsiooni juhtimisel soovituslik pöörata tähelepanu töötaja lojaalsuse loomisele ja hoidmisele. Rakendades selleks strateegiaid, mis pakuvad hoiakulise lojaalsuse kujunemist läbi selle komponentide nagu emotsionaalne ja psühholoogiline side ning käitumusliku lojaalsuse kujunemist. Vähem tähtsad ei ole vastastikused ootused, kohustused ja väärtuste jagamine, mis on lojaalsuse kujunemisel võtmetähtsusega ja toob kaasa suurema tõenäosusega organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja edu.

Lojaalsus ei teki üleöö, vaid areneb ajas vastastikuse usalduse, positiivsete suhete ja ühiste väärtuste alusel (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Töötaja lojaalsuse puhul lisandub suhetepõhine mõõde, kus tööandja ja töötaja vaheline vastastikune pühendumus (ootused, kohustused ja väärtuste jagamine) on määrav (Hart & Thompson, 2007). Lojaalsuse kujunemine on teadlik ja järjepidev protsess, mida mõjutavad organisatsiooni sisemised ja välised tegurid (Meyer & Maltin, 2010; Allen & Shanock, 2013; Schneider et al., 2013). Varasemad uuringud, nagu Porter, Streers, Mowday ja Boulian (1974) ning Pfeffer (1998) kinnitavad, et organisatsiooniline pühendumus areneb samm sammult ning sõltub mitmetest

teguritest, mis võivad olla eraldi individuaalset või organisatsioonilist laadi või siis omavahel põimunud.

Järgnevalt vaatleme töötaja lojaalsuse kujunemise strateegilisi tegureid. Kuivõrd töötaja lojaalsuse kujunemisel on olulised pühendumine ja emotsionaalne side, siis on loogiline järeldada, et seda protsessi kujundavad omakorda mitmed strateegilised tegurid. Joonisel 5 on töö autorid kaardistanud seitse tegurit: paindlikud töötingimused, töö- ja eraelu tasakaal, avatud kommunikatsioon, positiivne organisatsioonikultuur, erialase arengu toetus, karjäärivõimalused ja tunnustus ning tugev tööandja bränd.



Joonis 5. Töötaja lojaalsust kujundavad strateegilised tegurid

Allikas: autorite koostatud, Backhausi ja Tikoo (2004), Dabiriani, Kietzmanni ja Diba (2017), Gajendrani ja Harrisoni (2007), Greenhausi ja Alleni (2011), Haari, Russo, Sune ja Ollier-Malaterre (2014), Kraimer et al. (2011), Lee ja Bruvoldi (2010), O'Reilly, Caldwelli, Chatmani ja Doerri (2014) ning Sakala ja Phiri (2020) käsitluste põhjal; joonis koostatud tööriistaga Napkin AI

Joonisel 5 esitatud seitse strateegilist tegurit aitavad sügavamalt mõista töötaja lojaalsust. Tegurite mitmekesisus näitab, et töötajate prioriteetid võivad olla erinevad. Igal teguril on eeliseid ja puuduseid ning nende tähtsus võib ajas muutuda, lähtuvalt töötaja individuaalsetele vajadustele. Sakala ja Phiri (2020) kinnitavad, et avatud sisekommunikatsioon, mida toetavad kaasaegsed kanalid ja regulaarne tagasiside, suurendab töötajate enesekindlust ja tugevdab organisatsiooni sidusust, mis on pidevas infokeskkonnas lojaalsuse säilitamiseks oluline. Painslik tööaeg, kaugtöö võimalused ja individuaalsete

vajadustega arvestamine pakuvad suuremat iseseisvust, kuid samas võivad hägustada töö- ja eraelu piire (Gajendran & Harrison, 2007). Samas aitavad need tegurid siiski hoida tasakaalu ning vähendada läbipõlemise ohtu (Haar et al., 2014; Greenhaus & Allen, 2011). Ühtsete väärtuste jagamine suurendab usaldust ja soodustab positiivse organisatsioonikultuuri kujunemist, kus koostööd ja kaasatust kõrgelt hinnatakse (O'Reilly et al., 2014). Töötajate professionaalne areng (koolitused, mentorlus ja karjäärivõimalused) näitab organisatsiooni valmisolekut investeerida töötajate pikaajalisse arengusse (Lee & Bruvold, 2010; Kraimer et al., 2011), mis tõenäoliselt toetab vastastikuseid ootusi. Tunnustus ja selged karjäärivõimalused loovad tunde, et töötajate panust märgatakse ja väärtustatakse (Kraimer et al., 2011). Kõik eelnimetatud tegurid toetavad ja aitavad tagada hoiakulist ning käitumuslikku lojaalsust, viies töötajate sideme organisatsiooniga ühiste väärtusteni. Seitsmest tegurist eraldiseisvat fookust vajab tööandja bränd, mis seob eelnimetatud tegurid ühtseks tervikuks ja tugevdab töötajate lojaalsust, kuna tööandja brändi väärtus kujuneb organisatsioonikultuuri ja identiteedi kaudu (Backhaus & Tikoo, 2004; Dabirian et al., 2017).

Alapeatüki kokkuvõtteks võib öelda, et lojaalsuse, sealhulgas tööandja lojaalsuse, mõistmine on mitmetahuline ja organisatsiooni edu seisukohalt kriitiline. Niisamuti näitavad uuringud, et lojaalsuse kujunemine vajab sügavuti mõistmist enne selle teadlikku rakendamist. Tööandja brändil on siinkohal oluline roll, mõjutades kõiki tegureid ja sidudes strateegilised tegurid töötaja lojaalsuse kujunemisel, toetades terviklikku lähenemist.

1.2. Tööandja bränd ja selle olulisus

Esimene alapeatükk andis ülevaate töötaja lojaalsuse olemusest, selle mitmetahulisest konstruktsioonist ning kujunemise mehhanismidest, rõhutades lojaalsuse olulisust organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja tulemuslikkuse seisukohalt. Käesolev alapeatükk laiendab teoreetilist raamistikku, keskendudes esmalt brändi kontseptsioonile, seejärel kitsamalt tööandja brändi erinevatele omadustele ning lõpuks analüüsib, kuidas tööandja bränd mõjutab töötaja lojaalsuse kujunemist.

Brändi mõiste on ajas arenenud ja omandanud eri tähendusi sõltuvalt kontekstist (Kapferer, 2017). Brändi saab vaadelda mitmekülgse nähtusena ning eri definitsioonid rõhutavad brändi tähtsust turunduses ja ettevõtluses (Kotler & Keller, 2012). Viimastel aastakümnetel on avaldatud arvukalt teadusartikleid brändi kohta. Brändi saab käsitleda erinevast küljest, seega on eri autoritelt mitmeid definitsioone brändi kohta. Töö autorid on tabelis 1 välja toonud võimalikud definitsioonid brändi kohta.

Tabel 1

Erinevate autorite poolt esitatud brändi definitsioonid

Autor(id)	Brändi definitsioonid
Aaker (1991)	Bränd on toote või teenuse eristamiseks kasutatav nimi ja /või sümbol, millele on omistatud varad ja kohustused, mõjutades seeläbi selle väärtust organisatsiooni ja klientide jaoks.
Keller (2013)	Bränd on tarbijate mälus olev kujutis, mis põhineb tajutud väärtustel ja eelistustel.
Kotler ja Keller (2012)	Bränd on nimi, sümbol või disain, mille eesmärk on eristada toodet või teenust konkurentidest.
Moulard et al. (2016)	Bränd hõlmab ainulaadsust ja järjepidevust lubaduste täitmisel, mis omakorda suurendab usaldust ja tajutavat väärtust.
Kapferer (2017)	Bränd on tarbijate meeltes salvestatud assotsiatsioonide kogum, mis tõstab toote või teenuse tajutavat väärtust.
Kapferer ja Valette-Florence (2018)	Bränd on unikaalsete väärtuste ja kogemuste kogum, mis eristab toodet konkurentidest ning loob emotsionaalse sideme tarbijatega.

Allikas: autorite koostatud, tabelis toodud autorite põhjal

Kõik tabelis 1 esitatud brändi definitsioonid rõhutavad brändi olulisust toodete ja teenuste eristamisel, ent samas toovad esile selle keerulise ja mitmekülgse olemuse. Analüüsid erinevate autorite seisukohti, võib järeldada, et bränd on palju enam, kui lihtsalt visuaalne sümbol – see on terviklik süsteem, kuhu kuuluvad tarbijate tajud, väärtused ja emotsionaalsed seosed. Aaker (1991) rõhutab brändi laiemat mõju, ulatudes funktsionaalsest sümboolse tasandini, samas kui Keller (2013) ning Kapferer ja Valette-Florence (2018) keskenduvad eelkõige tarbijate mälus tekkivatele assotsiatsioonidele ja emotsioonidele. Sellest tulenevalt saab brändi vaadelda, kui vahendit, mille abil organisatsioonid loovad tarbijatesse tähenduslikke sidemeid, mõjutades nende ostukäitumist ja lojaalsust.

Arvestades neid erinevaid käsitlusi, saab järeldada, et bränd ei täida üksnes turunduslikku eesmärki, vaid kujutab endast ka strateegilist juhtimisvahendit, mille kaudu organisatsioon väljendab oma väärtusi ja loob eristuva identiteedi konkurentsitihedas keskkonnas. Brändi olemus hõlmab seega korraga sümboolseid, funktsionaalseid ja psühholoogilisi elemente, mille koosmõjul kujuneb välja ainulaadne ja tähenduslik kogemus. Selline lähenemine võimaldab organisatsioonil luua püsivaid ja usalduslikke suhteid tarbijatega, mis omakorda suurendab brändi väärtust ja mõju.

Ambler ja Barrow (1996) ning Bachaus ja Tikoo (2004) rõhutavad, et tööandja brändi mõiste on sarnane brändi mõistele, kuna see väljendab organisatsiooni identiteeti, väärtusi ja töötajatele pakutavate hüvede olemust. Tööturul on tööandja bränd kriitiline vahend, millega organisatsioonid edastavad oma unikaalset positsiooni, pakkudes funktsionaalseid, majanduslikke ja psühholoogilisi hüvesid, mis tugevdavad asutuse mainet, kultuuri ja töötajate kogemust (Ambler & Barrow, 1996; Bachaus & Tikoo, 2004).

Järgnevalt on tabelis 2 toodud erinevate teaduslike allikate põhjal tööandja brändi definitsioonid.

Tabel 2

Erinevate autorite poolt esitatud tööandja brändi definitsioonid

Autor(id)	Tööandja brändi definitsioonid
Ambler ja Barrow (1996)	Tööandja bränd on tööandja poolt pakutavate funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste hüvede kogum, mis kujundab organisatsiooni atraktiivsust.
Edwards (2010)	Tööandja bränd on ainulaadne töötamise kogemus, mida organisatsioon pakub oma praegustele ja potentsiaalsetele töötajatele.
Bachhaus ja Tikoo (2004)	Tööandja bränd on strateegiline tegevus, mille käigus rakendatakse turundusmeetodeid inimressursside juhtimisel, et tõsta organisatsiooni mainet soovitud tööandjana.
Mosley (2007)	Tööandja bränd on strateegiline tööriist, mis kujundab organisatsiooni kuvandit ja väärtuspakkumist, et meelitada talente ning tugevdada positsiooni tööturul.
Theurer, Tumasjan, Welpel ja Lievens (2018)	Tööandja bränd väljendab organisatsiooni väärtusi ja ressursse, kujundades töötajate arusaama organisatsiooni kultuurist ja missioonist ning suurendades seeläbi töötajate seotust ja organisatsiooni jätkusuutlikkust.

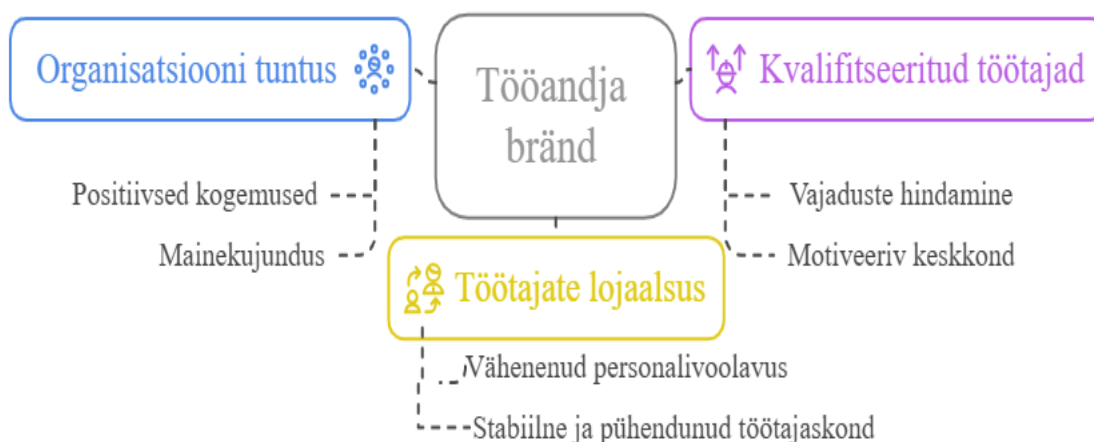
Allikas: autorite koostatud, tabelis toodud autorite põhjal

Tabeli 2 järgi on üldine joon kõigis definitsioonides tööandja brändi võime eristada organisatsiooni konkurentidest, luues positiivse ja püsiva kuvandi, mis meelitab ligi ning hoiab talente. Ambler ja Barrow (1996) olid esimesed, kes defineerisid tööandja brändi pakutavate hüvede kogumina, mis koosneb tööandja poolt pakutavatest hüvedest. Edwards (2010) rõhutab, et tööandja bränd on kogemus, mida organisatsioon pakub, mitte ainult see, mida töötajad tajuvad. Samas näevad Bachaus ja Tikoo (2004) tööandja brändi puhtalt strateegilise tööriistana, mille kaudu rakendatakse turundusmeetodeid inimressursside juhtimises, et edendada organisatsiooni mainet soovitud tööandjana. Mosley (2007) peab tööandja brändi strateegiliseks vahendiks, mis mitte ainult ei aita organisatsioonil luua oma kuvandit, vaid

tugevdab selle väärtuspakkumist tööturul. Theurer et al. (2018) rõhutavad, et tööandja bränd väljendab organisatsiooni väärtusi ja ressursse, kujundades töötajate arusaamu organisatsiooni kultuurist ning suurendades seeläbi töötajate seotust ja organisatsiooni jätkusuutlikkust. Töö autorid leiavad, et tööandja bränd on rohkem, kui lihtsalt hüvede pakkumine või turundus – see näitab organisatsiooni tegelikku olemust ning milliseid väärtusi pakutakse olemasolevatele töötajatele ja tööle kandideerijatele.

Kui bränd üldiselt keskendub eeskätt toote või teenuse tunnuste ja sümbolite esiletoomisele, siis tööandja bränd toob fookusesse organisatsiooni kultuuri, sisemise identiteedi, väärtused ja töökogemuse, mis loovad tervikliku raamistiku organisatsiooni atraktiivsuse mõistmiseks töötajate perspektiivist (Edwards, 2010). Seetõttu võib tööandja brändi pidada üldise brändi spetsiifiliseks osaks, mis kohandab brändi põhiprintsiibid organisatsiooni kui soovitud tööandja esitlemisel. Ühtlasi avardab see kontseptsioon brändi mõiste ulatust – lisaks välisele kommunikatsioonile hõlmab tööandja bränd ka sisemisi tegureid, sealhulgas töötingimusi, arenguvõimalusi ning väärtuspõhiseid hüvesid, mis seovad töötajad organisatsiooniga.

Tagamaks, et tööandja bränd säilitab oma mõju ja eristuvuse, peab organisatsioon mõistma sihtrüma ootusi ja vajadusi ning kohandama oma pakkumusi vastavalt noorema põlvkonna kasvavatele nõudmistele, mis hõlmavad töölaseid väärtusi ja hüvesid (Twenge, 2010). Lisaks teadvustatakse, et tööandja brändi arendamisega tegeletakse tänapäeval strateegiliselt ja intuitiivselt ning pidev arendamine ja hooldamine on vajalik, et bränd vastaks organisatsiooni eesmärkidele ja töötaja ootustele (Mosley, 2007; Backhaus & Tikoo, 2004). Järgnev joonis 6 annab ülevaate brändi kasust, toetudes erinevatele teoreetilistele allikatele.



Joonis 6. Tööandja brändi kasu organisatsioonile

Allikas: autorite koostatud Ambleri ja Barrow (1996), Backhausi ja Tikoo (2004), Edwardsi (2010) ning Mosley (2007), käsitluste põhjal; joonis koostatud tööriistaga Napkin AI

Nagu jooniselt 6 nähtub, suurendab tugev tööandja bränd organisatsiooni tuntuks (Backhaus & Tikoo, 2004) ning meelitab ligi kvalifitseeritud töötajaid, kes otsivad organisatsioone, kus väärtustatakse häid töötingimusi ja arenguvõimalusi. Mosley (2007) ja Edwards (2010) toovad välja, et kui töötajad tunnevad, et nende vajadusi ja panust hinnatakse ning tööandja pakub motiveerivat ja toetavat keskkonda, suureneb nende lojaalsus ja pühendumus organisatsioonile, mis omakorda aitab vähendada tööjõu voolavust ning tagada stabiilne töötajaskond. Lojaalsus ja tööandja bränd on omavahel tugevalt seotud. Tööandja brändi tugevdamine aitab suurendada töötajate pühendumust ja vähendada personalivoolavust, selgelt kommuniqueeritud väärtused loovad kindla aluse lojaalsele kollektiivile. Kui töötajad tunnevad, et nende vajadusi ja panust hinnatakse, suureneb motivatsioon ja seotus organisatsiooniga. (Ambler & Barrow, 1996) Lojaalsed töötajad on valmis jagama oma positiivseid kogemusi, mis aitavad tugevdada organisatsiooni mainet ja muutuda tööturul atraktiivsemaks (Backhaus & Tikoo, 2004).

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib välja tuua, et tööandja brändi käsitlus kitsendab traditsioonilist brändi mõistet, tuues esile organisatsiooni sisemise identiteedi, väärtused ja kultuuri. Tugev tööandja bränd ei tähenda ainult atraktiivseid hüvesid vaid ka töötingimuste, suhtluse ja arenguvõimaluste kvaliteeti, mis loovad ühtse ja pühendunud töötajaskonna. Järeldustest selgub, et selline tööandja bränd aitab organisatsioonil konkurentidest eristuda, parandab organisatsiooni mainet tööturul ning suurendab töötajate lojaalsust.

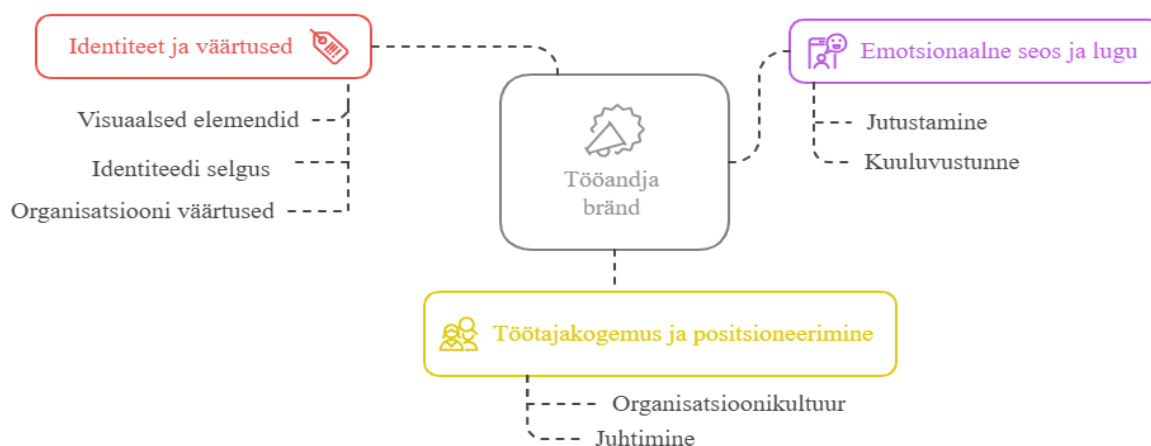
1.3. Tööandja brändi väärtus ja seda kujundavad elemendid

Alljärgnevas alapeatükis tutvustatakse brändi väärtuse põhialuseid ning seda kujundavaid elemente, mis aitavad organisatsioonidel konkurentidest eristuda. Samuti avatakse tööandja vaates sama raamistiku rakendamist, tuues esile viis elementi, mis toetavad töötajate lojaalsust.

Brändi väärtus väljendab organisatsiooni finantsiliste ja tajutud varade kaudu loodud lisaväärtust, mis võimaldab brändil konkurentidest eristuda ning mõjutada sidusrühmade, sealhulgas tarbijate ja töötajate käitumist (Aaker, 1991; Keller, 2013). Brändi väärtus ei piirdu vaid visuaalse identiteedi elementidega vaid hõlmab ka tarbijate tajutud kvaliteeti, usaldust ja lojaalsust. Tööandja brändi väärtus rakendab neid põhimõtteid, keskendudes organisatsiooni võimele pakkuda töötajale unikaalset väärtuspakkumist (Ambler & Barrow, 1996)). Lisaks eelnevalt kirjeldatud põhimõtetele kasutatakse tööandja brändi väärtuse

hindamisel sageli küsitluspõhiseid meetodeid – näiteks EmpAt-skaalat (Berthon, Ewing, & Hah, 2005) tööandja atraktiivsuse mõõtmiseks ning eNPS-i (Sedlak, 2019), mille põhimõtet – soovitusvalmiduse hindamist – on töö autorid käesolevas töös kohandanud töötajate lojaalsuse mõõtmiseks tööandja suhtes.

Lisaks EmpAt-skaala ja eNPS-i meetodile, mis annavad kiire ülevaate tööandja brändi väärtustest atraktiivsuse ja lojaalsuse mõõtmisel, esitleb joonis 7 tegureid, mis ühiselt kujundavad tööandja brändi väärtust.



Joonis 7. Tööandja brändi väärtust kujundavad tegurid

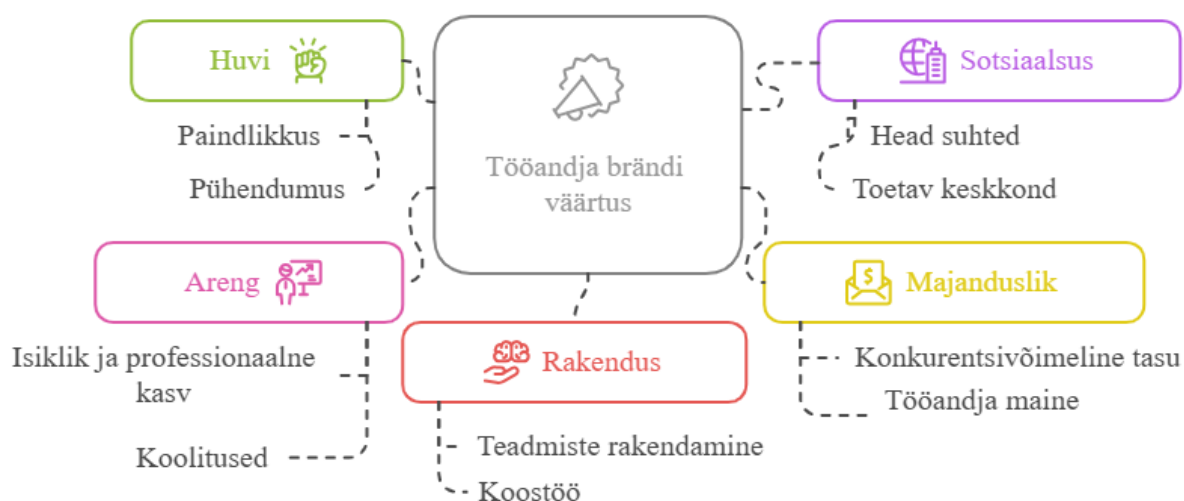
Allikas: autorite koostatud Aakeri (1991), Berthon et al., (2005), Kelleri (2013), Gilli (2011), Lievensi ja Slaughteri (2016), Reisi ja Braga (2016) ning Theurer et al. (2018) käsitluste põhjal, joonis koostatud tööriistaga Napkin AI

Nagu jooniselt 7 nähtub moodustavad tööandja brändi väärtust kujundavad tegurid ühtse süsteemi. Esmalt käsitleme brändi identiteeti ja väärtuseid. Tugev, äratuntav identiteet – mille keskmes on visuaalsed elemendid nagu logo või värvilahendus – annab tarbijatele ja töötajatele selge raamistiku, kuidas organisatsiooni tajuda. Samal ajal mängivad olulist rolli organisatsiooni väärtused (nt kvaliteet, usaldusväarsus), mis loovad püsiva kuvandi ja suurendavad sidet brändiga. (Aaker, 1991; Keller, 2013). Gill (2011) rõhutab, et lood organisatsiooni päritolust, missioonist ja väärtustest aitavad töötajatel luua kuuluvustunde ning uhkuse oma tööandja üle. Sellised lood loovad sügava emotsionaalse sideme, mis suurendab töötajate lojaalsust ja kaasatust, avaldades igapäevaste tööolukordade kaudu, kus töötajad tajuvad oma rolli organisatsiooni laiemas narratiivis (Gill, 2011). Järgneviks teguriks on töötaja kogemus ja positsioneerimine. Toetav organisatsioonikultuur, kvaliteetne juhtimine ning teadlik positsioneerimine tööandjana soodustavad töötajate rahulolu, mis omakorda motiveerib neid organisatsioonis püsima. Positiivne töökeskkond pakub võimalusi

eneseteostuseks, läbipaistvaks karjäärriks ja avatuks kommunikatsiooniks, mis tõstab töötajate uhkust oma tööandja üle. (Lievens & Slaughter, 2016)

Berthon et al. (2005) välja töötatud EmpAt skaala hindab tööandja atraktiivsust viie elemendi – huvi, sotsiaalne, majanduslik, arengu- ja rakendusväärtus – kaudu, pakkudes selget raamistikku hindamiseks. Skaala eristab viit mõõdet, millest huvi- ja sotsiaalne väärtus kajastab emotsionaalset sidet, mis tekib organisatsiooni loo kaudu ning majanduslik, arengu- ja rakendusväärtus integreeruvad, määratledes töötajakogemuse kvaliteedi läbi realselt pakutavate hüvede ja arenguvõimaluste. See mõõdikusüsteem võimaldab organisatsioonil objektiivselt hinnata, kuidas selge identiteet, mõtestatud narratiiv ja positiivne töökeskkond toetavad üksteist, luues seeläbi tugeva aluse töötajate püsivusele ja tööandja brändi konkurentsieelisele. Nimetatud väärtused kajastavad tööandja brändi igapäevast mõju töötajate tajule ning võimaldavad hinnata, kuidas organisatsiooni väärtuste integreeritus töökeskkonda seostab töötajate lojaalsusega (Reis & Braga, 2016; Theurer et al., 2018).

Nii kujuneb välja tööandja brändi pikaajaline väärtus, mis aitab asutusel eristuda konkurentidest ning luua lojaalse kollektiivi. Edasi keskenduvad töö autorid EmpAt-skaalale, mis annab raamistiku tööandja brändi väärtuste hindamiseks läbi viie väärtuse elemendi. Iga element peegeldab töötaja jaoks olulisi motivaatoreid ning annab aluse hinnata, kuidas tööandja brändi väärtus avaldub igapäevases töökogemuses ja mõjutab töötaja lojaalsust. Järgnevalt avavad töö autorid need väärtused põhjalikumalt, visualiseerides joonisega 8.



Joonis 8. Tööandja brändi väärtuse elemendid

Allikas: autorite koostatud Aguinisi ja Kraigeri (2009), Berthon et al. (2005), Bocki, Zmudi, Kimi ja Lee (2005), Boudi ja Falchikovi (2006), Gajendrani ja Harrisoni (2007), Greenhausi ja Alleni (2011), Haar et al. (2014), Kraimer et al. (2011), Lee ja Bruvoldi (2010), Locke ja Lathami (2002), Maxwelli ja Knoxi (2009), O'Reilly et al. (2014), Rhoadese ja Eisenbergeri (2002), Saksa (2006), Sokori (2012) ning Theurer et al., 2018 käsitluste põhjal; joonis koostatud tööriistaga Napkin AI

Jooniselt 8 on näha viis elementi: huvi-, sotsiaalne, majanduslik, arengu- ja rakendusväärtus, mis moodustavad tööandja brändi hindamiseks ühtse raamistiku. Järgnevas osas käsitletakse iga elementi põhjalikumalt, tuues välja teoreetilised käsitlused ja praktilised rakendusvõimalused, et näidata, kuidas need väärtused kujundavad töötajate igapäevast kogemust ja toetavad organisatsiooni pikaajalist edu.

Huviväärtus kajastab tööandja suutlikkust luua keskkond, kus innovaatiline ja tulevikule suunatud lähenemine ning töötajate loovuse väärtustamine loovad elava ja väljakutsuva töökeskkonna, andes töötajatele sisemise motivatsiooni tegeleda tähendusrikka tööga ja tugevdada seeläbi nende lojaalsust (Reis & Braga, 2016). Töö paindlikkus, eriti kaugtöö, suurendab töötajate tajutatavat kontrolli oma töö asukoha, aja ja viiside üle, mis omakorda soodustab eneseteostust (Gajendran & Harrison, 2007). Samuti mängivad rolli organisatsiooni maine, karjäärivõimalused ja arenguprogrammid, mis aitavad kujundada pühendunud töötajaskonda (Berthon et al., 2005).

Sotsiaalne väärtus rõhutab organisatsiooni võimet luua toetav töökeskkond ja kolleegide vahelisi suhteid, mis suurendavad töötajate kuuluvustunnet ja pühendumust (Theurer et al., 2018; Rhoades & Eisenberger, 2002). Avatud suhtlus, läbipaistev, tunnustav juhtimine ning kaasav kultuur loovad positiivse sisekliima, kus töötajad tunnevad end väärtustatuna ja saavad vabalt oma ideid jagada (O'Reilly et al., 2014). Selline keskkond vähendab läbipõlemise ohtu ja toetab töötajate pikaajalist püsimist organisatsioonis, muutes organisatsiooni atraktiivseks nii uute talentide ligimeelitamisel kui ka olemasolevate hoidmisel.

Majanduslik väärtus hõlmab konkurentsivõimelist tasustamist, finantsstabiilsust ja tööandja mainet, mis on olulised uute talentide ligimeelitamisel ja olemasolevate töötajate hoidmiseks (Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon et al., 2005). Töötajad tunnevad end motiveeritumalt ja kindlamalt, kui nende panust hinnatakse õiglaselt ning organisatsioon pakub selgeid arenguvõimalusi, toetades töö- ja eraelu tasakaalu (Haar et al., 2014; Greenhaus & Allen, 2011).

Arenguväärtus kajastab organisatsiooni valmisolekut toetada töötajate professionaalset ja isiklikku arengut läbi koolituste, karjäärivõimaluste ja mentorluse (Reis & Braga, 2016; Maxwell & Knox, 2009). Töötajad, kes tunnevad, et nende arengut tõeliselt väärtustatakse on motiveeritumad ning nende pühendumus organisatsioonile kasvab märkimisväärselt (Lee & Bruvold, 2010; Kraimer et al., 2011). Arenguväärtuse strateegiline kujunemine hõlmab ka regulaarset tagasisidet ja individuaalset arenguplaanide koostamist (Locke & Latham, 2002; Aguinis & Kraiger, 2009). Selline lähenemine tõstab mitte ainult

töötajate rahulolu ja motivatsiooni, vaid tugevdab ka organisatsiooni konkurentsivõimet ja pikaajalist edu (Saks, 2006).

Rakendusväärtus näitab, kuidas organisatsioon võimaldab töötajatel oma teadmisi rakendada ja jagada, soodustades eneseteostust ning tugevdades emotsionaalset sidet (Sokro, 2012; Boud & Falchikov, 2006). Juhtide tunnustav toetus suurendab samuti töötajate motivatsiooni ja pühendumust (Kraimer et al., 2011). Organisatsioonid, mis väärtustavad aktiivset teadmiste jagamist ja koostööd (Bock et al., 2005), võivad luua keskkonna, kus töötajad tajuvad oma panuse rakendusväärtust suuremana. Tugev rakendusväärtus omakorda aitab kaasa töötajate eneseteostusele, mis on kriitilise tähtsusega nende rahulolu ja pikaajalise lojaalsuse tagamisel.

Kokkuvõttes võib öelda, et tööandja brändi väärtus ei väljendu mitte ainult finantsiliste näitajate ja visuaalsete identiteedi kaudu, vaid läbi sisemiste väärtuste, mis määravad organisatsioonile iseloomuliku unikaalse identiteedi. Brändi põhielemendid: visuaalne identiteet, väärtused, brändilood ja positiivne töötajakogemus – loovad aluse usaldusele ja konkurentsieelisele. EmpAt – skaala viis mõõdet (huvi-, sotsiaalne, majanduslik, arengu- ja rakendusväärtus) näitavad, kuidas need elemendid üksteist toetades mitte ainult ei suurenda töötajate lojaalsust, vaid tugevdavad tervikuna tööandja brändi väärtust.

2. TÖÖANDJA BRÄNDI VÄÄRTUST KUJUNDAVATE ELEMENTIDE SEOS TÖÖTAJATE LOJAALSUSEGA PPA JA HÄK NÄITEL

2.1. Uuritavad organisatsioonid, uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade uuritavatest organisatsioonidest, uurimisprotsessist, kasutatud meetoditest ja valimist. Kõigepealt tutvustavad töö autorid uuritavaid organisatsioone ning ankeetküsimustiku koostamist, seejärel andmekogumist ja valimi kujunemist ning lõpuks andmetöötlust ja statistilise analüüsi läbiviimist.

Uuritavateks organisatsioonideks olid Siseministeeriumi haldusala asutused PPA ning HäK. Viimaste aastate kõrge usaldus PPA ja HäK-i vastu (Siseministeerium, 2022) kinnitab asutuste olulist rolli ühiskonnas ning peegeldab seda, kui tähtis on nende asutuste panus siseturvalisuse tagamiseks. PPA-s töötab ligikaudu 5 000 inimest (Politsei- ja Piirivalveamet, kuupäev puudub), asutuse põhiülesandeks on avaliku korra kaitsmine, piirihalduse korraldamine, merel otsingu- ja päästetööde läbiviimine ning kodakondsuse ja migratsiooni küsimuste lahendamine (Politsei- ja piirivalve seadus, 2025). HäK-is töötab ligikaudu 230

Joonis 9 nähtub, et töö autorid alustasid ettevalmistusi uuringu läbiviimiseks aprillis 2024, võttes mõlema asutusega ühendust, et arutada koostööd ja tutvustada magistritöö ideed. 25. juunil 2024. saatsid töö autorid mõlemasse asutusse taotlused, et saada luba ankeetküsimustiku läbiviimiseks, mille tulemusi kasutatakse käesoleva magistritöö empiirilise uuringu analüüsideks. HäK-ist saadi kohe kooskõlastus, PPA puhul tuli esmane kooskõlastus 12. augustil 2024. Kuna algsest taotluse versioonist puudus ankeetküsimustik, esitati 03. detsembril 2024 PPA-le täiendav taotlus, millele saadi kooskõlastus 16. detsembril 2024. Lisaks muutus vahepeal HäK-i poolne kontaktisik, seega oli vaja esitada neile uus taotlus.

Ankeedi koostamine algas 2024. aasta novembris, tihedas koostöös juhendajaga, et tagada selgus ja ajakohasus. Enne küsitluse algust testiti ankeetküsimustikku kuue inimesega (kolm kummastki asutusest). Testijad andsid positiivse tagasiside ankeedi ülesehituse ja arusaadavuse osas. Lõplik versioon edastati asutuste kontaktisikute poolt vastajatele 9. jaanuaril 2025 ning vastamisperiood kestis kaks nädalat s.o. kuni 23. jaanuarini 2025. PPA puhul lisati ankeetküsimustiku veebilink koos kaastekstiga asutuse siseveebi, mis oli kättesaadav kõigile PPA, ligikaudu 5000-le töötajale. HäK-is saadeti ankeetküsimustiku veebilink koos kaaskirjaga kõigile töötajatele e-postiga ning samuti avaldati info siseveebis. HäK töötajatele saadeti neli päeva enne vastamisaja lõppu meedetuletus, et julgustada ja motiveerida töötajaid ankeetküsitlust täitma. Ankeetküsimustikule lisatud kaaskirjas tõid töö autorid välja, et vastamine on anonüümne ning vastuseid kasutatakse ainult käesoleva magistritöö koostamise raames ning hiljem ankeetküsimustike vastused kustutatakse.

Magistritöö raames ankeetküsimustiku läbiviimiseks kasutati veebipõhist küsitlusplatvormi SurveyMonkey, kuna ühes asutuses kehtestatud küberturvalisuse tingimused piirasid teiste lahenduste kasutamist. Kuna kumbki töö autoritest ei olnud eelnevalt SurveyMonkey'ga kokku puutunud, tuli esmalt platvormi võimalused ja funktsioonid endale selgeks teha, et koostada kasutajasõbralik ning ootustele vastav veebiküsitlus. Küsitlus hõlmas tööandja brändi väärtust kujundavate elementide hindamiseks mõeldud väiteid ning demograafilisi küsimusi, millega koguti teavet vastaja nt soo, tööstaaži jms kohta.

Küsitlus oli kättesaadav kõigile PPA ja HäK töötajatele, seega kasutati valimina kogu põhikogumit. Kokku laekus 243 vastust, millest 175 PPA-st (vastamismäär oli ligikaudu 3,5% isikkoosseisust) ja 68 HäK-ist (vastamismäär oli ligikaudu 30 % isikkoosseisust). PPA madalam vastamisaktiivsus võib viidata töötajate vähesele motivatsioonile küsimustiku täitmiseks või siseveebi kaudu edastatud teavituse märkamatusse tõttu, samas kui HäK-i

kõrgem vastamisaktiivsus näitab, et kasutatud teavituskampaania osutus efektiivseks ja töötajad olid küsitluse täitmiseks paremini kaasatud. Analüüsi käigus täheldati, et valimis esines mitmekesine vanuse, tööstaaži ja -rollide jaotus, mis võimaldas uurida, kas demograafiliste rühmade lõikes töötajate lojaalsus erines. HÄK-is domineerisid naissoost vastajad (mehi ainult 5), mis on kooskõlas asutuse üldise soolise profiiliga, kuna HÄK isikkoosseisust 90% on naised (Häirekeskus, kuupäev puudub).

Järgnevalt kirjeldatakse uuringu meetodikat ja andmete analüüsi protseduure, mis võimaldasid erinevusi ja seoseid täpselt hinnata. Uuringu andmekogumi usaldusväärsuse tagamiseks kontrolliti esmalt, kas andmetes esines duplikaatkirjeid. *Exceli* funktsioon „duplikaatide eemaldamine“ abil kontrolliti, kas iga vastaja unikaalne identifikaator ilmes korduvalt. Kontroll näitas, et kõik kirjed olid unikaalsed ehk duplikaate ei leitud. Lisaks kontrolliti oluliste andme elementide täielikkust „*countblank*“ funktsiooni ja tingimusliku vormindamise abil, et tuvastada read, kus kohustuslike lahtrite andmed puudusid. Andmetöötlustarkvara valikul eelistasid töö autorid samuti *Excelit* koos *Data Analysis* lisamooduliga, kuna see osutus intuiitivseks ja hõlpsasti kasutatavaks, võimaldades järgnevate põhianalüüside läbiviimist:

- F-testi kasutati dispersioonide erinevuse hindamiseks, et kontrollida ANOVA ja t-testi rakendamisi eeldusi.
- ANOVA ja t-testi rakendati erinevate demograafiliste rühmade (vanus, tööstaaž, sugu ja töökoha iseloom) keskmiste lojaalsushinnangute võrdlemiseks ning statistiliselt oluliste erinevuste tuvastamiseks.
- Regressioonanalüüsiga hinnati, kuidas tööandja brändi väärtust kujundavad elemendid seostuvad töötajate lojaalsusega ning tuvastati, millised väärtused on statistiliselt olulised lojaalsuse kujunemise.
- Cronbach'i alfa näitaja võimaldas hinnata konkreetse tööandja brändi elemendi väärtuse alla koondatud väidete sisemist järjepidevust (Cronbach, 1951). Üldjuhul peetakse usaldusväärseks alfa väärtust, mis on üle 0,70 (Tavakol & Reg, 2011).

Tulemuste täpsuse kontrollimiseks viidi analüüsid läbi korduvalt.

Lisaks tööandja brändi väärtust kujundavate elemente puudutavate väidete hindamisele hõlmas küsitlus eNPS-küsimust (väidet), millega mõõdeti töötajate soovitusvalmidust ehk käesoleva magistritöö kontekstis lojaalsust. Väide andis näitaja, mis peegeldab, kuidas töötajad hindavad asutust tööandjana ja kas nad on valmis ka oma

tuttavatele soovitama. Uuringus esitati väide: „*Soovitaksin asutust oma tuttavatele tööandjana*“. Vastamisskaala ulatus oli 0 – 10, kus 0 tähistas „kindlasti ei soovitaks“ ja 10 „kindlasti soovitaks“. Vastused jagati kolme kategooriasse: (Reichheld, 2003; Sedlak, 2019):

- Kriitikud (0 – 6) – töötaja lojaalsus on madal.
- Passiivsed (7 – 8) – töötaja lojaalsus on mõõdukas, kuid mitte piisav, et nad soovitaksid tööandjat tuttavatele.
- Soovitajad (9 – 10) – töötaja on lojaalne ja tõenäoliselt soovitaks tööandjat tuttavatele.

eNPS-i arvutatakse lahutades soovitajate protsendist (vastused 9 – 10) kriitikute protsendi (vastused 0 – 6), mille tulemus võib ulatada -100 kuni 100. Tulemust üle 0 võib lugeda positiivseks lojaalsuseks. Negatiivne skoor aga võib osutada madalale lojaalsusele ja organisatsioonilise toe puudumisele. (Reichheld, 2003; Sedlak, 2019) eNPS-i tulemust võib tõlgendada, kui hetkepilti töötajate lojaalsusest ning seda tasuks analüüsida koos demograafiliste andmetega, et saada terviklikum informatsioon (Schneider et al, 2013; Saks, 2006).

Tööandja brändi väärtuse mõõtmine põhines viiel elemendil ($X_1 - X_5$): Reis ja Braga (2016) toovad välja, et huviväärtus (X_1) peegeldab töötaja sisemist motivatsiooni ja vajadust tegeleda väljakutsuva ning tähendusrikka tööga. Selle väärtuse hindamiseks koostati kolm väidet, mis mõõdavad töö huvitavust, õppimis- ja eneseteostusvõimalusi ning töö tähendusrikkust ja töötaja motiveeritust:

- „*Minu töö on huvitav ja väljakutsuv.*“
- „*Minu töö pakub mulle õppimis- ja eneseteostusvõimalusi.*“
- „*Minu töö on tähendusrikas ja motiveeriv.*“

Theurer et al. (2018) ning Rhoades ja Eisenberger (2002) on leidnud, et organisatsiooni suutlikkus luua toetav sisekliima ja tugevdada meekonnatööd suurendab töötajate kuuluvustunnet ja lojaalsust, mis kajastub sotsiaalses väärtuses (X_2). Selle väärtuse hindamiseks esitati kaks väidet, mis mõõdavad töökeskkonna toetavust ja kolleegide vahelisi suhteid:

- „*Töökeskkond asutuses on toetav ning kolleegidega on head suhted.*“
- „*Töötajate vahel on head koostöösuhted, mis aitavad kaasa ühiste eesmärkide saavutamisele.*“

Backhaus ja Tikoo (2004) ning Berthon et.al. (2005) toovad välja, et rahulolu hüvede sh palgaga ja tööandja mainega kannab olulist rolli töötajate lojaalsuses. Majandusliku väärtuse (X_3) mõõtmiseks kasutati kahte väidet:

- „*Olen rahul palga ja hüvedega, mida tööandja pakub.*“
- „*Hindan asutuse mainet tööandjana.*“

Lee ja Bruvold (2010) ning Kraimer et.al (2011) viitavad, et tööandja panus töötajate professionaalsesse arengusse ja karjäärivõimalustesse mõjutab positiivselt töötajate lojaalsust. Arenguväärtus (X_4) hindamiseks esitati järgnevad kaks väidet:

- „*Tööandja toetab minu professionaalset arengut, pakkudes koolitusi ja arenguvõimalusi.*“
- „*Tööandja pakub mulle piisavalt võimalusi ametialaseks edasiliikumiseks.*“

Sokro (2012) ning Boud ja Falchikov (2006) järgi töötajate tunnetus oma oskuste ja teadmiste väärtustamisest ning tööülesannete vastavusest nende pädevustele tugevdab eneseteostust ja lojaalsust. Rakendusväärtus (X_5) hindamiseks esitati kolm väidet:

- „*Minu oskused ja teadmised on asutuses hästi rakendatud.*“
- „*Tunnen, et minu tööd hinnatakse.*“
- „*Minu tööülesanded vastavad minu oskustele ja kogemustele.*“

Iga elemendi sisemise järjepidevuse hindamiseks kasutati Cronbach'i alfa näitajat (vt Lisa 3). Viie elemendi alaskaalast saavutas neli (huvi-, sotsiaalne, arengu- ja rakendusväärtus) alfa väärtuse üle 0,86, mis kinnitab nende väidete usaldusväarsust ja sobivust statistiliseks analüüsiks (regressioonanalüüs ja seoste hindamine). Majandusliku väärtuse (X_3) puhul oli alfa väärtus 0,686, mis on küll piiripealne, kuid töö autorid otsustasid nende väidetega jätkata.

Uuringu tulemusi tuleb tõlgendada teatud piirangute ja kallutustega. PPA-s oli vastamisaktiivsus suhteliselt madal (3,5%), mis võib viidata töötajate vähesele motivatsioonile või peeti küsitlust ebaoluliseks, piirates seeläbi tulemuste üldistatavust. Kuna majanduslik väärtus (X_3) näitas veidi madalamat usaldusväarsust (0,686), tuleks antud elemendi tulemusi käsitleda ettevaatlikumalt.

2.2. Andmete analüüs ja tulemused

Järgnevalt kirjeldavad töö autorid, kuidas PPA ja HÄK-i töötajate ankeetküsitluse andmeid analüüsiti, et uurida, kas ja kuidas tööandja brändi väärtust kujundavad elemendid on seotud töötajate lojaalsusega ning milline seos on lojaalsuse ja demograafiliste rühmade

vahel. Esmalt analüüsiti eNPS-i tulemusi (töötajate lojaalsus tööandja suhtes) ning seejärel võrreldi erinevate demograafiliste rühmade eNPS-i tulemuste varieeruvust, et selgitada välja, kas rühmade vahel esinevad statistiliselt olulised erinevused. Lõpuks koostati regressioonanalüüs, et kindlaks teha, millised tööandja brändi väärtuse elemendid on kõige tugevamalt seotud töötajate lojaalsusega.

eNPS-meetod, mille põhimõtteid kirjeldati täpsemini 2.1 alapeatükis, võimaldas hinnata töötajate lojaalsust, tuginedes väitele „*Soovitaksin asutust oma tuttavatele tööandjana*“. Vastajate hinnangute põhjal jaotati töötajad kriitikuteks (0 – 6), passiivseteks (7 – 8) ja soovitajateks (9 – 10). Tabelis 4 on esitatud HäK-i ja PPA tulemused, mis annavad ülevaate asutuste eNPS-skooridest ja vastajate jaotusest.

Tabel 3

eNPS tulemused HäK-is ja PPA-s

Asutus	Vastajate arv	Kriitikud 0–6	Passiivsed 7–8	Soovitajad 9–10	eNPS
HäK	68	20 (29%)	19 (28%)	29 (43%)	13
PPA	175	90 (51%)	49 (28%)	36 (21%)	- 31
Kokku	243	110 (45%)	8 (28%)	65 (27%)	-19

Allikas: autorite koostatud

Tabelis 3 näitab erinevusi HäK-i ja PPA vahel. HäK-i töötajate eNPS oli 13, mis viitab positiivsele lojaalsusel. Soovitajate osakaal oli 43%, passiivsete töötajate osakaal 28% ja kriitikute osaks 29%. See tähendab, et kuigi HäK-is on rohkem soovitajaid, andsid märkimisväärne osa töötajatest neutraalse või negatiivse hinnangu. Passiivsete töötajate kõrge osakaal viitab sellele, et osa töötajates on küll rahul, kuid nende sideme puudumine tööandjaga takistab aktiivset soovitamist. PPA puhul oli eNPS – 31, mis viitab negatiivsele lojaalsusele. Rohkem, kui pooled vastanutest (51%) olid kriitikud, samas kui soovitajate osakaal oli vaid 21% ja passiivsete töötajate osakaal 28%. Kriitikute märgatav ülekaal osutab töötajate rahulolematusele ja võimalikule lahkumisriskile, kuna rahulolematud töötajad võivad otsida alternatiivseid töövõimalusi. Asutuste koondandmete eNPS oli -19, mis viitab kriitikute ülekaalule ja madalamale töötajate lojaalsusele. Sellest järeldub, et tööandja brändi väärtuste elementide tajumist tuleb tugevdada – eeskätt PPA-s, kuid tähelepanuta ei saa jätta ka HäK-i.

Järgnevalt analüüsiti, kas ja kuidas HäK ning PPA töötajate lojaalsus erineb statistiliselt olulisel määral demograafiliste rühmadest lähtuvalt. Kuigi eNPS arvutati soovitajate ja kriitikute osakaalude põhjal, kasutati edasistes analüüsides üksikute vastajate hinnangute keskmisi, et tuvastada võimalikke statistiliselt olulisi erinevusi demograafiliste

rühmade lõikes. Selline lähenemine annab ülevaate lojaalsuse varieeruvusest ja toetab täpsemaid järeldusi. Töö autorid võrdlesid HäK-i ja PPA lojaalsusnäitaja keskmisi, et välja selgitada kas ja kuidas töötajate hinnangud erinesid statistiliselt olulisel määral. Alljärgnevas tabelis 4 on esitatud võrdluse tulemused.

Tabel 4

Üldine lojaalsuse hindamine HäK-is ja PPA-s

Asutus	Vastajaid	Keskmine hinnang	Dispersioon	F-test (p-väärtus)	t-test (p-väärtus)
HäK	68	7,46	5,77	0,483	0,0005
PPA	175	6,17	6,45		

Alliks: autorite koostatud

Lähtuvalt tabelist 4, statistiline analüüs kinnitab, et HäK töötajate keskmine lojaalsuse hinnang (7,46) on oluliselt kõrgem, kui PPA töötajatel (6,17). F-testi tulemus ($p=0,483$) näitab, et asutuste dispersioonid on omavahel võrreldavad, võimaldades rakendada t-testi võrdsete dispersioonide eeldust (*two-sample assuming equal variance*). T-testi p-väärtus 0,0005 kinnitab, et võrreldavate keskmiste hinnangute erinevus on statistiliselt oluline. See tulemus viitab, et HäK-i töötajad on oma organisatsiooni suhtes lojaalsemad, avaldades suuremat valmisolekut asutust tööandjana soovitada. Samuti toetab tabel 3 seda järeldust, näidates, et PPA-s on lojaalsuse vaatenurgast oluliselt rohkem kriitikuid, mis viitab kõrgemale rahulolematusele ja võimalikule lahkumisriskile.

Vastajate sooline jaotus erines asutuste lõikes, tulemused on koondatud tabelisse 5. HäK-is oli vastanute seas vaid 5 meest, mis on samas kooskõlas asutuse tööjõu üldise struktuuriga. PPA-s jagunesid vastused võrdsemalt, mehi oli 88 ja naisi 77, mis viitab asutuse suhteliselt tasakaalustatud soolisele jaotusele.

Tabel 5

Soolised erinevused lojaalsuse hinnangutes HäK-is ja PPA-s

Asutus	Sugu	Vastajaid	Keskmine hinnang	Dispersioon	F-test (p-väärtus)	t-test (p-väärtus)
HÄK	Mehed	5	6,6	2,3	0,366	0,35
	Naised	57	7,65	5,59		
PPA	Mehed	88	5,73	7,28	0,236	0,005
	Naised	77	6,84	5,58		

Allikas: autorite koostatud

Tabel 5 näitab, et HäK-is on meeste ja naiste lojaalsuse keskmised hinnangud vastavalt 6,60 ja 7,65. Läbi viidud f-test ($p=0,366$), viitab ka siin, et rühmade dispersioonid ei

erine oluliselt ning analüüsis võib rakendada t-testi läbi viimisel võrdsete dispersioonide eeldust. T-testi p-väärtus 0,35 jääb oluliselt üle olulisuse piiri (0,05), seega ei ole meeste ja naiste lojaalsus HäK-is erinev. Samas toovad töö autorid välja, et mees vastajaid oli HäK-is ainult viis, mistõttu on antud hinnangu üldistus piiratud. PPA-s on meeste keskmine lojaalsuse hinnang 5,73, mis on madalam kui naistel 6,84. F-testi p-väärtus (0,236) osutab, et kahe rühma hinnangute dispersioonid sarnased, seega saavad töö autorid rakendada võrdsete dispersioonide eeldust. T-testi tulemus ($p=0,005$) näitab, et sooline erinevus lojaalsusele on statistiliselt oluline. Tulemus viitab võimalusele, et mehed ja naised kogevad PPA-s töötingimusi või võimalusi erinevalt, mistõttu on naiste keskmine hinnang lojaalsusele ja valmisolekule oma asutust tööandja soovitama kõrgem.

Järgnevalt uurisid töö autorid vanuse mõju lojaalsuse kujunemisel. Analüüsi läbiviimiseks jaotati vastajate vanused kahte kategooriasse. Kategooriate leidmiseks arvutasid tööautorid kogu valimi keskmise vanuse - 39,07 aastat. Lähtuvalt kogu valimi struktuurist ja ankeetküsimustikus kasutatud vanusevahemikest (vastajad valisid vanuse vahemikes: 20 – 29, 30 – 39, 40 – 49, 50 – 59, 60+ aastat) otsustasid töö autorid jaotada vanuse vastavalt kahte kategooriasse „kuni 39 aastat k.a“ ja „40 aastat ja vanemad (vt lisa 1). Kahe kategooria kasutamine tagasi mõlemas jaotises piisava valimi suuruse ja seeläbi tulemuste usaldusväärsuse. Tabel 6 annab ülevaate analüüsist ilmnenuid tulemustest.

Tabel 6

Vanuselised erinevused lojaalsuse hinnangutes HäK-is ja PPA-s

Asutus	Vanuserühm	Vastajaid	Keskmine	Dispersioon	F-test (p-väärtus)	t-test (p-väärtus)
HäK	Kuni 39 a	28	7,96	3,81	0,104	0,146
	40+ a	40	7,1	6,96		
PPA	Kuni 39	108	6,03	6,57	0,777	0,373
	40+ a	67	6,39	6,97		

Allikas: autorite koostatud

Tabeli 6 näitab, et HäK-is oli nooremate töötajate (kuni 39 a ja k.a) lojaalsuse keskmiste hinnang 7,96 ning vanemate töötajate (40+ aastat) 7,10. F-testi tulemus ($p=0,104$) kinnitab, et rühmade dispersioonid ei erine oluliselt ning seetõttu on võimalik rakendada t-testi läbi viimisel võrdsete dispersioonide eeldust. T-testi p-väärtus ($p=0,146$) näitab, et vanuserühmade vaheline erinevus HäK-is ei ole statistiliselt oluline. PPA-s oli nooremate töötajate lojaalsuse keskmine hinnang 6,03, vanematel aga 6,39. F-testi tulemus ($p=0,777$) kinnitab samuti, et võime rakendada t-testi läbiviimisel võrdsete dispersioonide eeldust. T-

testi p-väärtus (0,373) kinnitab, et PPA-s ei ole vanuse rühmade mõju lojaalsusele statistiliselt oluline.

Lisaks vanusele võib lojaalsust mõjutada tööstaaž, mida järgnevalt töö autorid ka analüüsisid. Sarnaselt vanusele jaotati staažid kahte kategooriasse. Kogu valimi keskmiseks vanuseks kujunes 11,2 aastat. Lähtuvalt kogu valimi struktuurist ja ankeetküsimustikus kasutatud staaži vahemikest (vastajad valisid staaži vahemikes: 0 – 1, 1 – 5, 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20, 21 – 25, 26+ aastat) otsustasid töö autorid jaotada tööstaažid vastavalt kahte kategooriasse: kuni 10 (k.a) aastase tööstaažiga ning 11 ja pikema tööstaažiga töötajad (vt. täpsemalt lisa 2). Kahe kategooria kasutamine tagasi mõlemas jaotises piisava valimi suuruse ja seeläbi tulemuste usaldusväärsuse. Alljärgnevas tabelis 7 on toodud analüüsi tulemused.

Tabel 7

Tööstaaži erinevused lojaalsuse hinnangutes HäK-is ja PPA-s

Asutus	Tööstaaž	Vastajaid	Keskmine hinnang	Dispersioon	F-test (p-väärtus)	t-test (p-väärtus)
HäK	kuni 10 a	47	7,77	5,31	0,59	0,112
	11+ a	21	6,76	6,39		
PPA	kuni 10 a	82	6,43	4,89	0,016	0,204
	11+ a	93	5,94	8,28		

Allikas: autorite koostatud

Tabelist 7 ilmneb, et HäK-is olid vähema st. kuni 10 (k.a) aastase tööstaažiga töötajate keskmine lojaalsuse hinnang 7,77 ja staažikamate st 11 ja enam aastat töötanute hinnang 6,76. F-testi tulemus ($p=0,59$) kinnitab, et dispersioonide erinevus ei ole statistiliselt oluline, võimaldades rakendada t-testi võrdsete dispersioonide eeldust. T-testi tulemus ($p=0,112$) näitab, et tööstaažide rühmade keskmised hinnangud erinevad statistiliselt mitte oluliselt. Antud tulemuste tõlgendamisel tuleb arvestada, et HäK-is oli vastanute seas pikema tööstaažiga töötajaid poole vähem võrreldes lühema staažiga, seega võib tulemuste üldistatavus olla piiratud. PPA-s oli kuni 10 (k.a.) aastase tööstaažiga töötajate keskmine hinnang 6,43 ja staažikamate töötajate hinnang 5,94. F-testi tulemus ($p=0,016$) näitab, et rühmade dispersioonid erinevad oluliselt, mistõttu tuleb t-testi tegemisel kasutada *Welch'i* t-testi. (*Welch'i*) t-testi tulemus ($p=0,204$) näitab, et tööstaaž ei avalda statistiliselt olulist mõju lojaalsusele. Kuigi statistilist erinevust ei tuvastatud, on mõlemas asutuses staažikamate töötajate hinnang hoiakulisele lojaalsusele madalam kui lühema tööstaažiga kolleegidel, mis võib peegeldada organisatsioonis aja jooksul toimunud muutusi ja sellest tekkinud ootuste lahknevust. Samas lühikese tööstaažiga töötajate kõrgem hinnang kajastab tõenäoliselt värske

esmamulje ja motivatsiooni mõju. Teoreetilise käsitluse järgi (Dick & Basu, 1994; Hart & Thompson, 2007) ei viita hoiakulise lojaalsuse hinnangu langus lojaalsuse kadumist, vaid selle nihkumist käitumuslikule tasandile. Staažikate töötajate puhul võib selline käitumuslik lojaalsus avalduda joonisel 3 esitatud kolmel viisil. Kuna käesolevas töös mõõdeti üksnes hoiakulist lojaalsust, ei saa töö autorid otseselt hinnata, milline kolmest käitumuslikust lojaalsuse vormist staažikamate töötajate seas domineerib.

Järgnevalt uurisid töö autorid, kas ja milline seos on lojaalsusel tööiseloomuga. Uuringus paluti vastajatel märkida tööiseloom. Eristati eesliini töötajad (PPA-s nt patrullpolitseinikud ja HäK-is päästekorraldajad või operaatorid) ja kontoritöötajad (peamiselt tugitegevuste või administratiiv ülesannetega seotud töötajad). Tabelis 8 on tood analüüsi tulemused.

Tabel 8

Tööiseloomu erinevused lojaalsuse hinnangutes HäK-is ja PPA-s

Asutus	Töökoht	Vastajaid	Keskmine hinnang	Dispersioon	F-test (p-väärtus)	t-test (p-väärtus)
HäK	Eesliin	42	7,88	2,6	0,01	0,0003
	Kontor	26	9,08	0,95		
PPA	Eesliin	72	7,06	6,25	0,102	0,554
	Kontor	103	7,26	4,39		

Allikas: autorite koostatud

Tabelis 8 on näha, et HäK-is andsid kontoritöötajad lojaalsusele keskmiseks hinnanguks 9,08, mis on märksa kõrgem kui eesliinitöötajate 7,88. F-testi tulemus ($p=0,01$) näitab, et rühmade dispersioonid erinevad oluliselt, mistõttu tuleb t-testi tegemisel kasutada *Welch'i* t-testi. T-testi tulemus (0,0003) tõestab, et kontori- ja eesliini töötajate lojaalsuse keskmised hinnangud erinevad oluliselt. PPA-s on eesliini (7,06) ja kontoritöötajate (7,26) lojaalsuse keskmiste hinnangute vahel numbriliselt väike vahe. F-testi tulemus ($p=0,016$) osutas, et dispersioonide erinevus ei olnud statistiliselt oluline, seega rakendada t-testi võrdsete dispersioonide eeldust. T-testi tulemus (0,554) näitab, et PPA-s tööiseloom ei mõjuta lojaalsuse hinnangut statistiliselt.

Järgnevalt kirjeldavad töö autorid regressioonanalüüsi tulemusi, saamaks teada kas ja millised tööandja brändi väärtuse elemendid mõjutavad HäK ja PPA töötajate lojaalsust. Analüüs tehti esmalt eraldi HäK-i ja PPA andmetega ning seejärel koostati ka mõlema asutuse tulemuste põhjal koondanalüüs. Koondanalüüsi läbiviimine võimaldas hinnata, kas tööandja brändi väärtuse elementide ja lojaalsuse seos on asutustes ühetaoline. Antud

lähenemisega on võimalik hinnata, kas asutuste eraldi seisvad tulemused on ühilduvad ja üldistatavad laiemale kontekstile.

Enne regressioonanalüüsi alustamist agregeerisid töö autorid iga tööandja brändi väärtuse elemendi kohta esitatud väited üheks väärtuseks. Iga elemendi kohta võeti konkreetse vastaja vastused elemendi hindamiseks esitatud väidetest ning arvutati keskmine, et saada teada konkreetse tööandja brändi väärtuse elemendi väärtus (näiteks huviväärtuse moodustasid kolm väidet, mille keskmine tulemus andis regressioonanalüüsis kasutatava X_1 väärtuse). Sarnaselt koondati sotsiaalse, majandusliku, arengu- ja rakendusväärtuse vastuste keskmised, mis moodustasid vastavalt $X_2 - X_5$ väärtused. Sõltuvaks muutujaks Y kasutati vastajate hinnangut väitele „*Soovitaksin asutust oma tuttavatele tööandjana*“, mida varasemates analüüsides kasutati lojaalsuse hindamiseks. Regressioonanalüüsi tulemused on toodud tabelis 9.

Tabel 9

Regressioonanalüüsi tulemused tööandja brändi väärtuste elementide seose hindamiseks töötajate lojaalsusele

Parameter	HäK (N = 68)	PPA (N = 175)	Koondmudel (N = 243)
R^2	0.665	0.640	0.642
Adjusted R^2	0.638	0.630	0.634
F-test p-väärtus	1.43×10^{-13}	8.88×10^{-36}	7.03×10^{-51}
Intercept	-4.262 (p = 0.0028)	-0.090 (p = 0.861)	-0.417 (p = 0.386)
X_1 (huviväärtus)	0.006 (p = 0.979)	0.020 (p = 0.817)	0.016 (p = 0.838)
X_2 (sotsiaalne väärtus)	0.662 (p = 0.00001)	0.091 (p = 0.195)	0.175 (p = 0.0055)
X_3 (majanduslik väärtus)	0.611 (p = 0.00002)	0.610 (p = 5,06 x 10-11)	0.588 (p = 6,71 x 10-15)
X_4 (arenguväärtus)	0.046 (p = 0.664)	0.043 (p = 0.561)	0.058 (p = 0.341)
X_5 (rakendusväärtus)	0.146 (p = 0.426)	0.253 (p = 0.014)	0.207 (p = 0.0209)

Allikas: autorite koostatud

Tabelist 9 on näha, et HäK-i regressioonimudel selgitab 66,5% töötajate lojaalsuse varieeruvust ($R^2 = 0,665$), mis viitab sellele, et analüüsis kasutatud viie tööandja brändi väärtuse elementide väärtused annavad olulise panuse lojaalsuse kujunemisse. Mudeli üldist statistilist olulisust kinnitab väga madal F-testi p-väärtus ($1,43 \times 10^{-13}$). HäK-i regressioonimudel näitab, et töötajate lojaalsuse varieeruvusest mõjutavad peamiselt kaks tööandja brändi väärtuse elementi: sotsiaalne ja majanduslik väärtus. Sotsiaalse väärtuse (X_2) koefitsient on 0,662 (p = 0,00001), mis viitab sellele, et töötajate tajutav toetav töökeskkond ja positiivsed kolleegisuhted mängivad olulist rolli lojaalsuse kujunemisel. Majandusliku

väärtuse (X_3) koefitsient 0,611 ($p = 0,00002$) väljendab rahulolu palga ja tööandja mainega, näidates seost töötajate lojaalsusega. Tulemustest lähtuvalt võib järeldada, et HäK-i töötajate jaoks on sotsiaalsed ja majanduslikud väärtuse elemendid võtmetegurid tööandja brändi kontekstis, mille kaudu mõjutatakse lojaalsuse kujunemist.

PPA analüüsis selgitab regressioonimudel 64% töötajate lojaalsuse varieeruvust ($R^2 = 0,640$), mis näitab, et analüüsis kasutatud viie tööandja väärtuse elementide väärtused annavad olulise panuse lojaalsuse kujunemisse. Mudeli üldist statistilist olulisust kinnitab äärmiselt madal F-testi p-väärtus ($8,88 \times 10^{-36}$). PPA mudelis osutusid statistiliselt oluliseks kaks tööandja brändi väärtuse elementi. Majandusliku väärtuse (X_3) koefitsient 0,610 ($p < 0,001$) peegeldab rahulolu palga ja tööandja mainega ning on kõige mõjukam seos lojaalsusega. Rakendusväärtuse (X_5) koefitsient 0,253 ($p = 0,014$) kinnitab, et töötajate tunnetus, et nende oskusi ja panust hinnatakse on seotud lojaalsuse kujunemisega. PPA regressioonanalüüsi tulemused viitavad sellele, et töötajate jaoks on kõige olulisemad majanduslikud ja rakendusväärtus, mille kaudu kujuneb lojaalsus tööandja brändi vaates.

Koondanalüüsi läbiviimine võimaldas hinnata, kas ja kuidas tööandja brändi väärtuse elementide ja töötajate lojaalsuse seos on uuritavates asutustes ühilduv ning üldistatav laiemale kontekstile. HäK-i regressioonimudelis osutusid statistiliselt oluliseks sotsiaalne ja majanduslik väärtus, samas kui PPA mudelis domineerisid majanduslik ja rakendusväärtus. Kui mõlema asutuse andmed ühendati koondmudelis, selgus, et töötajate lojaalsust mõjutavad majanduslikud, sotsiaalsed ja rakendusväärtuse elemendid. Koondmudel selgitab 64,2% lojaalsuse varieeruvust ($R^2 = 0,642$) ning statistilist olulisust kinnitab erandlikult madal F-testi p-väärtus ($7,03 \times 10^{-51}$). Tulemused näitavad, et vaatamata asutuste spetsiifilistele erinevustele, tööandja brändi väärtus elementide ja töötajate lojaalsuse vahel on ühtlane ja tugev seos, mida saab üldistada ka laiemale kontekstide. Selline lähenemine annab asutustele väärtusliku aluse arendada ühtseid tööandja brändi strateegiaid, mis hõlmavad majanduslikke, sotsiaalseid ja rakenduslikke elemente, eesmärgiga tugevdada töötajate lojaalsust ja parandada asutuste konkurentsivõimet.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Töö autorid leidsid, et eNPS on sobiv, laialdaselt kasutatav ja hästi võrreldav põhimõõdik, mis annab hea usaldusväärse lähtepunkti töötajate lojaalsuse hindamiseks. Uuringu tulemused näitasid siiski, et tööandja brändi väärtuse elemendid kirjeldavad lojaalsust märksa detailsemalt ning kujunevad peamisteks teguriteks, mis mõjutavad eNPS-i

skoori. Seetõttu pakub eNPS-i kõrvale tööandja brändi väärtuse elementide samaaegne mõõtmine terviklikuma ja usaldusväärsema teabe töötajate lojaalsusest.

HäK-i ja PPA töötajatelt kogutud andmete analüüsi tulemustest selgub, et majanduslik väärtus, hõlmates rahulolu palga, hüvede ja organisatsiooni mainega, mõjutab töötajate lojaalsust enim, kinnitades Ambleri ja Barrowi (1996) seisukohta, et konkurentsivõimelised finantsilised hüved suurendavad töötajate motivatsiooni ja lojaalsust. HäK-i kontekstis on lojaalsuse kujunemisel, lisaks majanduslikule väärtusele, olulisel kohal ka sotsiaalsed väärtused, mida toetav töökeskkond ja head kolleegisuhted kujundavad. Oliveri (1997) ning Hart ja Thompsoni (2007) käsitlused kinnitavad, et lojaalsus areneb mitte ainult kognitiivsete, vaid ka afektiivsete sidemete kaudu, kui töötajad tunnevad ennast organisatsioonis piisavalt toetatuna. Demograafilised analüüsid näitasid, et HäK-i kontoritöötajate lojaalsus on kõrgem kui eesliinitöötajatel, mis viitab sellele, et töörollide ja iseloomu erinevused mõjutavad töökeskkonna tajutud tuge. PPA vaates avaldus lisaks majanduslikule väärtusele ka rakendusväärtus, kajastades töötajate tunnetust, et nende panust hinnatakse ja rakendatakse. Mosley (2007) tõi välja, et selline tajutud väärtustamine tugevdab tööandja brändi tajumist ning vähendab lahkumisriski. Lisaks näitasid demograafilised analüüsid, et PPA-naised hindasid lojaalsust meestest kõrgemalt, mis viitab vajadusele pöörata tähelepanu meeste lojaalsuse tõstmisele vastavalt organisatsiooni spetsiifilistele tingimustele.

Koondmudelitest selgus, et majanduslik, sotsiaalne ja rakendusväärtus seletavad kokku üle 64% töötajate lojaalsuse varieeruvusest, kinnitades teoreetilist raamistikku, mille kohaselt lojaalsus areneb kognitiivsete, afektiivsete ja käitumuslike komponentide koostöös (Dick & Basu, 1994; Jacoby & Kyner, 1973). Nimetatud tööandja brändi väärtuse elemendid avaldavad suurimat mõju töötajate lojaalsusele. Seetõttu on soovitatav välja töötada meetmed, mis arvestavad organisatsiooni spetsiifilisi ja demograafilisi erisusi. Tugev majanduslik väärtus, toetav sotsiaalne keskkond ja efektiivne väärtustamine moodustavad aluse, mille abil organisatsioonid saavad oma töötajate lojaalsust tõsta ning vähendada lahkumisriski.

Lähtuvalt uuringu tulemustest, võttes arvesse töös esitatud teoreetilist teadmist, analüütilist osa ja järeldusi, toovad töö autorid välja neli ettepanekut, mida tööandjad võiksid tööandja brändi väärtuse elementide kujundamisel aluseks võtta.

Empiiriline analüüs näitas, et mõlemas asutuses mõjutab töötajate lojaalsust kõige tugevamalt majanduslik väärtus – rahulolu palga, hüvede ja tööandja mainega. Seega peaksid HäK ja PPA esmalt sihipäraselt (sihistatult) töötama selle nimel, et organisatsiooni maine oleks heal tasemel ning pakutav töötasu konkurentsivõimeline. Selge ja õiglaselt määratud

tasusüsteem loob tugeva finantsilise turvatunde, mis omakorda soodustab töötajate lojaalsust. Varasemad uuringud (Bachaus & Tikoo, 2004; Haar et al., 2014; Berthon et al., 2005) kinnitavad, et õiglaselt määratud töötasu ja selged arenguvõimalused mängivad olulist rolli tööga rahulolu ja lojaalsuse säilitamisel.

Empiiriline analüüs tõi esile olulised erinevused demograafilistes rühmades: PPA-s hindasid mehed oma lojaalsust tööandjale madalamaks kui naised ja see erinevus oli statistiliselt oluline Samuti HäK-is tuli eesliini töötajate eNPS skoor statistiliselt oluliselt madalam kui kontoritöötajate skoor. Seetõttu tasub asutustes lojaalsuse loomiseks rakendada sihtrühmapõhiseid meetmeid. PPA-s tuleks selgitada meeste madalama lojaalsuse põhjused ja kujundada neile suunatud arenguprogramm. HäK-i puhul on soovitatav keskenduda eesliinitöötajate võimalikele stressiallikatele, kuna varasemad uuringud (Rhoades & Eisenberger, 2002) näitavad, et just tööpinge võib vähendada lojaalsust. Avatud ja toetav aitab vähendada tööga kaasnevat stressi ning parandada kuuluvustunnet ja lojaalsust töökeskkond (Theurer et al., 2018; O'Reilly et al., 2014).

Empiiriline analüüs näitas, et rakendusväärtus – juhtide tunnustus ja selge konstruktiivne tagasiside töösooritusele – korreleerub töötajate lojaalsusega mõlemas asutuses oluliselt. Kolmanda tegevusena on seetõttu vajalik tugevdada tunnustamist ja tagasisidestamist. Regulaarne ja konstruktiivne tagasiside tõstab töötaja enesekindlust ja parandab töö efektiivsust. Juhtide poolt osutatud tunnustus aitab töötajatel tunda, et nende panust hinnatakse, mis suurendab lojaalsust. Rakendusväärtuse mõttes (Bock et al., 2005; Kraimer et al., 2011) loob läbipaistev ja asjakohane tagasiside kindla aluse töötaja lojaalsuse kasvule. Seetõttu on soovitatav integreerida regulaarne tagasisidesüsteem asutuste igapäevastesse tegevustesse, et toetada töötaja arengut ja motiveeritust ning tugevdada tööandja brändi.

Kuigi empiiriline analüüs ei näidanud PPA-s ja HäK-is huvi- ja arenguväärtuse otsest ja statistiliselt olulist seost mõõdetud lojaalsusnäitajaga, peavad töö autorid mõlema väärtuselemendi sihipärast arendamist siiski oluliseks, sest need toetavad töötajate sisemist motivatsiooni ja tagavad tööandja brändi pikaajalise atraktiivsuse. Seega soovivad töö autorid pikaajalises plaanis arengu- ja huviväärtuse arendamist. Huviväärtus kajastab töötaja sisemist motivatsiooni tegeleda tähendusrikka ja väärtusliku tööga (Reis & Braga, 2016). Samas arenguväärtus on seotud professionaalse ja isikliku arenguga (Maxwell & Knox, 2009; Locke & Latham, 2002; Aguinis & Kraiger, 2009). Käesoleva uuringu tulemused julgustavad asutusi looma (või olemasolul edasi arendama) arenguprogramme, mis toetavad töötajate karjäärivõimalusi, soodustavad isiklikku kasvu ja aitavad kaasa lojaalsuse suurenemisele.

Lisaks tasuks kaaluda mitmekesistel koolitus- ja arenguvõimalustel põhinevate lahenduste integreerimist, andes seeläbi töötajale võimaluse suurendada oma võimekust ning seeläbi pikemas perspektiivis tugevdada tööandja brändi väärtust.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö fookuses oli uurida, kuidas tööandja brändi väärtust kujundavad elemendid mõjutavad PPA ja HäK-i töötajate lojaalsust tööandja suhtes. Uurimisülesanded hõlmasid mitut valdkonda. Esiteks kirjeldati töötajate lojaalsuse olemus. Seejärel analüüsiti tööandja brändi mõistet ja strateegilist tähtsust. Määratleti tööandja brändi väärtuse elementide teoreetilised seosed töötaja lojaalsusega. Kvantitatiivse uuringu abil hinnati, millised tööandja brändi väärtuse elemendid mõjutavad PPA ja HäK töötajate lojaalsust. Lõpuks sõnastati uuringu tulemuste analüüsi põhjal järeldused ja võimalikud ettepanekud lojaalsuse suurendamiseks.

Töö teoreetilises osas defineeriti töötaja lojaalsuse mitmekihilise nähtusena, mille aluseks on kognitiivsed, afektiivsed ja käitumuslikud komponendid. Need toetavad lojaalsuse järkjärgulist arengut vastastikuse usalduse ja väärtuste jagamise kaudu ning loovad aluse organisatsiooni stabiilsusele. Leiti, et tööandja brändi mõistet ei piirdu üksnes visuaalsete või turunduslike meetoditega, vaid hõlmab ka sotsiaalseid, majanduslikke, huvi-, arengu- ja rakendusväärtusi. Integreeritud teoreetiliste mudelite põhjal töötati välja alusmudel, mis võimaldab täpsemalt mõõta töötajate lojaalsust ning hinnata, kuidas erinevad tööandja brändi väärtuse elemendid mõjutavad lojaalsust ja motivatsiooni panustada organisatsiooni eesmärkidesse.

Empiirilise uuringu valim moodustus 243 vastajast – 175 PPA-st ja 68 HäK-ist, kes täitsid veebipõhise SurveyMonkey küsitluse. Küsitlus hõlmas 13 väidet: 12 väidet mõõtsid viit tööandja brändi väärtuse elementi (nt huviväärtus väitega „*Minu töö on huvitav ja väljakutsuv*“, majanduslikku väärtust väitega „*Olen rahul palga ja hüvedega, mida tööandja pakub*“) ning lisaks sisaldas eNPS-i väide „*Soovitaksin asutust oma tuttavatele tööandjana*“, mis võimaldas mõõta hoiakulist lojaalsust. Väidete sisemine järjepidevus (Cronbach α) oli kõrge, tagades mõõtmise usaldusväärsuse. Tulemusi analüüsiti standardsete statistiliste meetoditega: ANOVA, t-testid ja regressioonanalüüsid. Selgus, et HäKi töötajate lojaalsus on üldjoontes kõrgem, kui PPA-s. HäK töötajate lojaalsust mõjutavad peamiselt sotsiaalsed ja majanduslikud tööandja brändi väärtuse elemendid. PPA-s seevastu avaldasid tugevaima mõju majanduslikud ja rakendusväärtused. Viidates sellele, et PPA töötajate lojaalsust

mõjutavad peamiselt finantsilised ja praktilised aspektid. PPA-s ilmnes ka sooline demograafiline erinevus, mis toob esile vajaduse kohandatud personalipoliitika järele. HäK-i andmete põhjal mõjutavad lojaalsust majanduslikud ja sotsiaalsed väärtused ning ka tööiseloomu erinevused. See rõhutab töörollide eripära arvestamise tähtsust strateegilises personalijuhtimises.

Analüüsi tulemused kinnitavad, et tugevad kolm tööandja brändi väärtuse elementi - majanduslik, sotsiaalne ja rakendusväärtus - on statistiliselt oluliselt seotud töötajate lojaalsuse kasvuga. Regressioonanalüüsis saadud tööandja brändi väärtuse elementide positiivsed koefitsiendid ja madalad p-väärtused viitavad, et nende elementide väärtuse suurenemine seostub töötaja lojaalsuse tõusuga. Koondmudel selgitab suure osa töötajate lojaalsuse erinevustest, mis kinnitab välja toodud elementide olulist mõju. Kõrgem lojaalsus vähendab lahkumisriski ning tagab stabiilse ja motiveeritud tööjõu, mis on kriitilise tähtsusega organisatsiooni konkurentsivõime säilitamisele. Lisaks näitas teoreetiliste kontseptsioonide ja praktiliste mõõdikute integreerimine, et sihipärane tööandja brändi arendamine, keskendudes selgelt määratletud majanduslikele, sotsiaalsetele ja rakendusväärtustele tugevdab organisatsioonikultuuri ja toetab pikaajalist jätkusuutlikkust.

Magistritöö tulemused näitavad, et töötaja lojaalsus on mitmetahuline nähtus, millele avaldavad mõju mitmed komponendid, sealhulgas töökeskkonna tingimused, paindlikkus, töö- ja eraelu tasakaal, töötajate arenguvõimalused ning karjäärivõimalused Järeldustest selgub, et kõigi nende tegurite kaal varieerub sõltuvalt organisatsiooni tüübist ja töö iseloomust. Tööandja brändi väärtuse tugevdamine, hõlmates õiglaselt määratletud finantsilisi ja praktilisi hüvesid, tunnustussüsteeme ning läbipaistvat kommunikatsiooni, osutub uuringu põhjal võtmeteguriks, mis aitab vähendada lahkumisriski ja toetab organisatsiooni jätkusuutlikkust. Uuringu analüüs annab objektiivse aluse ettepanekutele, mis soovitavad tööandja brändi väärtustele orienteeritud strateegiaid, et luua töökeskkond, kus töötajad tunnevad end pidevalt väärtustatuna ja kaasatuna, omakorda tugevdades nende lojaalsust ja panustades organisatsiooni pikaajalisse arengusse.

Käesolev magistritöö pakub erinevaid lahendusi ja suuniseid HäK-ile ja PPA-le tööandja brändi väärtuste sihipäraseks kujundamiseks. Tulemuste regulaarne mõõtmine eNPS-i abil aitab tagada kvalifitseeritud tööjõu hoidmise ning organisatsiooni jätkusuutliku arengu. Tulemused näitavad ühtlasi, et töötajate lojaalsus ei kujune üksnes emotsionaalse sideme, vaid ka tööandja poolt pakutavate lisandväärtuste kaudu. Seetõttu peab organisatsiooniline pühendumus toetuma läbimõeldud ja sihipärasele tööandja brändi arendamisele. Magistritöö pakutud süsteemne lähenemine võimaldab siseturvalisuse

organisatsioonidel kujundada oma tööandja brändi viisil, mis tõhustab töötajate hoidmist ja uute talentide kaasamist.

VIIDATUD ALLIKAD

- 1.Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- 2.Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- 3.Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369. doi:<https://doi.org/10.1002/job.1805>
- 4.Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. doi:<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- 5.Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- 6.Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi:<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- 7.Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. Allikas: <https://www.jstor.org/stable/2773219>
- 8.Benraiss-Noailles, L., & Viot, C. (2020). Employer brand equity effects on employees' well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605-613. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- 9.Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi:<https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- 10.Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111. doi:<https://doi.org/10.2307/25148669>
- 11.Boud, D., & Falchikov, N. (2006). Aligning assessment with long-term learning. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 31(4), 399-413. doi:<https://doi.org/10.1080/02602930600679050>

12. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297-334. doi:<https://doi.org/10.1007/BF02310555>
13. Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, *60*, 197-205. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
14. Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *22*(2), 99-113.
15. Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, *39*(1), 5-23. doi: <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
16. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500-507. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
17. Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, *116*(3), 495-511. doi:10.1007/s10551-012-1482-4
18. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1524-1541. doi:<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
19. Gill, R. (2011). Using storytelling to maintain employee loyalty during change. *International Journal of Business and Social Science*, *2*(15), 23-31.
20. Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature* (2 tr.). (J. C. Quick, & L. E. Tetrick, Toim-d) Washington, DC: American Psychological Association.
21. Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, *85*(3), 361-373. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
22. Harris, L. C., & Goode, M. M. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust. *Journal of Retailing*, *80*(2), 139-158. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.04.002>
23. Hart, D. W., & Thompson, J. A. (2007). Untangling employee loyalty: A psychological contract perspective. *Business Ethics Quarterly*, *17*(2), 297-323.
24. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A

- meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
doi:<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>
- 25.Häirekeskus. (kuupäev puudub). *Karjäär*. Allikas: <https://www.112.ee/et/karjaar/#meiega-koos-ootab-sind>
- 26.Häirekeskus. (kuupäev puudub). *Ülesanded ja struktuur*. Allikas: Häirekeskus:
<https://www.112.ee/et/struktuur>
- 27.Häirekeskuse põhimäärus. (2025). RT I, 29.01.2025,12. Allikas: Riigi Teataja:
<https://www.riigiteataja.ee/akt/129012025012?leiaKehtiv>
- 28.Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1-9. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/3149402>
- 29.Kaelep, T., & Leemet, A. (2020). *Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: siseturvalisus ja õigus*. Siseturvalisuse alavaldkond. Uringuaruanne. Allikas: SA Kutsekoda: https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2017/10/oska_siseturvalisus-ja-oigus_web_1106.pdf
- 30.Kapferer, J.-N. (2017). *Advances in Luxury Brand Management*. Cham: Springer International Publishing. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6_2
- 31.Kapferer, J.-N., & Valette-Florence, P. (2018). The impact of brand penetration and awareness on luxury brand desirability: A cross-country analysis of the rarity principle. *Journal of Business Research*, 83, 38-50.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.025>
- 32.Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T. W., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, 17(4), 361-384. doi:<https://doi.org/10.1108/09604520710760526>
- 33.Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4 (global edition) tr.). Harlow: Pearson Education Limited.
- 34.Kleinig, J. (2008). *Patriotism: Philosophical and Political Perspectives*. (I. P. Pavkovic, Toim.) Aldershot: Patriotism: Philosophical and Political Perspectives. Allikas: <https://researchoutput.csu.edu.au/ws/portalfiles/portal/9929652/PID8277prepub.pdf>
- 35.Kosasi, S. (2024). The influence of organizational culture, leadership style and generational differences on employee loyalty. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 6(2), 200-210.
doi:<https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2>

36. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14 tr.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
37. Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 485-500.
doi:<https://doi.org/10.1037/a0021452>
38. Kumar, V., & Shekhar, S. (18. 11 2011. a.). *Perspectives envisaging employee loyalty - a case analysis*. Allikas: SSRN Electronic Journal:
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1961430
39. Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2010). Creating value for employees: Investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, *14*(6), 981-1000. doi:<https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>
40. 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*, 407-440. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
41. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705-717.
doi:<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
42. Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, *25*(9-10), 893-907.
doi:<https://doi.org/10.1362/026725709X479282>
43. Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., & Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, *51*(3), 572-604. doi:<https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0616>
44. Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *77*, 323-337. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
45. Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, *15*(2), 123-134.
doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>

46. Napkin AI. (kuupäev puudub). *Napkin AI – The visual AI for business storytelling*.
Allikas: <https://www.napkin.ai/>
47. O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595–625.
doi:<https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
48. Oliver, R. L. (1997). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33-44. doi:<https://doi.org/10.1177/00222429990634s105>
49. OpenAI. (2023). *ChatGPT (versioon 4) [Keelemudel]*. Allikas: OpenAI:
<https://chat.openai.com>
50. Pavlović, G., & Zdravković, S. (2019). The influence of employer brand on employees loyalty – the moderator effect of employees satisfaction. *Balkans Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 2(2), 140-149.
doi:<https://doi.org/10.31410/Balkans.JETSS.2019.2.2.140-149>
51. Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/41165935>
52. Politsei- ja piirivalve seadus. (2025). RT I, 08.04.2025,9. Allikas:
<https://www.riigiteataja.ee/akt/131122024038?leiaKehtiv>
53. Politsei- ja Piirivalveamet. (kuupäev puudub). *PPA lugu ja väärtused*. Allikas: Politsei- ja Piirivalveamet: <https://www.politsei.ee/et/ppa-lugu-ja-vaeaertused>
54. Politsei- ja Piirivalveamet. (kuupäev puudub). *Väärtuspakkumine*. Allikas: Politsei- ja Piirivalveamet: <https://www.politsei.ee/et/vaeaertuspakkumine>
55. Porter, L. W., Streers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi:<https://doi.org/10.1037/h0037335>
56. Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54.
57. Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(1), 103-116. doi:10.5700/rausp1226
58. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
doi:<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>

- 59.Sakala, O., & Phiri, J. (2020). An assessment of the challenges of internal communication and its relationship to successful product implementation in a commercial bank. *Open Journal of Business and Management*, 8, 1543-1559.
doi:<https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.84098>
- 60.Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
doi:<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- 61.Savareikienė, D., & Daugirdas, L. (2009). Forms of expression of employee loyalty. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, 2(16), 86-93.
- 62.Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- 63.Sedlak, P. (2019). Employee Net Promoter Score (eNPS) as a Single-item Measure of Employee Work Satisfaction: An Empirical Evidence from Companies Operating in Poland. *Trends in Modern Human Resources Management*, 1k 347-357.
doi:<http://dx.doi.org/10.18778/8220-333-2.21>
- 64.Siseministerium. (06 2022. a.). *Siseturvalisuse avaliku arvamuse uuring 2022: Aruande koondversioon*. Allikas: Siseministerium:
https://www.siseministerium.ee/sites/default/files/documents/2024-05/Siseturvalisuse%20uuring%202022%20aruanne_toim._0.pdf
- 65.Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- 66.Ščiukauskė, I. (2020). The Impact of Employer Brand Equity Elements on Consumer Attitude to Service Brand. *15th Prof. Vladas Gronskas International Scientific Conference* (1k 99-106). Vilnius: Vilnius University Press.
doi:<https://doi.org/10.15388/VGISC.2021.13>
- 67.Tavakol, M., & Reg, D. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. doi:<https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- 68.Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/ijmr.12121>

69. Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
doi:<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>

LISAD

Lisa 1. Vanuse kategooriate kujunemine

Allikas	Sagedus (N)	Sum. panus	Keskmine vanus
PPA	175	6497,5	37,13
HäK	68	2996	44,06
Koondandmed	243	9493,5	39,07

Märkus: Sagedus (N) – vastajate arv; sum. panus – kogupanus, vanusevahemike keskväärtuste ja vastajate korrutiste summa; keskmine vanus – sum. panus/sagedus.

Allikas: autorite koostatud

Analüüsimeks töötajate vanuse mõju lojaalsusele oli vajalik t-testi läbiviimiseks töötajate vanused jaotada kahte kategooriasse. Tabelis on esitatud PPA ja HäK-i eraldi seisvad tulemused ning kogu valimi koondnäitajad. Tulemused näitavad, et PPA vastanute keskmine vanus on madalam (37,13 aastat) kui HäK-i (44,06 aastat). Kogu valimi keskmiseks vanuseks kujunes 39,07 aastat. Lähtuvalt kogu valimi struktuurist ja ankeetküsimustikus kasutatud vanusevahemikest (vastajad valisid vanuse vahemikes: 20 – 29, 30 – 39, 40 – 49, 50 – 59, 60+ aastat) otsustasid töö autorid jaotada vanuse vastavalt kahte kategooriasse „kuni 39 aastat k.a“ ja „40 aastat ja vanemad. Kui oleks teinud rohkem jaotusi, oleks võrreldav andmehulk analüüsiks ebapiisav.

Lisa 2. Tööstaaži kategooriate kujunemine

Allikas	Sagedus (N)	Sum. panus	Keskmine tööstaaž
PPA	175	2242,5	12,81
HäK	68	479	7,04
Koond andmed	243	2721,5	11,20

Märkus: vastajate arv; sum. panus – kogupanus, tööstaažide keskväärtuste ja vastajate arvu korrutiste summa; keskmine tööstaaž – sum. panus/sagedus.

Allikas: autorite koostatud

Analüüsimeks töötajate tööstaaži mõju lojaalsusele oli vajalik t-testi läbiviimiseks töötajate staažid jaotada kahte kategooriasse. Tabelis on esitatud PPA ja HäK-i eraldi seisvad tulemused ning kogu valimi koondnäitajad. Tulemused näitavad, et PPA vastanute keskmine tööstaaž on kõrgem (12,81 aastat) kui HäK-i (7,04 aastat). Kogu valimi keskmiseks vanuseks kujunes 11,2 aastat. Lähtuvalt kogu valimi struktuurist ja ankeetküsimustikus kasutatud staaži vahemikest (vastajad valisid staaži vahemikes: 0 – 1, 1 – 5, 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20, 21 – 25, 26+ aastat) otsustasid töö autorid jaotada tööstaažid vastavalt kahte kategooriasse „kuni 10 aastat k.a“ ja „11 aastat ja kauem olnud.

Lisa 3. Cronbach'i alfa väärtused ja kirjeldus

Väärtus	Cronbach väärtus
huviväärtus	0,9
sotsiaalne väärtus	0,888
majanduslik väärtus	0,686
arenguväärtus	0,904
rakendusväärtus	0,861

Allikas: autorite koostatud

Tagamaks tööandja brändi väärtuste mõõtmise sisemise järjepidevuse, analüüsisid töö autorid kõigi viie mõõdetava väärtuse Cronbach alfa väärtused. Tulemused kinnitavad kõrges usaldusväärsuses huvi-, sotsiaalse, arengu- ja rakendusväärtuse mõõtmist ning kuigi majandusliku väärtuse usaldusväärsus on piiripealne, toetab see siiski teoreetilisi kaalutlusi edasisteks analüüsideks.

Lisa. 4 Ankeetküsimustik**Hea vastaja!**

Oleme Tartu Ülikooli strateegilise juhtimise eriala magistrandid ning viime läbi uurimust, leidmaks seoseid tööandja brändi väärtuse elementide ja töötajate lojaalsuse kujunemise vahel Politsei- ja Piirivalveameti ning Häirekeskuse näitel.

Küsimustikule vastamine on anonüümne ning kogutud andmete põhjal tehakse üldistatud järeldused, mis ei võimalda vastaja isiku tuvastamist. Vastuseid kasutatakse ainult üldistatud kujul magistritöö koostamiseks. Küsimustiku täitmine võtab aega umbes 10 minutit.

Teie panus on hindamatu väärtusega, et mõista, kuidas tööandja brändi väärtused mõjutavad töötajate lojaalsust. Palun leidke hetk, et küsimustikule vastata!

Lisateabe saamiseks või küsimuste korral võtke ühendust:

Argo Arukase: argo.arukase@ut.ee

Heleriin Teder: heleriin.teder@ut.ee

Täname teid koostöö eest!

Palun vali oma tööandja

- Häirekeskus
- Politsei- ja Piirivalveamet

Palun hinnake järgnevaid väiteid vahemikus 0 – 10*0 = kõige vähem tõenäoline, 10 = kõige tõenäolisem*

Teemablokk	Väide	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lojaalsus	Soovitaksin asutust oma tuttavatele tööandjana											
Huvitav ja arendav töö	Minu töö on huvitav ja väljakutsuv											
	Minu töö pakub mulle õppimis- ja eneseteostusvõimalusi											
	Minu töö on tähendusrikas ja motiveeriv											
Töökeskkond ja koostöö	Töökeskkond asutuses on toetav ning kolleegidega on head suhted“											
	Töötajate vahel on head koostöösuhed, mis aitavad kaasa ühiste eesmärkide saavutamisele											
Palk ja tööandja maine	Olen rahul palga ja hüvedega, mida tööandja pakub											
	Hindan asutuse mainet tööandjana											
Tööalane areng	Tööandja toetab minu professionaalset arengut, pakkudes koolitusi ja arenguvõimalusi											
	Tööandja pakub mulle piisavalt võimalusi ametialaseks edasiminekuks											
Töö ja oskused	Minu oskused ja teadmised on asutuses hästi rakendatud											
	Tunnen, et minu tööd hinnatakse											
	Minu tööülesanded vastavad minu oskustele ja kogemustele											

Sugu:

- Naine
- Mees
- Ei soovi avaldada

Vanus:

- ... -19
- 20-29
- 30-39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 - ...

Milline on Teie üldine tööstaaz PPA-s/HäK-is:

- Kuni 1aasta
- 1 – 5
- 6 – 10

- 11 – 15
- 16 – 20
- 21 – 25
- 25 -

Millise iselooma ametikohal töötate:

- Eesliinitöötaja
- kontoritöötaja

Märkige pikima aeg, mil näete ennast töötamas PPA-s/HÄK-is:

- 1 – 2 aastat
- 3 – 5 aastat
- 5+ aastat

SUMMARY

THE ROLE OF EMPLOYER BRAND VALUE ELEMENTS IN SHAPING EMPLOYEE LOYALTY, USING THE EXAMPLE OF THE POLICE AND BORDER GUARD BOARD AND THE EMERGENCY RESPONSE CENTRE

Argo Arukase, Heleriin Teder

Employee shortages threaten Estonian internal security organisations. Prognoses indicate that in the future only 60% of Police and Border Guard Board (PPA) vacancies and 50% of Emergency Response Centre (HäK) vacancies can be filled by graduates. A strong employer brand is therefore essential for attracting and retaining qualified staff. This master thesis examines how employer brand value elements influence employee loyalty in the PPA and HäK and proposes strategies to eliminate staff gaps in the future. The authors of thesis set five research objectives: describe employee loyalty, analyse the concept and strategic importance of employer brand, define the value elements of employer brand, assess how these elements shape loyalty in both organisations and develop actionable recommendations to strengthen employee loyalty.

In the theoretical section, the authors conclude that employee loyalty is a multidimensional construct, combining cognitive, affective and behavioural commitment and that is crucial for organisational effectiveness. Loyal employees demonstrate higher productivity, lower voluntary outflow and enhanced resilience under pressure. The employer brand emerges as a strategic asset, not only supporting and strengthening external reputation but also driving internal engagement and fostering long-term career attachment. Applying the EMPAT framework, the authors identify five key value elements: **interest** (meaningfulness, challenge), **social** (support, trust), **economic** (compensation, reputation), **development** (training, advancement) and **implementation** (harnessing, recognition). Together, these elements foster positive attitudes and consistent, loyalty-driven behaviours.

To carry out the empirical study and identify the relations, the authors conducted an online survey via SurveyMonkey from 9 to 23 January 2025 among all PPA and HäK employees. A total of 243 unique responses were received (175 from PPA and 68 from HäK). Respondents rated twelve statements corresponding to the five EMPAT value elements and answered a single eNPS statement („I would recommend my organisation as an employer “). The survey instrument demonstrated strong internal consistency across all five value elements, with Cronbach’s alpha values above 0,861 for each element except economic value (0,686).

The results reveal that HäK employees report notably higher loyalty levels than their PPA counterparts. Demographic analyses show that within PPA, male employees rate their loyalty significantly lower than female employees, and within HäK, front-line staff (e.g. rescue coordinator) have lower loyalty scores compared to office-based staff. In the HäK, social and economic values arise as the most powerful drivers of loyalty. In contrast, loyalty within the PPA is driven mainly by economic and application values, highlighting the importance of both fair rewards and opportunities to engage in substantive, role-specific tasks. Taken together, all five employer-brand elements demonstrate a strong, cumulative influence on employees' willingness to recommend and stay with their organisation.

These findings suggest that in internal security contexts, loyalty arises not only from emotional bonds but equally from well-structured, value-focused working conditions. To capitalize on this, internal security organisations should adopt a systematic employer-brand approach that aligns these five value elements with transparent leadership practices, consistent communication and flexible work arrangements. Progress should be monitored through regular eNPS surveys to track shifts in employee opinion and view over time. Recommended initiatives include multi-staged recognition programmes linked to service milestones, targeted leadership and skills-development pathways, rotational assignments to enhance application value, and adjusted benefits packages that address diverse staff needs and life stages.

The authors adapted the EMPAT framework for PPA and HäK and paired it with an eNPS survey. This creates a straightforward toolkit for practitioners and researchers. Because the data derive from a one-time, self-reported survey, the findings offer only a snapshot and may be subject to bias. Nevertheless, the study demonstrates that a value-based employer brand can reduce outflow, stabilize staff, and guard the core capabilities of Estonia's internal security organisations.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie,

Argo Arukase ja Heleriin Teder,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose

TÖÖANDJA BRÄNDI VÄÄRTUST KUJUNDAVATE ELEMENTIDE ROLL
TÖÖTAJATE LOJAALSUSE KUJUNEMISEL POLITSEI- JA PIIRIVALVEAMETI JA
HÄIREKESKUSE NÄITEL

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on

Andres Kuusik, PhD
(juhendaja nimi)

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

2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autoritele viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Argo Arukase
Heleriin Teder
21.05.2025*