

Tartu Ülikool 2009

## **Bakalaureusetöö**

Tööandja brändi loomine Outokumpu Stainless Tubular  
Products AS-i näitel

Autor: Rauno Mõrd  
Juhendaja: Margit Keller, PhD

Tartu 2009

# SISUKORD

SISUKORD.....	1
SISSEJUHATUS.....	3
1. TEOREETILISED ALUSED.....	5
1.1. Tööandja brändi käsitlused.....	5
1.2. Tööandja brändi komponendid.....	6
1.3. Sisene ja väline tööandja bränd.....	8
1.4. Tööandja brändi loomise protsess.....	10
1.5. Tööandja brändi kasulikkus ja selle mõõtmine.....	13
1.6. Tööandja bränding Eestis.....	17
1.7. Varasemad uuringud Eestis.....	18
2. UURIMISOBJEKTI KIRJELDUS.....	20
3. UURIMISEESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED.....	21
3.1. Uurimisküsimused.....	21
4. MEETODITE JA VALIMI KIRJELDUS.....	23
4.1. Ekspertintervjuu Outokumpu tegevjuhi ja töötajatega.....	23
4.2. Informandi-intervjuu metalliala õppivate noortega.....	24
4.3. Empiiria analüüsi meetod.....	25
5. TULEMUSED.....	26
5.1. Outokumpu tegevjuhi ja töötajate arvamused.....	26
5.1.1. Olemasolev sisemine tööandja bränd.....	26
5.1.2. Kavandatav sisemine ja väline tööandja bränd.....	30
5.2. Ekspertintervjuude tulemused metalliala õppivate noortega.....	33
5.2.1. Õppuritele olulised väärtused tööandjate suhtes.....	33
5.2.2. Kanalid, mille kaudu õppurid saavad informatsiooni tööandjate kohta.....	35
6. SOOVITUSED TÖÖANDJA BRÄNDI LOOMISEKS.....	37
6.1. Tööandja brändi loomise strateegia.....	37
6.1.1. Tööliste igapäevatöö vaheldusrikkamaks ning huvitavamaks muutmine.....	37
6.1.2. Läbipaistva, demokraatliku ning ausa juhtimisstiili arendamine.....	38
6.1.3. Outokumpu korporatiivse omapära, ehk skandinaavia kultuuri väärtuste juurutamine ning levitamine.....	38
6.2. Tööandja brändi loomise taktika.....	39
6.3. I etapp- Tööandja brändi loomine majanduslanguse perioodil.....	40
6.3.1. Tööandja brändi loomise taktikalise plaani välja töötamine majanduslanguse ja tõusu perioodiks.....	40
6.3.2. Outokumpu Tallinna tuntuse tõstmine metalliala õppivate noorte seas.....	43
6.3.3. Sisemise tööandja brändi juurutamine Outokumpu Tallinnas.....	44
6.4. II etapp - Tööandja brändi loomine majandustõusu perioodil.....	45
6.4.1. Välise tööandjabrändi välja töötamine ja lansseerimine, koos tööpakkumisega.....	45
6.4.2. Sisemise tööandja brändi arendamine.....	46
6.4.3. Tööandja brändi kasulikkuse mõõtmine.....	47
KOKKUVÕTE.....	49
SUMMARY.....	51

KASUTATUD KIRJANDUS .....	53
LISAD .....	56
Lisa 1. Intervjuu kava Outokumpu tegevjuhiga .....	56
Lisa 2. Intervjuu kava Outokumpu töötajatega .....	57
Lisa 3. Intervjuu kava huvigrupi kuuluvate tudengitega .....	59
Lisa 4. Intervjuu Outokumpu Tallinna tegevjuhiga .....	60
Lisa 5. Intervjuu Outokumpu Töötajaga (tarneahelaplaneerija- OT1).....	65
Lisa 6. Intervjuu Outokumpu Töötajaga (varustuskeskuse laotööline - OT2).....	69
Lisa 7. Intervjuu Tehnika Ülikooli mehhatroonika tudengiga (TTÜ).....	70
Lisa 8. Intervjuu Tallinna Tööstushariduskeskuse CNC pinkide seadistamist õppiva noorega (THK) .....	72
Lisa 9. Intervjuu Tallinn Tehnikakõrgkooli masinaehituse tudengiga(TTK) .....	73

## SISSEJUHATUS

Inimeste elukvaliteet on Eestis viimastel aastakümnetel paranenud ning üheskoos sellega on suurenenud ka ootused tööandjate suhtes. Ettevõtete hulga suurenedes on uute ja paremate töötajate üle konkurents järjest tihenunud. Pelgalt palgaga ei ole võimalik töötajaid motiveerida ning vaja on olla atraktiivne mitmes töötajale olulises valdkonnas. Samasugused tendentsid leidsid mujal maailmas aset juba varemgi, mistõttu võtsid Tim Ambler ja Simon Barrow 1996 aastal esmakordselt kasutusele väljendi tööandja bränd. Lihtsustatult on tööandja bränd just see, mis teeb ettevõtte potentsiaalsete ja olemasolevate töötajate seas teistega võrreldes atraktiivsemaks.

Selline olukord oli nii Eestis, kui ka paljudes teistes riikides veel aasta tagasi. Nüüdseks on majanduslik olukord pea igal pool muutunud. Majanduslanguse perioodil võib tunduda täiesti kohatu rääkida uute töötajate ligimeelitamisest ja olemasolevate säilitamisest, kui tegelikkuses vahavad koondamislained. Tõsi, ka töös vaadeldaval ettevõttel Outokumpu Tallinn on viimasel poolel aastal tellimuste maht tunduvalt vähenenud ning töötajaid on koondatud küllaltki palju. Tegelikult annab aga majanduslangus koos koondamislainetega hoopis lisapõhjuse, miks Outokumpu Tallinnal on vajalik just nüüd hakata looma tööandja brändi.

Esimene ja peamine põhjus, miks Outokumpu Tallinnal on tarvis hakata looma tööandja brändi tuleneb sellest, et tegemist on metallitööstuse ettevõttega, kus paljud töötajad on varsti pensionieas ning peavad lahkuma ametist. Nende asemel on vaja tööle võtta uusi noori spetsialiste. Hetkel on aga Outokumpu tegevjuhi väitel ettevõtte täiesti tundmatu potentsiaalsete tulevaste töötajate hulgas. Teise põhjuse on loonud majanduskriis. Tellimusmahtude vähendamise tõttu on Outokumpu Tallinnast koondatud üpris palju töötajaid. Majanduslanguse lõppedes, kui järgneb uus majandustõus, peab ettevõtte värbama koondatud töötajate asemele täiendavat tööjõudu. Seetõttu on vaja tõsta Outokumpu Tallinna tuntust metallieriala õppivate noorte seas, et oleks võimalik värvata ettevõttele parimaid spetsialiste.

Sellest tulenevalt on käesoleva töö eesmärk luua teoreetiline ülevaade tööandja brändingust ning anda rakenduslikud soovitusel Outokumpu Tallinna tööandja brändi loomiseks. Empiiria osas viiakse läbi ekspertintervjuud Outokumpu Tallinna töötajatega ning metallieriala õppivate noortega. Empiiria kaudu üritatakse leida vastus küsimustele, mis puudutavad töötajate ja tegevjuhi nägemust olemasolevatest tööandja brändi komponentidest, tööandja brändi seotust äristrateegiaga ning huvigrupi kuuluvate tudengite eelistusi tööandja valikul.

Outokumpu Tallinn on valitud analüüsitavaks ettevõtteks, kuna neil on hetkel väga vähe tuntud väline tööandja bränd ja brändi loomine annab avaramad võimalused. Olgugi, et Outokumpu Tallinn kuulub suurde kontserni, on ettevõttel suur autonoomsus ning tööandja brändi loomisel on neil võimalik ise otsustada, millisel moel ja kui palju emavõtte abi kasutatakse. Outokumpu Tallinnal puudub tarbijatele suunatud bränd, kuna ettevõtte ei tegele oma toodangu müügiga ise, vaid saadab kogu toodangu emavõttele turustamiseks. See lihtsustab tööandja brändi loomist, kuna ei ole vaja arvestada, kuidas kaks brändi identiteeti omavahel lõimuvad ja annab suuremad võimalused brändi kuvandi loomisel.

Antud uurimistulemusi on võimalik kasutada ka teiste keskmise ja väikese suurusega tööstusettevõtete tööandja brändimise puhul. Siinkohal on mõeldud just teooriaülevaadet ning ülevaadet noorte õppurite ootustest. Soovitusel on kohandatud lähtuvalt analüüsitavast ettevõttest, mistõttu need ei ole otseselt üldistatavad.

Töö autor tänab oma juhendajat Margit Kellerit.

# 1. TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Tööandja brändi käsitlused

Tänapäeval on brändid muutunud ettevõtete üheks olulisemaks varaks (Backhaus & Tikoo 2004). Vastavalt Ameerika Marketingi Liidu sõnaraamatule on brändi definitsioon järgmine: „Nimi, termin, kujundus, sümbol või mõni teine tunnus, mis eristab ühe müüja toote või teenuse teiste müüjate toodetest. Bränd võib identifitseerida ühe toote, toodete perekonna, või kõik selle müüja tooted.” Algselt kasutati brändimist, et eristada reaalselt käegakatsutavaid tooteid, kuid aja jooksul on seda hakatud rakendada, et eristada inimesi, asukohti ja firmasid (Peters 1999). Seetõttu on võimalik brändimist kasutada ka inimressursside juhtimises. Brändimise rakendamist inimressursside valdkonnas on hakatud nimetama „tööandja brändimiseks” (*employer branding*). Tööandja brändi termin on esmakordselt defineeritud Tim Ambleri ja Simon Barrow (1996: 187) poolt järgmiselt: „Tööandja bränd on värbamisel pakutud komplekt funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest kasudest, mis on seostatav värbava ettevõttega” (tõlgitud eesti keelest inglise keelde autori poolt).

Nad leiavad, et tööandja brändi peamine roll on võimaldada selge raamistik juhtkonnale, et lihtsustada ja fokuseerida prioriteete, suurendada tootlikkust ja parendada töötajate värbamist, vähendada kaadrivoolavust ja suurendada töötajate pühendumust. Sarnaselt on defineerinud tööandja brändi ka *The Conference Board* oma raportis „*Engaging Employees Through Your Brand*”(2001): „Tööandja bränd rajab ettevõtte identiteedi tööandjana. See hõlmab ettevõtte väärtuste pagasit, tegevuspõhimõtteid ja suhtumist eesmärkidesse, mis käsitlevad olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate ligiõmbamist, motiveerimist ja säilitamist.”

Sarnaselt on defineerinud tööandja brändi ka John Sullivan (2004): ”Tööandja bränd on eesmärgistatud pikaajaline strateegia, juhtimaks töötajate, potentsiaalsete töötajate ja osanike teadlikkust ja taju kindla ettevõtte suhtes” .<sup>1</sup>

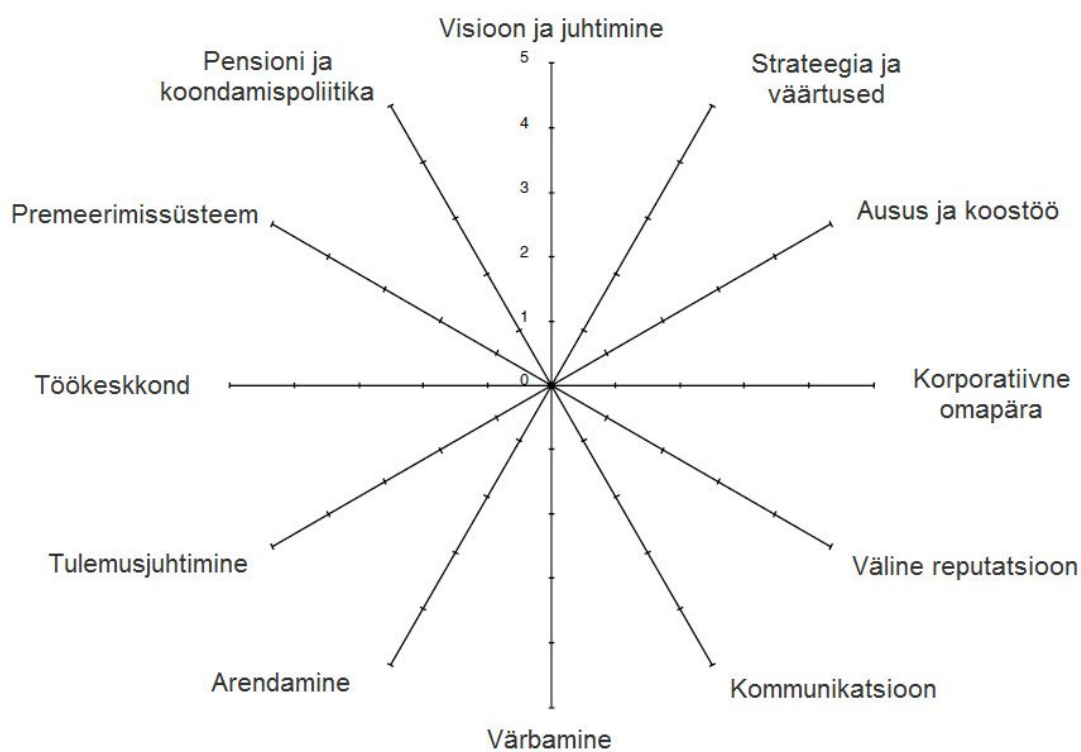
Kõik kolm definitsiooni annavad mõista, et tööandja brändimist teostatakse nii ettevõtte siseselt kui ka väliselt. Samuti selgitavad definitsioonid, et tööandja bränd loob ülevaate, mis alustel on ettevõtte teistest ettevõtetest erinev ning ihaldatav töötaja poolt.

---

<sup>1</sup> Siin ja edaspidi on ingliskeelsetest allikatest tsitaadid ning joonised tõlgitud autori poolt

## 1.2. Tööandja brändi komponendid

Üks varasemaid raamistikke tööandja brändi komponentidest on tööandja brändi „ratas“ („wheel“), millel on 12 peamist faktorit, mis mõjutavad töötaja suhtumist ettevõttesse (joonis 1). Erinevate mõjurite omavaheline suhestatus ja olulisus sõltub ettevõtluskeskkonnast, kultuurist, tegevusharust, majandusolukorrast riigis, potentsiaalsetest ning olemasolevatest töötajatest ning mitmetest muudest välistest ja sisemistest faktoritest.



Joonis 1: Tööandja brändi ratas, kohandatud (PiB, Barrow & Mosley 2005:9 kaudu)

Tööandja brändi „rattal“ on suur ülekaal juhtimisega seotud komponentidel. See on ka loogiline, kuna organisatsiooni eripärad ning omadused tulenevad seal töötavatest inimestest ning nende eripäradest. Samuti mõjutavad ettevõtet ka investorid ja omanikud ning avalik sektor ja muud välised mõjurid, kuid ka nende eripära sõltub nende juhtimisstiilist ja oskustest.

Sarnaselt tööandja brändi „rattale“ on Emma Melin, kes on teinud magistritöö Luleå Ülikoolis teemal „Tööandja bränding, sarnasused ja erinevused sisemise ja välise tööandja brändi imagote vahel“ (2005) („*Employer branding, likenesses and differences between external and internal employer brand images*”) kasutanud oma töös *Corporate Leadership Council*’i mudelit, mis käsitleb samuti tööandja brändi komponente. *Corporate Leadership Council* on konsultatsioonifirma, mis pakub personalijuhtimise alaseid teenuseid, et abistada personalijuhte ja spetsialiste tööülesannete täitmisel. Nad on oma raportis (1999) välja toonud „tööandja brändi südamet” ehk ettevõtte väärtuste pagasi, mida oma potentsiaalsetele ja olemasolevatele töötajatele eksponeeritakse. Tööandja brändi komponendid on välja toodud joonisel 1.2.

Selle käsitluse järgi jagunevad tööandja brändi komponendid suures pildis viieks. Leian, et antud lähenemise järgi on selgelt välja toodud, millised omadused ning kuidas tööandja brändi loovad. Samuti on igas komponendi kategoorias toodud eraldi välja, millistest teguritest antud komponent koosneb.

**Tööandja brändi komponendid**

Töö ja eraelu taskalaal	Ettevõtte kultuur ja keskkond	Toote/ettevõtte brändi tugevus	Kompensatsioonid ja toetused	Töökeskkond
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tööreisid</li> <li>• Asukoht</li> <li>• Tööaja paindlikkus</li> <li>• Perekonna väärtustamine</li> <li>• Töötunnid</li> <li>• Puhkused</li> <li>• Tele-kommunikatsioon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juhtkonna kvaliteet</li> <li>• Töötajate arendamine ja koolitamine</li> <li>• Tehnoloogia tase</li> <li>• Riskikartlikkuse tase</li> <li>• Ettevõtte struktuur</li> <li>• Ettevõtte suurus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputatsioon (ettevõtte toodete või teenuste maine)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Põhipalk</li> <li>• Palga konkurentsivõime</li> <li>• Palga ettevõtte-sisene konkurentsivõime</li> <li>• Lisatasud</li> <li>• Aktsiate eelisostuõigused</li> <li>• Pensioni kompensatsioonid</li> <li>• Tervise hüvitised</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegevjuhi kvaliteet</li> <li>• Kaastöötajate kvaliteet</li> <li>• Vastutuse tase</li> <li>• Väljakutsed</li> <li>• Rahvusvaheliskus</li> <li>• Rollide jaotus</li> <li>• Vastutuse määr</li> <li>• Tunnustamine</li> </ul>

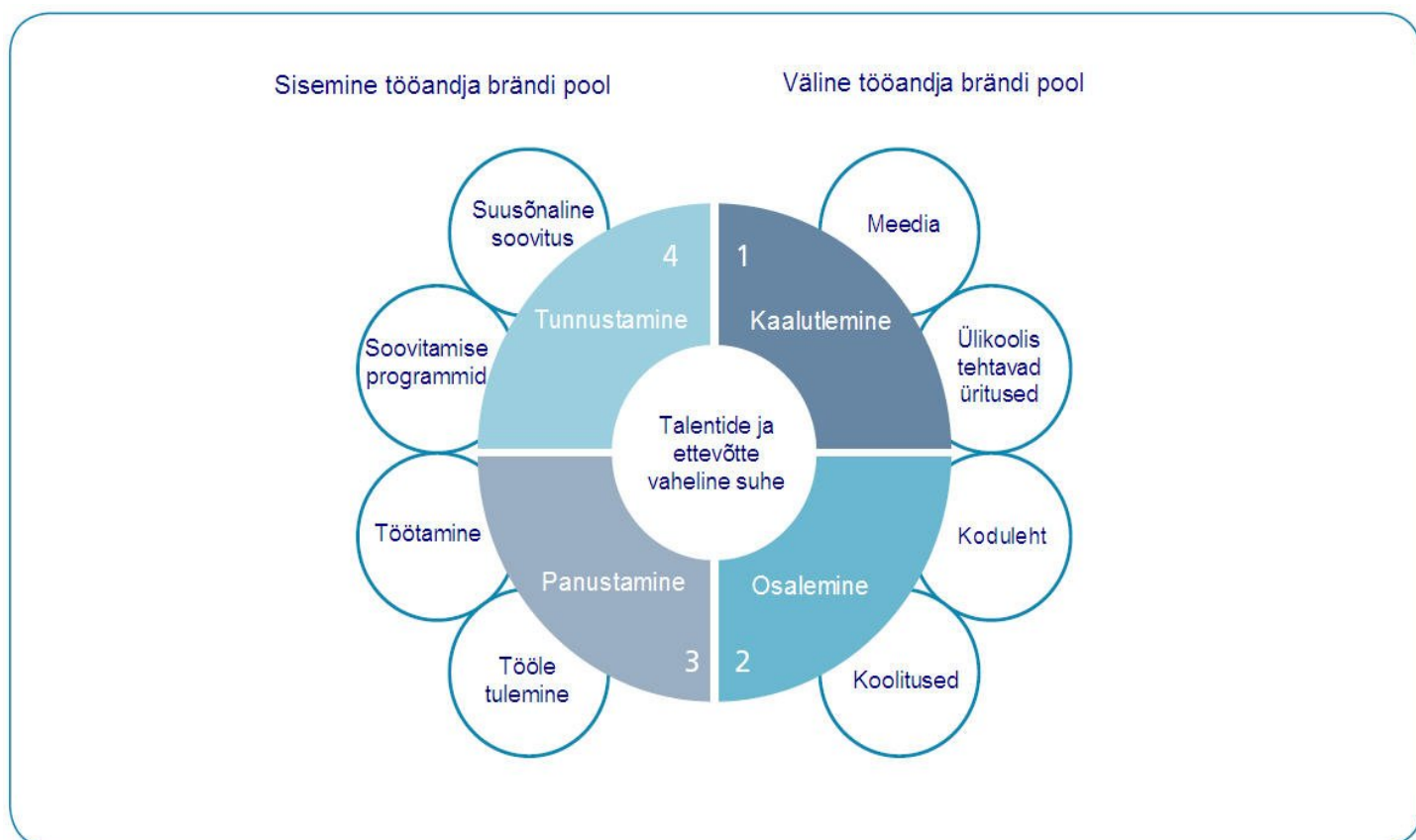
Joonis 2: Tööandja brändi komponendid, kohandatud (Corporate Leadership Council:199, Melin (2005: 25) kaudu

Võrreldes tööandja brändi „rattast“ Corporate Leadership Councili mudeliga võib välja tuua, et „ratta“ abil on võimalik ettevõtet tööandjana hinnata igal teljel, mis ei ole võimalik tabeli puhul. Selle abil on võimalik võrrelda omavahel erinevaid organisatsioone või ühe organisatsiooni erinevaid perioode. See tõstab tööandja brändi „ratta“ praktilist väärtust.

### 1.3. Sisene ja väline tööandja bränd

Erinevalt korporatiivbrändidest, mis on suunatud suuremas osas ettevõttest väljapoole, on tööandja bränd suunatud nii olemasolevatele töötajatele, kui ka potentsiaalsetele tulevastele töötajatele. Seetõttu on võimalik eristada nii sisest kui ka välist tööandja brändi.

Sisene tööandja bränd, ühtlasi tuntud ka kui sisemine turundus, on oluline, kuna kannab edasi töötajatele suunatud brändi väärtuseid ettevõtte siseselt ja liidab need üheks osaks organisatsiooni kultuurist (Frook 2001:1, Bachaus ja Tikoo 2004:503 kaudu). Sisemise tööandja brändi üks eesmärk on kujundada töötajad, kes on pühendunud ettevõtte väärtustele ning eesmärkidele (Backhaus ja Tikoo 2004: 503). See tähendab sisuliselt, et tööandja brändi lansseerimine toimub seestpoolt väljapoole, sest kui töötajad ei jaga väljapoole suunatud väärtusi, ei ole võimalik tagada jätkusuutlikku brändi.



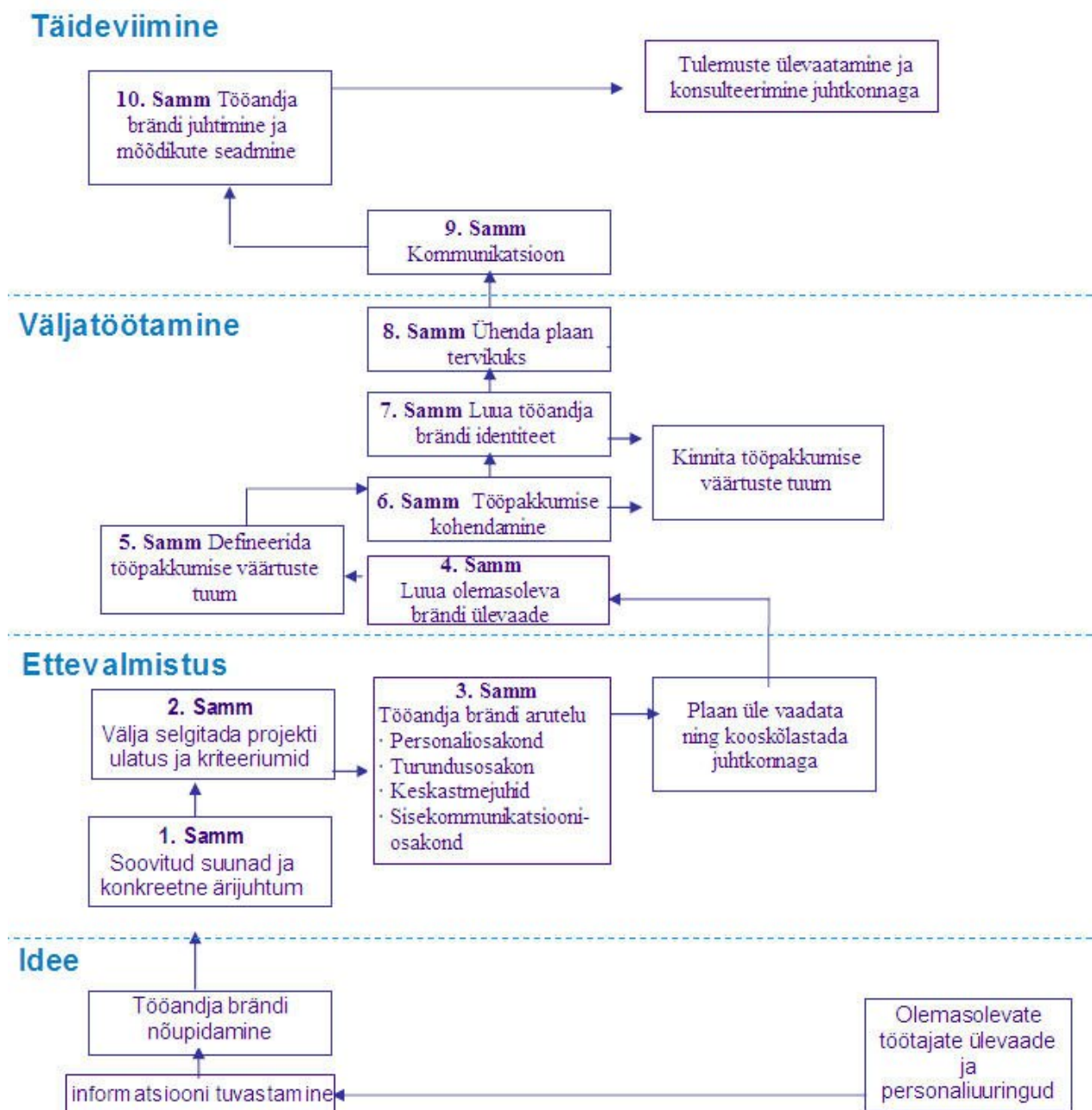
Joonis 3: Sisene ja väline tööandja bränd, kohandatud Rosethorn (2003:3) järgi

Joonisel 3 on näha kohandatud *Philipsi* töötajate värbamise protsessi. Sellelt jooniselt on võimalik näha, kuidas sisemine tööandja bränd aitab luua välist tööandja brändi. Graafik kujutab protsesse Philipsi ettevõttest lähtuvalt, mistõttu ei saa seda universaalseks pidada. Sisuliselt on graafikul kujutatud Philipsi värbamisprotsessi, mis on edasi kantud lähtuvalt potentsiaalse töötaja positsioonilt. Kaalutlemise faasis saab tulevane töötaja esmast infot ettevõttest meedia kaudu ning ülikoolis läbi viidavate ürituste käigus. Positiivse emotsiooni ning huvi korral liigub ta edasi osalemise faasi ja külastab kodulehte ning uurib ise ettevõtte kohta. Samuti on tal võimalus osaleda avalikel koolitustel. Seejärel asub ta firmasse tööle ning hakkab panustama enese aega, teadmisi ja oskusi ettevõtte hüvanguks. Viimases etapis on algselt potentsiaalne töötaja muutunud soovitajaks, kes aitab mõjutada tulevasi töötajaid ning jagab oma kogemusi läbi mitmete soovitusprogrammide. Joonis on küll üldsõnaline ning kõik neli suuremat protsessi (tunnustamine, osalemine, panustamine, kaalutlemine) jagunevad tegelikkuses veel mitmeks eraldi protsessiks. Näiteks panustamise protsessis toimub lisaks tööle asumisele ja töötamisele ka ettevõtte kultuuri ning väärtustega tutvumine. Sellegipoolest on võimalik antud jooniselt mõista, kuidas sisemine ja väline tööandja bränd peavad üheskoos töötama ning kõik protsessid üksteist toetama.

Eesti kontekstist lähtuvalt, kus on vähene ettevõtete ja ülikoolide vaheline koostöö, võib *Philipsi* talentide leidmise mudelist huvitava protsessina välja tuua ülikoolis korraldatavad üritused (Popp 2008). Ülikoolides on võimalik korraldada mitmesuguseid üritusi, mis aitavad tõsta ettevõtte mainet ja tuntust. Näiteks võib külalisesinejana tudengitele rääkida teatud teema raames ettevõtte spetsialist. Sellised üritused annavad tudengitele praktilisemaid teadmisi õpitavast valdkonnast ning võimaldavad ettevõttel suurendada oma tuntust tudengite seas.

## 1.4. Tööandja brändi loomise protsess

Tööandja brändi loomise protsessist on ülevaate teinud R. Mosley (2007) koos *People in Business* konsultatsioonifirmaga. Nende poolt loodud illustratiivne skeem annab ülevaate, millest koosneb tööandja brändi loomise protsess. Seda on võimalik näha joonisel 4.



Joonis 4: Teekonna Ülevaade ja Protsess, kohandatud (PiB 2007) järgi.

Järgnevalt selgitatakse, kuidas joonisel 4 välja toodud tööandja brändi loomise protsess täpsemalt toimib. Idee tasandil on vaja esmalt kokku koguda töötajate kohta olemasolevad andmed (uuringud, küsitlused, isikuinfo) , mis annavad aru, millisele infole on algselt võimalik toetuda. Idee ning teabe baasil on tarvilik läbi viia ajurünnak/nõupidamine. (PiB 2007)

Järgneb ettevalmistusprotsess, mille peamine eesmärk on välja selgitada, kuhu ettevõtte plaanib liikuda ning kuidas tugevam tööandja bränd saab neid eesmärke toetada. Selle jaoks on vaja ettevõttel selgeks teha oma lühi- ja pikaajalised ärieesmärgid ning personalijuhtimise roll nende saavutamisel. Samuti on vaja kindlaks teha hetke tugevused tööandjana, mida veelgi arendada ning nõrkused, millele rohkem tähelepanu pöörata. Selle välja selgitamiseks on kõige mõislikum kaasata personali-, turunduse- ja sisekommunikatsiooniosakond ning keskastmejuhid. Personaliosakond on vajalik, kuna tegeleb värbamise, tööefektiivsuse ja ka tunnustamisega. Turundusosakonnal on kompetentsi välise brändi haldamisel ning ligipääs uuringutele ja analüüsidele. Sisekommunikatsioon on vaja kaasata eeskätt ettevõtte sisese auditooriumi olemuse ja vajaduste väljaselgitamise tõttu. Samuti on nemad spetsialistid ettevõttes leviva informatsiooni haldamises. Keskastmejuhid omavad kõige praktilisemaid teadmisi ettevõtte vajadustest, mis aitavad luua tugevamat seost äristrateegia eesmärkide ja tööandja brändi vahel (PiB 2007).

Väljatöötamise etapp on vast kõige ressursi- ning ajamahukam, kuna selles etapis on vaja luua kogu tööandja brändi sisu ja väärtus. Teisisõnu tuleb eelnevalt kogutud info põhjal moodustada tööpakkumise peamine sisu, see kohandada vastavalt ametipostile ning samuti luua ka brändi identiteet. Viimase osana tuleb kõik koondada terviklikuks plaaniks, mis hakkab olema kogu tööandja brändi alusdokumendiks. (PiB 2007)

Täideviimise protsessis on vaja läbi mõelda, kuidas ning milliseid kommunikatsiooniviise kasutada tööandja brändi lansseerimisel. Kommunikatsiooniviiside valimisel tasub meeles pidada, et tegudel on palju võimsam mõju kui sõnadel, mistõttu on tarvilik hoolega jälgida, et ettevõtte tegutsemisel kaasnevad mõjud, ei edastaks vastakaid sõnumeid väljaöelduga. Samuti on mõistlik kasutada ühe kommunikatsiooniviisina ka üritusturundust, kampaaniaid ning muid tegevusi, mis kinnitaksid ning tugevdaksid ettevõtte välja reklaamitud väärtusi. Täideviimise protsessi puhul on aga kõige olulisem osa jätkusuutlikkuse tagamine. Tööandja brändi

lansseerimine ei tohi olla ühekordne kampaania, mis algab väga võimsalt ning seejärel hakkab vaikselt hääbuma. Selleks, et seda ei juhtuks, on hea koostada 5-aastane tegevusplaan, mis keskendub hetkeolukorrale, seab eesmärgid 3 aastaks ning loob visiooni 5 aastaks. Samuti tuleb määrata kindel tegevuskava koos vastutavate isikutega ning konkreetsete tähtaegadega. Sellisel juhul on võimalik kindlustada, et tööandja brändi loomine ei pöördu keskpäraseks kampaaniaks. (Pib 2007)

Vaadeldes seda tööandja brändi loomise protsessi mudelit Eesti kontekstis on märgata, et mitmed sammud on mõeldud suurte ettevõtete jaoks. Lähtudes Outokumpu olukorra spetsiifikast võib tuua välja, et tööandja brändi väljatöötamise eestvedajaks on Outokumpu tegevjuht. Erinevalt suurtest ettevõtetest, kus brändi ja kommunikatsiooni eest vastutav juht peab veenma juhtkonda tööandja brändi vajalikkuses, on Outokumpus tegevjuhi ülesanne veenda keskastmejuhte, et tegemist on vajaliku protsessiga. Tegevjuhi toetus garanteerib küll projekti algatamise ning läbiviimise, kuid selle edukus sõltub suuresti ka teiste töötajate uskumusest, et tegemist on vajaliku protsessiga. Seetõttu on vaja tegevjuhil teha põhjalikku selgitustööd, tuues välja tööandja brändi vajalikkuse ja kasulikkuse.

Suurettevõttes on vajalik, et tööandja brändi loomise protsessis töotaksid üheskoos personali-, turunduse-, kommunikatsiooniosakond ja keskastmejuhid. Outokumpu Tallinnal puudub turunduse osakond, kuna ettevõtte saadab kogu oma toodangu emafirmale, kes tegeleb ise turunduse ja müügiga. Samuti puudub Outokumpu Tallinnal kommunikatsiooni ja personaliosakond ning nende valdkondade ülesanded lasuvad tegevjuhil, kes delegeerib neid vastavalt võimalusele. Näiteks tarneahelaplaneerija tegeleb teatud personali küsimustega. Büroo poole peal on Outokumpu Tallinnas 6 juhtivat töötajat, kellest tegevjuhi sõnul võiksid tööandja brändi loomisel potentsiaalselt kaasatud olla tootmisjuht ja temale alluv brigadir, arendus ja kvaliteedijuht ning tarneahelaplaneerija. Suurettevõttes on vajalik tööandja brändi loomiseks juhtkonna poolehoid, kuid Outokumpu Tallinnal on tõenäoliselt vajalik rahaline toetus Soome emafirmalt, milleks on vaja eelnevalt saada nõusolek. Seetõttu on vaja Outokumpu Tallinnal töötada välja jätkusuutlik tööandja brändi arengukava, mis veenaks kontserni seda toetama.

## 1.5. Tööandja brändi kasulikkus ja selle mõõtmine

Inimeste elujärg Eestis on viimastel aastakümnetel märgatavalt parenenud. Arenenud on läänelik töökultuur ja elanikud on nõudlikumad ning omavad rohkem infot. Sellega seoses on suurenenud ning muutunud ka nende ootused tööandjatele.

Lähtudes Maslow vajaduste hierarhiast, mis jagab inimeste vajadused füsioloogilisteks, turvalisuse, armastuse ja kuuluvuse, tunnustuse ja eneseteostusevajadusteks, on võimalik selgitada, miks elujärje paranedes muutuvad inimeste vajadused (Strenze 2005). Juhul, kui inimesel on rahuldatud tema esmased vajadused, muutuvad talle oluliseks ka järgneva taseme vajadused. Sellisel moel on võimalik aru saada, miks töötajate ootused tööandjatele nii suurenevad kui ka muutuvad. Eestis ülikooli lõpetanud noored peavad töökoha valikul kõige olulisemateks kriteeriumiteks töö sisu, kolleege ja meeskonda ning karjääri- ja arenguvõimalusi (Hellerma 2006:85). Need tegurid mõjutavad peamiselt inimese eneseteostuse võimalust, tunnustatuse-, armastuse ja kuuluvuse- ning turvalisustunnet. Palgatase, mis varasematel aastatel osutus määravaks töökoha valikul on endiselt oluline, kuid vaadeldes tendentse võib öelda, et selle tähtsus on hakanud vähenema (Hellerma 2006:85). Seetõttu võib öelda, ettevõtete konkurents uute töötajate värbamisel ning olemasolevate säilitamisel on muutunud järjest tihedamaks, kuna pelgalt palgaga ei ole võimalik töötajaid motiveerida. Vaja on olla atraktiivne ka paljudes muudes töötajaid mõjutavates tegurites. Majanduslanguse perioodil annavad küll inimesed oma nõudmistele rohkem järele, kuna oht töökoht sootuks kaotada on suur. Seda võib siiski lugeda ajutiseks nähtuseks, kuna igale langusele järgneb tõus ning tulevikuperspektiive silmas pidades on vaja olla veelgi atraktiivsem ja tahetum tööandjate poolt.

Samuti on muutunud tööandja brändi suunitlus. Nimelt kui 1998. aastal leiti, et ettevõtted hakkavad võitlema parimate tegevjuhtide värbamise nimel (Chambers et al 1998: 46), siis tänapäeval loovad ettevõtted tööandja brände, et meelitada mitte ainult juhtivtöötajaid, vaid ka noori spetsialiste ning oskustöölisi.

Kolm põhilist kasutegurit, mis kaasnevad tööandja brändi välja töötamisega on arenenum värbamispoliitika, vähenenud kaadrivoolavus ning suurem töötajate pühendumus tööle (PiB,

Mosely & Barrow 2005 kaudu). Järgnevalt on välja toodud, kuidas need tegurid toetavad ettevõtte äristrateegiat ning eesmärke.

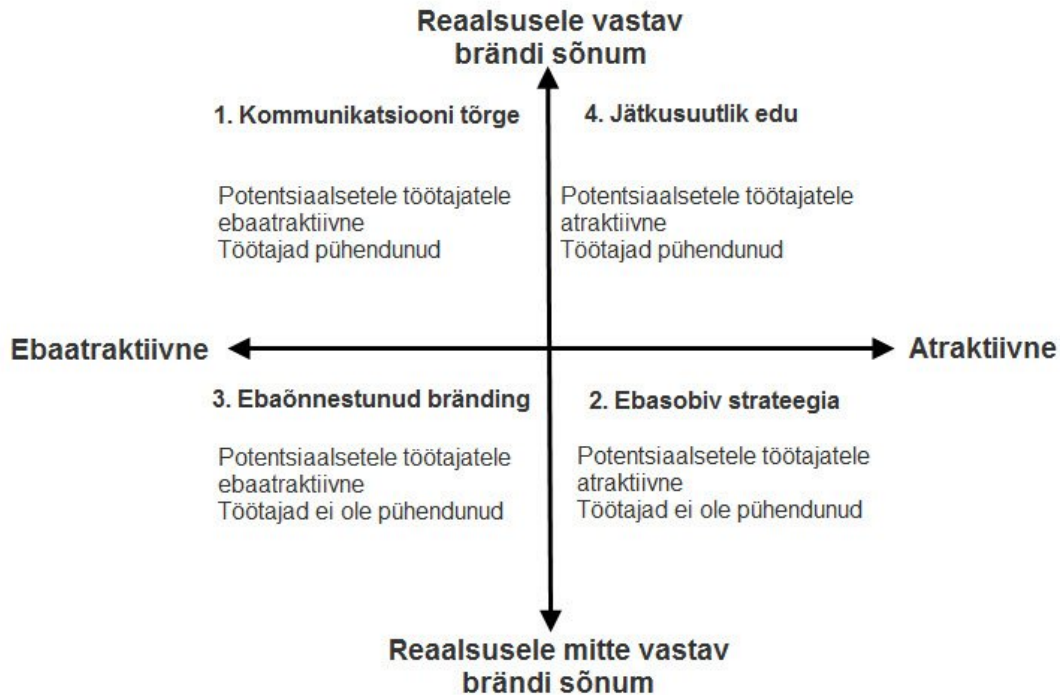
Kui tavaliselt on peamine brändi eesmärk lisada väärtust toodetele või teenustele, siis tööandja bränd aitab vähendada ka kulusid. Töötaja asendamine ehk uue töötaja palkamine ning koolitamine maksab keskel läbi poole töötaja aastapalgast ning juhtivtöötaja asendamine maksab kuni kaks ja pool tema aastapalka (AON Consulting 2000, Barrow & Mosley 2005:70 kaudu). Seetõttu aitab madalam kaadrivoolavus vähendada ning hoida konkurentidega võrreldes madalamaid kulusid.

Suurbritannias viis üks suurim töötajate uuringutele keskenduv ettevõtte ISR läbi uuringu 20 000 investeerimispanga töötajaga. Selles töid nad välja, et pühendunud töötajad puuduvad töölt haiguse tõttu vähem. Nad avastasid, et osakonnad, kus töötajate pühendumus on üle keskmise ettevõtte töötajate omast, on haiguse tõttu puudumine 14 % madalam, kui osakondades, kus töötajate pühendumus on alla keskmise taseme (Barrow & Mosley 2005:72).

Kaadrivoolavuse ning haigusega töölt puudumise vähenemine võimaldab otseselt luua seose kulude alanemisega. Nende kõrval on ka teisi kulupiirkondi, kus suurem tööandja pühendumus aitab hoida kuludelt kokku. Suurbritannia Töö ja Värbamise Uurimiskeskus (UK's Work and Employment Research Centre) viis 2003. aastal läbi uurimuse, kus jälgiti 2 aasta jooksul 12 juhtivat ettevõtet (Purcell et al 2003, Barrow & Mosley 2005:71 kaudu). Nad leidsid Tesco kaupluste uurimisel, et töötajate kõrgem pühendumise tase ei suurendanud ainult töötajate sooritusvõimet, vaid vähendas ka töökorras tekkivat praaki (lubatud ja kontrollitud kahju) ning puudujääki (keelatud kahju – varastamine) (Barrow & Mosley 2005:71).

Enamik uuringuid klientide rahulolu ja töötajate pühendumuse vahel on teostatud jaekaubandus ettevõtete kohta, kuid nende tegurite vahel on täheldatud seost ka ettevõtete vahelise äri korral (*business to business*). Nii Kommunikatsioonitehnoloogia ettevõtte Nortel Networks, kui ka Sun Microsystems väidavad, et nad on leidnud tugeva seose enda ettevõttes töötavate inimeste pühendumuse ning klientide rahulolu vahel. Osakondades, kus töötajate pühendumus on kõrgem, on ka klientide rahulolu suurem (Barrow & Mosley 2005:71)

Neid mõõdikuid omavahel suhestades on võimalik tuua välja neli üldistatud tüüpseisundit, milline tööandja brändi hetkeseisund võib olla. Kõik neli seisundit on toodud joonisel 1.6.



Joonis 6: Tööandja brändi mõõtmine, kohandatud (Moroko & Uncles 2008:172) järgi

### I lahter – Kommunikatsiooni tõrge

Selline olukord iseloomustab ettevõtet, kellel on atraktiivne ning reaalsusele vastav sisemine tööandja bränd, kuid nad ei ole oma potentsiaalsetele tööle kandideerijate seas esimeste eelistuste hulgas. Selle võivad põhjustada mitmed kommunikatiivsed tõrked. Näiteks võivad olla vastandlikud tööandja ja tarbija brändi poolt edastatud sõnumid. Samuti võib selline olukord tekkida, kui negatiivne tarbija bränd on liialt domineeriv. Kommunikatiivse tõrke alla võib lugeda ka seda, kui potentsiaalsed kandidaadid ei ole lihtsalt piisavalt teadlikud ettevõttest. Samuti tekib selline olukord ka siis, kui ettevõtte ei suuda oma brändiga teistest firmadest piisavalt eristuda. Sellisel juhul tuleb analüüsida olukorda ning leida üles konkreetne probleem, miks bränd ei ole välistele sihtgruppidele piisavalt atraktiivne. Probleemi võib aidata kõrvaldada uue ja täiustatud kommunikatsioonistrateegia loomine (Moroko & Uncles 2008: 172).

## **II lahter – Ebasobiv strateegia**

See olukord on iseloomulik ettevõttele, kes suudab meelitada palju potentsiaalseid kandidaate, kuid ei ole võimeline tagama brändi sõnumiga edastatud lubadusi olemasolevatele töötajatele. Sellisel juhul on tavaliselt ettevõtte töötajatel madal pühendumuse tase ja kõrge kaadrivoolavus. Selline olukord tekib siis, kui brändi lubadused on reaalsusega võrreldes liialt erinevad. Tihti võib see atraktiivsus olla tingitud tugevast positiivsest tarbija brändist. Probleemi lahendamiseks on vajalik üle vaadata brändi sõnumitega edastatavad sõnumid ning tegeleda ettevõtte kultuuri ja pühendumust mõjutavate tegurite parendamisega (Moroko & Uncles 2008: 172).

## **III lahter – Ebaõnnestunud bränding**

Selline olukord kirjeldab ebakindlat tööandja brändi, kuna ettevõtte ei ole atraktiivne tulevastele tööandjatele, ega piisavalt meeldiv olemasolevatele töötajatele, et neid suudetaks säilitada. Sellisel juhul on vaja ettevõttel vaadata üle terve tööandja brändingu strateegia ning tegeleda ettevõtte kultuuri, töötingimuste, motivatsioonisüsteemide ja kõikide valdkondade arendamisega, mis aitab töökeskkonda parendada (Moroko & Uncles 2008: 172).

## **IV lahter – Jätkusuutlik edu**

See olukord kirjeldab eduka tööandja brändiga ettevõtteid. Kandideerima meelitatud töötajad tunnevad tööle asudes, et töötades tekkiv reaalne kogemus on võrdne või ületab kandideerides vallanud muljeid ettevõttest. Selline olukord on kõige ihaldusväärsem, kuna sellisel juhul on võimalik ettevõttel palgata parimaid töötajaid ning neid säilitada võimalikult kaua (Moroko & Uncles 2008: 172).

Tuleb mõista, et kuigi ettevõtte võib leida ennast ühes nendest positsioonidest teatud ajal, ei saa eeldada, et nad on samas olukorras ka pikema aja pärast. Seega ei pea tundma meeleheidet need, kes on III lahtri olukorras või mõnulema rahulolus need, kes on IV lahtri situatsioonis. Bränd muutub ajas pidevalt ning jätkusuutlikkust on võimalik tagada ainult pideva arendamise ja uuendamise abil (Moroko & Uncles 2008: 172).

Eelpool kõneletud mõõdikute vaatlemisel ei piisa ainult nende võrdlemisest tööstusharu keskmisega. Tuleb mõista, miks see näitaja on just selline teatud ajahetkel. Vahel võivad näitajad

olla tehiskivid, ega peegelda tegelikku olukorda. Näiteks majanduslanguse ajal võib kaadrivoolavus olla imeväike, kuid tegelik põhjus ei pruugi olla suurepärane töökeskkond ja kõrge töötajate pühendumus, vaid võimetus ja hirm töökohta vahetada. Kaadrivoolavuse ja tööstaaži koha pealt on oluline mõista ka seda, et liialt väike kaadrivoolavus ja väga pikk tööstaaž ei pruugi näidata tööandja brändi edukust ja võib olla seega eksitav. See ei pruugi olla kasulik, kuna nn. värskete vere puudumine võib pidurdada ettevõtte arengut ja üldist töötajate pühendumust (Moroko & Uncles 2008: 172). Seetõttu on vajalik analüüsida kõiki mõõdikuid üheskoos ning vaadelda nende muutusi võrdluses üldise majanduse olukorraga sektori siseselt ja väliselt.

Eraldi tahan välja tuua ka töötajate pühendumuse mõõdiku. Kõik teised näidikud on konkreetselt mõõdetavad, kuid väga keeruline on tavalise raamatupidamise ja personaliinfo baasil öelda, kui pühendunud on töötajad. Järgnevalt on välja toodud punktid, mille abil on võimalik määrata töötajate pühendumust.

- Ettevõtte eesmärkide ja väärtuste toetamine
- Usk ettevõtte teenustesse ja toodetesse
- Uhkuse ja kuuluvusetunne ettevõttesse
- Rahulolu karjääriväljavaadete suhtes
- Tahe ennast ületada
- Kavatsus jätkata töötamist ettevõttes

(Borrow & Mosley 2005:82)

## **1.6. Tööandja bränding Eestis**

Eestis on mitmed tööandjad tegelenud värbamiskampaaniatega, millest võivad välja kujuneda tugevad ning jätkusuutlikud tööandja brändid. Justiitsministeerium on koostöös Ekwador reklaamibürooga korraldanud kampaania “Vabaduse valvur”. Reklaamikampaania eesmärgiks oli suunata noori Sisekaitseakadeemiasse vanglaametniku eriala õppima ja tõsta vanglaametniku elukutse mainet (Ekwador). Kampaania korraldajad pidasid sooritust edukaks, kuna tööle kandideerijaid oli ligi 500 ning nendest valiti 40 uut vangivalvurit (Kruuse, 2009). Eesti vanglate tööandja brändi jätkusuutlikkus sõltub edasisest tegutsemisest. Mõistagi ei saa majanduslanguse

ajal vanglad endale täiendavat tööjõudu lubada, kuid sellegi poolest on raske tagada brändi jätkusuutlikkust, kui eelpool kirjeldatud kampaania jääks eraldiseisvaks ning ainsaks kampaaniaks. Oluline on luua visioon, strateegia ja taktika ka pikema perioodi tarbeks.

AS ABB, mis on energeetika ja automaatika valdkonnas tegelev rahvusvaheline ettevõtte, vajab osaliselt sama hariduse ning oskustega spetsialiste nagu Outokumpu. Nad korraldasid hiljuti kolmeosalise värbamiskampaania, mille käigus võeti 4000 kandidaadist tööle 300 inimest (Sprenk-Dorn 2008). Kampaania etapid olid erinevate sõnumitega, esimene oli firmat tutvustav, teises toodi välja firma poolt pakutavad hüved ning mainiti ettevõtte lojaalsust, stabiilsust ning rahvusvahelisust. Kolmandas etapis anti selgelt mõista, et vajatakse eelkõige tuulegeneraatoreid valmistavasse elektrimasinate tehasesse töötajaid.

Lisaks eelpool toodud värbamiskampaania näidetele on töötajatele suunatud kampaaniaid korraldanud ka nime muutnud AS G4S (endine Falck), Eesti Politsei, AS Starman ning mitmed muud asutused (Kuldmuna 2008; Politsei 2008, Lember 2008). See näitab, et Eestis oli nn buumiaastatel heade töötajate pärast konkurents juba küllaltki tihe. Majanduslanguse perioodil on olukord küll muutunud, kuna koondamislained on teinud töötajad ebakindlaks enda töökoha pärast (Omri 2009). See olukord võimaldab värbavatel ettevõtetel leida madalamate palgasoovidega ning väiksemate nõudmistega töötajaid, kuna töötajad on paindlikumad ning vastutulelikumad tööandjate pakkumistele. Tuleviku suunas orienteeritud ettevõtted projitseerivad enda strateegia pikemale perioodile ning arvestavad majanduslanguse järel uue tõusuga. See võimaldab neil edestada konkurente ning olla tulevases majandustingimustes maksimaalselt efektiivne. Lühiajalise tuluteenimise eesmärgil ekspuaterida tööjõudu palga ja töötingimustega ei pruugi pikas perspektiivis olla jätkusuutlik.

## **1.7. Varasemad uuringud Eestis**

Tööandja brändist Eesti kontekstis on uurinud Kersti Hellerma, kes on teinud magistritöö teemal „Ettevõtte maine tööandjana Eestis: Kuidas äratada noorte ülikooli lõpetanute huvi“ („Employer Brand in Estonia: How to Attract Young Graduates“). Töö eesmärgiks oli uurida, kuidas saavad

Eesti ettevõtted meelitada tööle tudengeid ning vastlõpetanuid ning millised tegurid teevad ettevõtteid atraktiivseks tööandjana. Uurimusest selgus, et olulisim, mis muudavad tööandjad atraktiivseks, on töö sisu, kolleegid, meeskond ning karjääri- ja arenguvõimalused (Hellerma 2006). Parima mainega tööandjatena olid uuringus osalejate poolt välja toodud Hansapank, EMT ja Saku Õlletehas. Fookusgrupi intervjuude kaudu selgus, et tudengid ammutavad informatsiooni peamiselt 6 erineva kanali kaudu: meedia, tudengi organisatsioonid, ülikool, karjäärinõustamise üritused, praktika, sõbrad (Hellerma 2006).

TNS Emor viis 2008. aasta kevadel kolmandat korda läbi Tööandjate maine uuringu. Uuringu raames kaardistatakse töötaja ootused tema töökohale, töökoha valiku kriteeriumid, Eesti eelistatumad tööandjad, uuringuga liitunud tööandjate maine. Viimane uuring viidi läbi kahe sihtrühma seas: juba töötavate inimeste ning tööturule sisenevate noorte (kõrgharidust omandavate) seas (Pärnoja 2008).

Sarnasel teemal teeb iga aasta uuringu päevaleht Äripäev. Nad on alates 2002 aastast läbi viinud uurimuse, et välja selgitada kõige pere- ja töötajasõbralikumad ettevõtteid. Valimisse kutsutakse osalema 500 kõige suurema kasumiga ettevõtet ning firmad, kes omal initsiatiivil tahavad osaleda. Uuringus küsitletakse personalijuhi või mõnda teist tippjuhti ning 4-50 töötajat sõltuvalt ettevõtte suuruselt. Objektiivsuse eesmärgil on antud töötajate vastustele 0.75-ne kaal ning personalijuhile või teisele tippjuhile 0.25-ne kaal. Tippjuhile esitatakse 35 küsimust ning töötajatele 25 (Petti 2005). Tööandja sõbralikkus moodustub kahe kategooria baasil: peresõbralikkus ja töötajasõbralikkus. Eelmisel aastal oli kõige pere- ja töötajasõbralikum ettevõtte AS Webmedia (Vilk et al 2008).

## 2. UURIMISOBJEKTI KIRJELDUS

Outokumpu Tallinn kuulub Outokumpu kontserni. Outokumpu tegeleb roostevaba terase töötlemisega. Outokumpu kontsern tegutseb 30 riigis ning annab tööd 8000 inimesele. Outokumpu Tallinn oli enne 2005. aastat, mil ühendati Outokumpu kontserniga, Rootsi omanikele kuuluv eestlaste poolt rajatud metallitööstusettevõtte. Hetkel on ettevõttes palgal 51 töötajat ning 2007. aasta käive oli 75 miljonit krooni.

Outokumpu Tallinnal on kaks peamist põhjust, miks neile on vajalik tööandja brändi loomine. Esimene on tingitud sellest, et tehases, kus töötab 30 CNC tööpingi operaatorit (spetsialisti), 2 CAM inseneri ja 2 hooldustehnikut, on toimumas põlvkondade vahetus. Paljud töötajad on pensionieas ning lahkuvad lähiajal ametist. Outokumpu Tallinna tegevjuhi väitel on ettevõtte hetkel täiesti tundmatu TTÜ masinaehituse tudengite hulgas ja väga vähe tuntud Tallinna Tööstushariduskeskuse õpilaste hulgas. Selleks, et ettevõttel oleks võimalik valida uusi töötajaid koolitatud spetsialistide hulgast, on vajalik tutvustada Outokumput kui head tööandjat ettevõttele vajalike eriala tudengite ning kutseõppurite seas.

Teine väga oluline põhjus on tingitud majanduskriisist. Outokumpu Tallinna tehase töömaht on viimase poole aastaga tugevalt vähenenud. Seetõttu on ettevõttest koondatud suur osa töötajaid. Majanduslanguse lõppedes ja uue tõusu alguses on ettevõttel vaja palgata palju täiendavaid töötajaid. Parimate spetsialistide palkamiseks on Outokumpu Tallinnal vaja tugevamat mainet ja tuntust. Seetõttu on vajalik leida parimad viisid Outokumpu, kui hea tööandja brändi loomiseks.

### 3. UURIMISEESMÄRK JA UURIMISKÜSIMUSED

Esimene eesmärk on välja selgitada teoreetiline taust tööandja brändi käsitlest. Kuna eesti keeles puudub eelnevalt loodud ülevaade tööandja brändingust, siis on kirjanduse ülevaatel ka omaette väärtus näiteks õppematerjalina. Teoreetilise põhja loomisel on lähtutud ka Outokumpu ettevõtte eripäradest, et muuta teoreetiline taust sobilikumaks Outokumpu ettevõttele kohandamiseks.

Teine eesmärk on anda Outokumpu tööandja brändi loomise võimaluste ja piirangute ülevaade sihtrühmade hulgas. Võimaluste ja piirangute kaardistamise tarbeks analüüsitakse üheskoos empiirilisel kogutud andmeid ning teooriamaterjali. Empiirilise materjali kogumisel on läbi viidud 2 ekspertintervjuud ja üks informandi-intervjuu Outokumpu töötajatega ning 3 intervjuud metallieriala õppivate noortega.

Lõplik bakalaureusetöö eesmärk on luua põhjalikud soovitused Outokumpu tööandja brändi välja töötamiseks. Need soovitused lähtuvad teoreetilisest ülevaatest ja ekspertintervjuude tulemustest (nii Outokumpu töötajad kui ka õppurid). Outokumpu kontsern töötab välja ka kontserni poliitikat tööandja brändingu vallas, kuid hetkel ei ole see veel valmis ega kättesaadav. Seetõttu on soovituste koostamisel arvestatud, et kontserni poliitika valmimisel oleks võimalik soovitusi kohandada vastavalt emafirma ettepanekutele.

Tööl on kaks empiirilist uurimiseesmärki. Esimene uurimiseesmärk on anda ülevaade teguritest, mida sihtrühma kuuluvad Outokumpu töötajad ettevõtte kui tööandja puhul väärtustavad. Teine uurimiseesmärk on välja selgitada sihtrühma kuuluvate metallieriala õppurite kriteeriumid tööandja valikul ning kanalid, mille kaudu saadakse infot tööandjate kohta.

#### 3.1. Uurimisküsimused

Empiirilised küsimused

- Milline on ettevõtte tegevjuhi ja sihtrühma kuuluvate töötajate nägemus olemasolevast sisemisest tööandja brändist?

- Milliseid tegureid tegevjuhi ja sihtrühma kuuluvate töötajate poolt väärtustatakse ning millistest tuntakse puudust Outokumpu kui tööandja puhul?
- Kuidas toetab tulevane Outokumpu Tallinna tööandja bränd ettevõtte äristrateegiat ning eesmäärke?
- Millistest kanalitest saavad sihtrühma kuuluvad metallieriala õppurid tööandjate kohta infot?
- Mis on sihtrühma kuuluvatel metallierialal õppivatel noortel tulevase tööandja valimisel olulised kriteeriumid?

## 4. MEETODITE JA VALIMI KIRJELDUS

Antud töös on kasutatud empiirilise materjalina semistruktureeritud ekspertintervjuusid ja informandi-intervjuud Outokumpu Tallinna tegevjuhiga ja töötajatega. Samuti on viidud läbi semistruktureeritud informandi-intervjuud noorte õppuritega, Tallina Tööstushariduskeskuses, Tallinna Tehnikaülikoolis ja Tallinna Tehnikakõrgkoolis.

### 4.1. Ekspertintervjuu Outokumpu tegevjuhi ja töötajatega

Ekspertintervjuu eesmärgiks on välja selgitada tegevjuhi ja töötajate nägemus olemasolevast ning kavandatavast tööandja brändist. Üks töötaja on kümme aastat ettevõttes töötanud tarneahelaplaneerija, kes tegeleb ka teatud personali küsimustega ning teine intervjuueeritav on ligi aasta töötanud laomees, kes eelnevalt töötas CNC pingi operaatorina. Valimi koostamisel on lähtunud sellest, et tarneahelaplaneerija on ettevõttes lisaks tegevjuhile ainus, kes tegeleb personali küsimustega. Tema valikut toetab ka tema pikk tööstaž, mis võimaldab temal näha trende ning muutusi ajas. Laomees on valitud seetõttu, et saada võimalikult vahetut infot töölisi puudutavatest teguritest, et oleks võimalik kõrvutada juhtivtöötajate nägemust töölise kogemusega. Laomehega läbiviidud intervjuud võib käsitleda ka informandi-intervjuuna, kuna tema ekspertiis tööandja brändi loomise aspektist on kaheldav. Töötajate vastuseid võib kallutada olematu anonüümsus, kuna tegevjuht aitas töötajatega eelnevalt intervjuu aja kokku leppida. Seetõttu ei pruugi töötajad anda piisavalt adekvaatset kriitikat Outokumpule, kui tööandjale. Isegi täiusliku adekvaatsuse puhul ei anna kahe töötaja arvamus täpset ülevaadet olemasolevast ettevõtte kultuurist ning muudest tööandja brändiga seotud komponentidest. Täpsema ülevaate saamiseks oleks tarvis läbi viia mitmeid uuringuid ning küsitlusi ettevõtte töötajate seas. Töötajatega tehtud intervjuu kava on muudetud lähtuvalt varasemast tegevjuhiga läbiviidud pilootintervjuu analüüsist. Peamine erinevus seisnes selles, et tegevjuhiga läbiviidud intervjuu käsitles sisemisi tööandja brändi komponente detailsemalt.

Ekspertintervjuud keskenduvad peamiselt olemasolevatele ning kavandatavatele tööandja brändi komponentidele. Küsitluse struktuuri ning sisu ülesehitusel on tuginetud *Corporate Leadership*

*Councili* raportile(1996) ning Barrowi ja Mosley (2005) käsitlustele tööandja brändi komponentidest. Lisaks on arvestatud Outokumpu ning Eesti kultuuri ja majandusolukorra eripärasid. Intervjuu koosneb järgnevatest alauksustest: Soojendusküsimused, tööandja brändi komponendid, tööandja brändi sihtgrupid ja OSTP<sup>2</sup> töötajate tüpoloogia.

Ettevõtte tegevjuhiga viidi pilootintervjuu läbi detsembris, 2008. Intervjuu kujunes ligi ühe tunni pikkuseks ning see transkribeeriti. Töötajatega viidi intervjuud läbi 9. aprillil, 2009. Tarneahelaplaneerijaga kujunes intervjuu üle poole tunniseks ja laomehega veerandtunniseks, ka need intervjuud transkribeeriti audiosalvestuse põhjal. Kõige pikemaks kujunes tegevjuhiga läbiviidud intervjuu seetõttu, et intervjuu kava oli mahukam ning tegevjuht oli väga põhjalik oma vastuses. Tarneahelaplaneerija ning laomehega läbiviidud intervjuude pikkused erinesid peamiselt juhtivtöötaja laialdasemas ekspertiisis tööandja brändi seisukohalt, mis võimaldas temal küsimustele põhjalikumalt ning detailsemalt vastata. Samuti võis olla määrav ka tõik, et laomees on ettevõttes töötanud ühe aasta ning tarneahelaplaneerija ligi 10 aastat.

## **4.2. Informandi-intervjuu metalliala õppivate noortega**

Noorte õppuritega intervjuude eesmärgiks on välja selgitada, milliseid kanaleid nad tööandjate kohta info otsimiseks kasutavad ning millised kriteeriumid on nende jaoks kõige olulisemad tööandja valikul. Läbi viidi kolm intervjuud. Üks TTÜ mehhatroonika tudengiga, üks Tallinna Tööstushariduskeskuse CNC pinkide seadistamist õppiva noorega ning üks Tallinna Tehnika Kõrgkooli masinaehitust õppiva tudengiga. Noorte õppurite valikul eelistati viimase õppeaastal olevaid noori, kellel töö või praktikakogemusega. Paraku ei leidnud Tallinna Tehnikakõrgkoolist viimase aasta tudengit, mistõttu valisin sealt teise aasta õppuri, kellel oli erialase töö kogemus. Intervjuud viidi läbi vahemikus 13 - 27 aprill 2009. Kõik intervjuud kujunesid 8 kuni 11 minuti pikkuseks ning need transkribeeriti audiosalvestuse põhjal.

---

<sup>2</sup> Outokumpu Stainless Tubular Products AS

### **4.3. Empiiria analüüsi meetod**

Intervjuude analüüsimisel on kasutatud kvalitatiivset tekstianalüüsi meetodit (Laherand 2008). Meetod võimaldab kõige paremini välja tuua intervjuueeritavate hinnanguid ja nägemusi vaatlusalusest temaatikast. Sõltuvalt vähesest intervjuueeritavate arvust on kasutatud vertikaalanalüüsi (*cross-case analysis*), mille korral analüüsitakse ühte teemat läbi kõigi vastajate hinnangute, kõrvutades neid ning otsides neis ühisjooni ja erinevusi (Vihalemm 2008). Kvantitatiivseid meetodeid nagu näiteks kodeerimist võimaldab küll intervjuu kava, kuid valimi suurus ei ole piisavalt representatiivne, et analüüsida kvantitatiivselt. Allpool on toodud välja lühendid kõigi intervjuueeritavate indentifitseerimiseks.

#### **Lühendid Outokumpu töötajate indentifitseerimiseks**

Outokumpu tegevjuht – OJ

Outokumpu tarneahelaplaneerija – OT1

Outokumpu varustuskeskuse laotööline – OT2

#### **Lühendid õppurite indentifitseerimiseks**

TTÜ- Tallinna Tehnika Ülikooli mehhatroonika 3 aasta tudeng

TTK- Tallinna Tehnikakõrgkooli masinaehituse 2 aasta tudeng

THK- Tallinna Tööstushariduskeskuse CNC pinkide operaatoriks õppiv 3 aasta noor

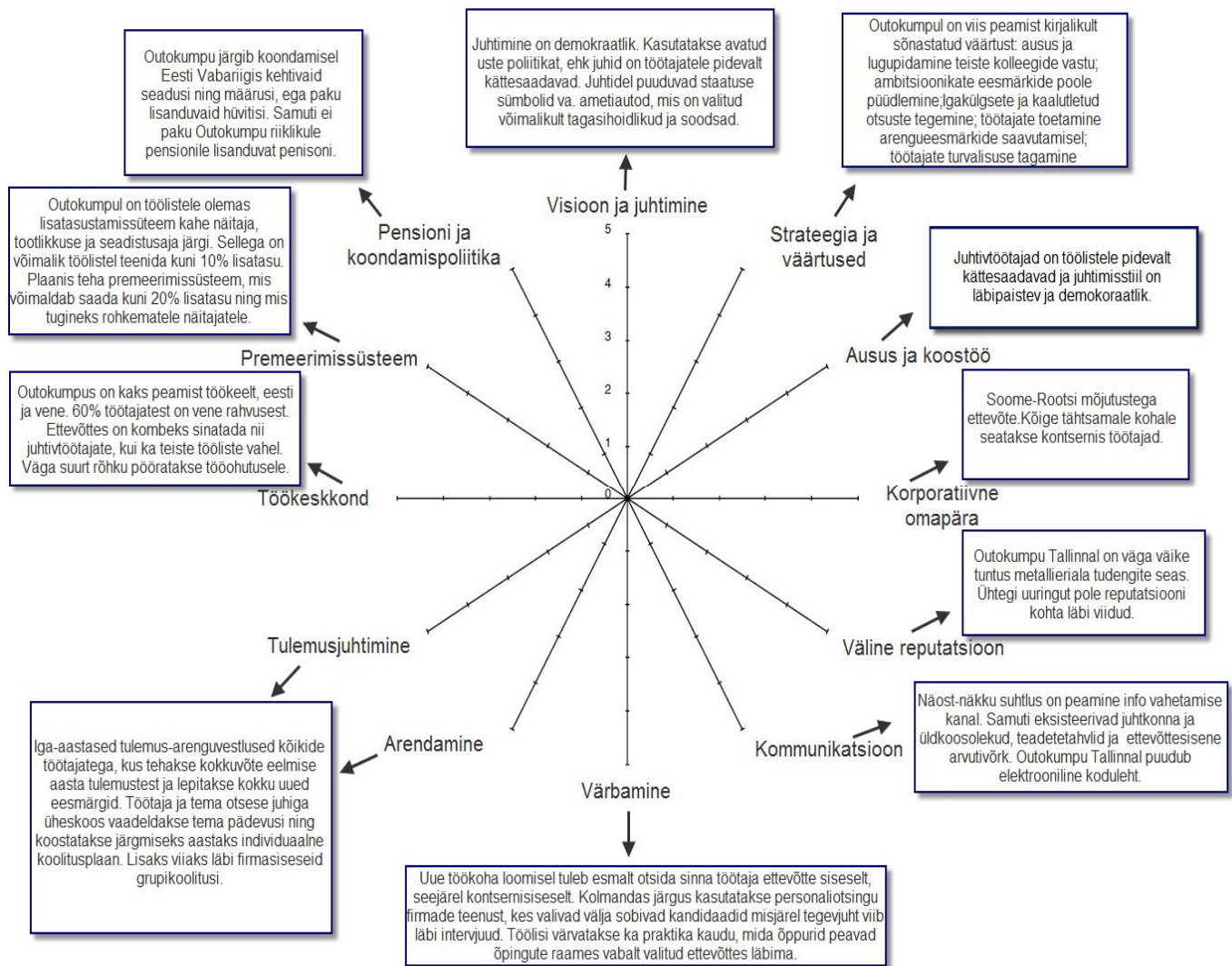
## **5. TULEMUSED**

### **5.1. Outokumpu tegevjuhi ja töötajate arvamused**

Outokumpu tegevjuhiga ja töötajatega teostatud ekspertintervjuude eesmärk oli anda ülevaade teguritest, mida sihtrühma kuuluvad Outokumpu töötajad ettevõtte kui tööandja puhul väärtustavad. Järgnevalt analüüsitakse, kui hästi selgus intervjuust, millisena tunnetavad Outokumpu tegevjuht ja töötajad olemasolevat sisemist tööandja brändi ning milliseid tegureid väärtustatakse välisele tööandja brändi puhul. Intervjueeritavate lühendid on välja toodud allpool.

#### **5.1.1. Olemasolev sisemine tööandja bränd**

Esmalt toon skemaatiliselt välja tööandja brändi komponentide hetkeolukorra, lähtuvalt tegevjuhi ja töötajatega läbiviidud intervjuudest saadud infost. Siinkohal on kasutatud PiB tööandja brändi ratta mudelit, kuna leian, et selle abil on võimalik loogilisemalt ning struktureeritult edastada Outokumpu tööandja brändi komponendid. Seetõttu olen PiB mudeli põhjal konstrueerinud Outokumpu Tallinna tööandja brändi ratta.



Joonis 8: Töandja brändi ratas, kohandatud PiB järgi (Barrow & Mosley 2005:9 kaudu)

Outokumpu on väga usaldusväärne ja stabiilne töandja, kuna Outokumpu keskmine töötaja on ettevõttes töötanud tervelt 10 aastat. Samuti on Outokumpul ka väga väike kaadrivoolavus, kõigest 2 %, mis veelkord tõestab, et töötajatel ei ole soovi ettevõtetest lahkuda.

Näide:

OJ: *[Keskmine töötaja]*”On metalliala professionaal, kes on ettevõttes töötanud vähemalt 10 aastat, [...] ta on meesterahvas ja keskmisel töötajal on veidi kõrgem kui keskeriharidus. [...] Ja selle keskmise töötaja keskmine vanus on 46 aastat.”

Vaadeldes, miks töötajad on Outokumpus nii kaua töötanud, võib välja tuua väga mitu tegurit. Esmalt selgitatakse tegevjuhi poolt välja pakutud tegurid. Esiteks väärtustab Outokumpu väga kõrgelt oma töötajate tervist. Outokumpu tegevjuhi kolme kõige tähtsama prioriteedi hulka kuulub tööohutus. Teisena on Outokumpu osa suurest kontsernist, mis võimaldab töötajatel praktiseerida ning omandada kogemusi ka Outokumpu kontserni teistes ettevõtetes. Outokumpul, kui tööstusettevõttel on oluline masinapargi tehnoloogiline tase. Outokumpus on mitmeid masinaid, mis on oma tehnoloogiliselt tasemelt uusim tipp tehnoloogia saavutus, masinaid, mis on tehnika viimane sõna ning ka kogu masinapargi keskmine vanus on kõigest 10 aastat. See võib motiveerida metalliala spetsialiste ning muuta Outokumpu neile atraktiivsemaks

Näide:

*OJ: [...] tegevjuhti tööle palgates, esimese kolme prioriteedi hulgas on kõige tähtsam tööohutus, töötajate tervis ja selle kontsernipoolne tähelepanu ja kontroll. [...] Teine see, et kuna tegemist on Soome börsiettevõtte tütarfirmaga Eestis annab võimaluse ee.. mitmete töötajatel, mitte ainult juhtidel, vaid ka spetsialistidel, ee.. arenemishuvilistel töötajatel käi meie teistes ettevõtetes Soomes ja Rootsis. [...]*

*OJ: [...] Tööpinkide vanus on keskmine ligikaudu 10-kond aastat aga 4-5 masinat on tehnika viimane sõna ja ma leian et see on nagu see, mis paneb ühe metallitöölise, on ta siis nüüd insener või seadistaja, südamel tõsiselt põksuma, kui ta näeb neid seadmeid, millega Outokumpus tööd tehakse.*

Teisest küljest võib töötajate kogemustest ning arvamusest välja tuua, et suurde kontserni kuulumine on küll ettevõtte tugevus, kuid mitte seetõttu, et töötajad saavad kontsernisiseselt töökohta vahetada, vaid põhjus peitub kontserni stabiliseerivas efektis. Töötajad tunnevad ennast turvalisemalt, kui ettevõtte on suurem ning ekspordib välisurgudel. Samuti leiab Outokumpu töötaja, et ettevõtte kontserni kuulumine aitab kaasa ettevõtte püsivale arengule. Seda eriti just majanduslanguse perioodil. Kontsernisisene töötajate rotatsioon on teoreetiliselt võimalik, kuid tsehhitöölisele jääb piiranguks inglise keele oskamatus ning büroötöötajatele ei ole see senini huvi pakkunud, sest viimase 10 aasta jooksul pole seda võimalust kasutatud.

Näide:

*OT1: Tugevused? Täna sel päeval on kindlasti suurde kontserni kuulumine. Kontserni poliitika, et nendel on eksle ikkagi eesmärk jõuda roostevabal turul esimeste sekka.*

*OT1:[...] et töötajate jaoks on see kindlasti mingil määral no võibolla natukene kindlamini tunnevad ennast, kui oleks ainult kohalik ettevõtte nii öelda kohalikul kapitalil. Ja kui lugeda ajakirjandust siis seal on öeldud, et esimesena tõusevad jalule need ettevõtted, kes kuuluvad rahvusvahelisse kontserni sest seda kaudu on ju kõige lihtsam eksportida kaupu.*

*OT1: No kontsernisiseselt mind ennast nagu ei ole see eriti huvitanud, et liikuda aga kontsernisiseselt on see kindlasti võimalik, isegi mingid programmid on et seal liikuda.*

*OT1: Meil ei ole jah, et enamuse OSTP ettevõtted on Rootsis ja kui nüüd Stockholmi OSTP peakontorisse kedagi võetakse siis pigem on ta kusagilt Rootsi tehasest, aga rohkem on ikkagi konkursiga leitud.*

Toon välja Outokumpu ühe väga suure tugevusena Skandinaavia kultuuri mõjutused, mis oma olemuselt on väga töötajaid väärtustavad. Paraku võib Eestis leida veel mitmeid noorele kapitalistlikule mentaliteedile omaseid väärtushinnanguid, meenutades Enn Pandi üleoleva käitumise juhtumit Tallinki laeval (Tänavsuu 2006). Seevastu on Outokumpu sisene kultuur oluliselt humaansem, kuna ettevõtte ainus eesmärk ei ole omanikele kasu loomine. See on tingitud ühest küljest tõsiasjaga, et Outokumpu kontserni üks omanikest on Soome riik, kes lisaks oma investeringu kaitsele on huvitatud ka keskkonna ja kogukonna jätkusuutlikkuse säilitamisest. Seetõttu peabki Outokumpu lugu ka ümbritsevast keskkonnast ja oma töötajatest. Leian, et see on Eestis tegutsevale tööandjale väga suureks tugevuseks.

Keskendudes Outokumpu, kui tööandja nõrkustele tõi tegevjuht esimesena välja ettevõtte sisese edutamise piiratus. See puudutab eelkõige noori juhte ning spetsialiste. Edutamise piiratus on tingitud ettevõtte väiksusest, kuna Outokumpus töötab 51 inimest. Outokumpu töövaldkond on küllaltki kitsas. Näiteks puudub neil eraldi müügi- ja hangete osakond. Sellest tulenevalt saab ühe nõrkusena välja tuua firmasisese töötajate rotatsiooni piiratus. Seetõttu ei võimalda Outokumpu oma spetsialistidel areneda erinevates valdkondades ning see piirab nende perspektiive. Kommunikatiivsest seisukohast on suurimaks puuduseks ettevõtte kodulehe puudumine. Noored tudengid, kellele kavandatav tööandja bränd on suunatud, kasutavad internetti tihti igapäevaselt

ning leiavad endale vajamineva informatsiooni ka elektrooniliste teabeväljade kaudu. Paraku on hetkel Outokumpu Tallinna kohta internetis kättesaadavad ainult kontaktandmed.

Töötajad ei osanud otseselt välja tuua Outokumpu kui tööandja nõrkusi, kuid intervjuu põhjal võib öelda, et arendamist vajab sisekommunikatsiooni valdkond. Töötajad ei saa alati neile vajaolevat infot õigeaegselt ning osadel on tunne, et nemad saavad alati uudistest kõige viimasena teada.

Näide:

*OT1: [...] tegelikult tihti jääb mingi info, mis enda tööd mõjutab jääb kuhugi nõ seisma, ja nad saavad selle liiga hilja teada ja see toob mingi probleemi lahendamiseks rohkem ajakulu või ka rahalist kulu, kuigi meil on siin väike seltskond, et 6 inimest.*

*OT2: [...] Aga olen kuulnud all, et mõned tavatöötajad, kes saavad asjadest omaarust viimasena teada [...]*

Intervjuudest selgus, et Outokumpul puudub iseseisvalt väljatöötatud pensioni- ning koondamispoliitika. See tähendab, et toimitakse lähtuvalt Eesti seadustest ning määrustest, kuid ei pakuta lisanduvaid kompensatsioone ning hüvitisi. Ettevõtte töötajate keskmine staaž on 10 aastat, mistõttu leian, et firma peaks väärtustama lojaalseid töötajaid läbi pensioni ja koondamispoliitika rohkem.

Tööandja brändi loomise puhul on kindlasti oluline tööandja hetkenõrkuste parendamine ning tugevuste säilitamine ning ka arendamine. Tööandja poolt loodud brändi identiteedi erinevus reaalsusega on tihti üks suuremaid probleeme tööandja brändi puhul. Seetõttu on väga oluline mõista, milline on hetkeolukord realselt, et oleks võimalik luua sellele vastav brändi identiteet (Barrow & Mosley 2005:64).

### **5.1.2. Kavandatav sisemine ja väline tööandja bränd**

Siinkohal on esmalt oluline välja tuua tõik, et pilootintervjuu käsitles liialt vähe kavandatava tööandja brändi detaile. Lühemas perspektiivis võib öelda, et Outokumpu pürgib turvalisuse suunas, kuna tööohutus on hetkel kõige olulisem valdkond, millega tegevjuht tegeleb. Ebaselgeks

jäi, millist kuvandit soovib ettevõtte juht oma firmast luua pikemas perspektiivis. Mõistagi on Outokumpu, kui tööandja hetke tugevused kuvandi loomisel üheks oluliseks aluseks. Kuna aga Outokumpu tegevjuhi väitel on olulisel kohal tulevikuvisionid ning ettevõtte arenemisvõime, siis jäi ebaselgeks, milliste väärtuste suunas ettevõtte lisaks tööohutuse tagamisele pürgib. Intervjuust võis välja lugeda, et värbamise arendamine ehk tööandja bändi loomine aitab toetada ettevõtte pikaajalisemaid eesmärke, kuna tootlikkuse, kvaliteedi ning seadistusaegade parendamiseks on vaja parimaid Eestis leiduvaid spetsialiste.

Näide:

OJ: *[...] tegevjuhti tööle palgates, esimese kolme prioriteedi hulgas on kõige tähtsam tööohutus, töötajate tervis ja selle kontsernipoolne tähelepanu ja kontroll.*

OT1: *[...] Kõige tähtsam on meil ju eksju töökeskkond ja tööohutus ja see on ju töötajale väga oluline. Ja selles suunas me liigume[...]*

OJ: *“Me töötame oma kontsernis strateegiliste eesmärkidega ,mis on suunatud 5-6 aasta peale ja selleks, et olla edukas sellel turul Euroopas, meie eesmärk on iga aasta suurendada tootlikkust, tööviljakust 20 %. Parandada kvaliteeditaset, ee.. lühendada seadistusaegasid ja selleks me oleme ainult võimelised siis, kui me palkame omale parimad spetsialistid, töölised, keda selles valdkonnas Eestis võimalik leida on.”*

Töötajatega läbi viidud intervjuus käsitleti ka loodava tööandja brändi detaile, kuid töötajad jäid selle kirjeldamisel tagasihoidlikuks. Töötajad, kas ei julgenud olla kriitilised või on tõesti pea kõigega rahul. Üks töötaja leidis, et Outokumpu võiks tulevikus olla Eesti kõige töötajasõbralikum ettevõtte.

Näide:

OT1: *[...]Ja selles suunas me liigume ja ma ei näeks, et me peaks midagi nüüd rohkem arendama[...]*

OT1: *Tegelikult Eestis on käimas nüüd ka kampaania, igast ka töötaja sõbralike ettevõtete hindamine. Et miks mitte olla selle tipus. Et jah seal on arvesse võetud kõike, et töökeskkond ja suhted [...] Sest tegelikult see on väga hea reklaam kui nüüd Eesti mastaabis räägime, sest see*

*hõlmab nagu absoluutselt kõiki valdkondi, mis teeb ühe ettevõtte nõ atraktiivseks olemasoleva töötaja kui ka uuele töötajale*

Analüüsidest tervet intervjuud võib välja tuua, et tasustamissüsteemi on võimalik muuta rohkem töötajasõbralikuks. Nimelt hetkel on lisatasustamine ainult tsehhi poole peal ning ka seal mitte kõigil. Võibolla oleks võimalik töötada välja efektiivsed mõõdikud kõigile töötajatele või üritada luua teatud premeerimissüsteem.

Näide:

OT2: [lisatasude olemasolu] *Mm. No eks ta muidugi tegelikult parem oleks, aga mina ei tea praegusel hetkel on suht ok kõik.*

OT1: *No mõõdikuid on ju raske määrata, meil on igal inimesel mitu kohustust, et ee..., aga vahest mingit preemiat saada on kindlasti meeldiv, et kui sa oled midagi ära teinud ja tulemustega ollakse rahul, aga igakuist sellist lisatasu on ma arvan et väga raske maksta või mille alusel seda mõõta.*

OJ: [...] *Aga meie selle aasta eesmärk on välja töötada ee.. Premeerimissüsteem, mis võimaldaks saada preemiat kuni 20% lisaks põhipalgale ja kus neid mõõdikuid näitajaid oleks juba tunduvalt rohkem.*

Leian, et hetkel on tulemustasu osakaal kogu palgast liiga väike. Töötajaid ei pruugi 10%-line palgatõus motiveerida endast parimat andma. Uue tulemustasustamise süsteemi puhul on oluline, jälgida, et kõik mõõdikud oleksid töötaja poolt mõjutatavad ning võimaluse korral tuleks lisada ka subjektiivseid mõõdikuid, mis ei pruugi olla numbriliselt mõõdetavad. Teisisõnu kvalitatiivseid mõõdikuid, mille kaudu oleks võimalik selgitada näiteks töötaja lugupidamine kolleegidesse.

## 5.2. Ekspertintervjuude tulemused metalliala õppivate noortega

### 5.2.1. Õppuritele olulised väärtused tööandjate suhtes

Intervjuudest selgus, et noortele on väga olulisel kohal huvitav ning vaheldusrikas töö sisu. Olenemata majanduse olukorrast, leidsid intervjuueeritavad noored, et väga tähtis on see, et töö meeldiks. Seda kinnitab ka Hellerma uurimus, mis tõi välja, et kõige olulisim, mis teeb tööandja atraktiivseks on töö sisu (Hellerma 2006).

Näide:

TTÜ: *Minul on kõige tähtsam et töö oleks huvitav, et see mida ma seal teen oleks just see mida ma tahan teha. Muidugi palk on ka tähtis, aga pigem ma teeks väiksema palgaga tööd ja siukest, et mulle meeldib ikka.*

TTK: *No ma ütleks et kõige tähtsam on see et töö oleks huvitav. Jah, et väga üksluiseks ja ükskõigseks ei lähe, et siis tüütab ära.*

Lisaks töö sisule toodi välja, et tähtis on ka tööandja usaldusväärsus ning sõnapidamine. Selle all peeti silmas, et tööandja ei tohiks anda katteta lubadusi ning pidama kinni suulistest kokkulepetest ka kirjaliku lepingu sõlmimisel.

Näide:

TTK: *Ütleme jah, et eelkõige ongi see, et tööandja peab kinni oma suulistest lubadustest. Kasvõi see sama palga kohapealt. Et kui ettevõtte ütleb et ta maksab siukest palka sulle, siis ta maksab selle või rohkemgi veel. [...] Mitte ei ole et üks päev räägib ühte ja teine päev teist juttu. Et nagu suulistest kokkulepetest piisaks ja ei peaks midagi kirjalikult kokku leppima. Tööleping ikka vormistada aga.*

Seoses töö vaheldusrikkusega toodi välja, et väiksemates ettevõtetes, kus on lühemad ning väiksemad projektid, on töö ka tihti peale huvitavam ega tüüta nii lihtsalt ära. Suurtel ettevõtetel

on õppurite sõnul projektide pikkused mitme-aastased ning seetõttu muutub töö üksluseks. Seetõttu võib väike ettevõtte olla palju atraktiivsem tööandja.

Näide:

*TTÜ: [...] Suurel ettevõttel on kõik projektid ja asjad nii suured ja kestavad ja üks projekt kestab aastaid ja aastaid. Väikeses ettevõttes on väikesed projektid, teed selle ühe ära tuleb jälle järgmine ja teistsugune.*

*TTK: [...] ma tean et meil inseneri erialal on kodupaigas üks väike inseneriettevõtte, kes tegeleb pisikeste või üksikute projektidega, konkureerivad mingitel projektidel ja siis on iga kord uus asi ja siis ongi huvitav.*

Võrreldes seda, mida väärtustavad õppurid ettevõtete juures majanduslanguse ja –õitsengu perioodil toodi välja, et suured ning rahvusvahelised ettevõtted mõjuvad surutiste ajal stabiilsemalt ning on seetõttu atraktiivsemad. Tegelikult on ka suure ettevõtte raskustes, kuid kindlasti rahvusvahelistel ettevõtetel on ekspordi võimekuse tõttu ennast lihtsam jalule saada. Konkreetset AS ABB puhul on oluline mõista, et ettevõtte tegeleb taastuenergia vahendite tootmise valdkonnas (tuulikud, generaatorid) ning see sektor on olnud äärmiselt aktiivne ka majanduslanguse perioodil.

Näide:

*TTÜ: [...] No majanduslangus see ei ole mind eriti mõjutanud, kuna ABB on nii suur firma, et lihtsalt inerts veab ta sealt läbi, aga enne seda oli küll selline tunne, et tuleks sealt ära ja lähaks kusagile väiksemasse kohta.*

Ühe intervjueritava jaoks on esmatähtis ettevõtte hoolivus töötajate eraelust ning soodne asukoht võrreldes töötaja elukohaga. Sellised väärtused näitavad, et mõne õppuri jaoks võib olla töö oluline selleks, et ennast ära elatada mitte elada selleks, et tegeleda oma tööga. Samuti tuleb mõista, et intervjueritavad olid noored ja vallalised ilma pereta inimesed, mistõttu võivad töö ja eraelu ühitamise probleemid nende jaoks olla teisejärgulised.

### 5.2.2. Kanalid, mille kaudu õppurid saavad informatsiooni tööandjate kohta.

Intervjuudest selgus, et üks kõige vahetum kanal, kus noored saavad infot tööandjate kohta, on kaasõppurid. Omavahel vesteldes arutletakse praktika- ja töökohtade võimalusi ning puudutatakse mitmeid teemasid nagu töö seotus erialaga, töö sisu, kolleegid ja töötingimused. Usun, et vestluse käigus vahetatakse lisaks konkreetsetele faktidele ka hinnangulist teavet, mis on kallutatud lähtuvalt õppuri kogemustest seoses ettevõttega. Hinnanguline teave võib olla ettevõtte suhtes arvamuse kujunemisel tugevam mõjur kui faktiline info, kuna sõber on tihtipeale usaldusväärsem allikas, kui ettevõtte, kes teatud sõnumeid enda kohta väljastab.

Näide:

*TTÜ: [...] ikka uurime kus teised töötavad ja [...] No mind huvitaks milline on seos meie erialaga, mis on sarnast selle tööga mida mina teen, millised on ülemused, kui palju tööl peab käima, kas täis või poole kohaga ja siis siukest asja ja siis mitte nii palju selle töö enda kohta vaid et milline kollektiiv ja siuke.*

Lisaks õppurite omavahelisele vestlusele ammutatakse infot ka interneti vahendusel. Jälgides trende, millise kiirusega on internetikasutajate hulk noorte seas viimasel kümnendil kasvanud, on selge, et internet muutub järjest olulisemaks info allikaks. Seetõttu otsitakse ka teavet ettevõtete kohta just interneti teel.

Näide:

*THK: Interneti kaudu otsin, metallitööd ja siis seal leiab . Ja google-st otsisin. [...]*

*TTK: [...] Või siis kes täiesti ise lihtsalt otsib firma kodulehekülje välja ja saadab maili ja küsib et kuda olukord on seal ja.*

Ühe olulise info kanalina võib antud valdkonnas välja tuua ka õppeasutuse lektoreid ja õppejõude. Nemad organiseerivad ekskursioone ettevõtetesse, kus neil on võimalik tuua näiteid masinapargist, tehnoloogiast ja muudest valdkondadest, mida koolis ei ole võimalik tutvustada. Lisaks ekskursioonidele üritavad õppejõud hoida häid suhteid ettevõtjatega, et oleks võimalik noori õpilasi saata praktikale. Olenevalt majandusperioodist võib see osutuda väga

komplitseerituks. Näiteks Tööstushariduskeskuse metalli ja keevitusvaldkonna juhil Rein Pikneril ei õnnestunud intervjueeritavale õppurile praktikakohta leida, kuid lõpuks õnnestus noorukil endale ise koht leida. Samuti on olemas programme, mille raames ettevõtjad saavad käia ennast ülikoolis tutvustamas (Võti Tulevikku). Seetõttu on õppeasutused ise olulised info kanalid.

Näide:

*THK: Kool peab leidma, aga samas see aasta pidid ise ka leidma, kuna muidu ei saa eriti. Majanduslanguse ajal paljud ei taha võtta ja see kus mina läksin sinna õpetaja helistas kas te ei taha teist juurde võtta aga nad ei tahtnud, kuna midagi ei olnud seal teha eriti. [...]*

*TTÜ: [...] Aga siin on see „Võti Tuleviku“ üritus ja siis seal nende firmadega rääkides on ikka mitmesse kohta mindud. Me käisime või no mõned üksikud käisid Proeksperdis ja siis Lasertooli taheti ka minna, aga pole saanud veel.*

See näitab ka, et tudengid on huvitatud ekskursioonidest potentsiaalsete tööandjate juurde ning on valmis ka ise neid organiseerima. Ettevõtetal on vaja ainult luua võimalus ning anda õppuritele märku, et nad on ekskursioonile oodatud.

## 6. SOOVITUSED TÖÖANDJA BRÄNDI LOOMISEKS

Tööandja brändi loomise soovitusel on jagatud kaheks: strateegilisteks ning taktikalisteks soovitusteks. Esmalt on käsitletud strateegilisi elemente ning seejärel on koostatud taktika, kuidas oleks võimalik strateegiat ellu viia. Samas järjekorras toimib ka tööandja brändi loomine, ehk kõigepealt on vajalik määrata, milline hakkab tulevane bränd olema ning alles seejärel luua tegevusplaan, kuidas seda saavutada.

### 6.1. Tööandja brändi loomise strateegia

Tööandja brändi loomise puhul on väga oluline mõista, et tegemist on järjepideva ning tulevikku suunatud tegevusega. Seetõttu on vajalik seada eesmärgid nii lähitulevikuks kui ka pikema perioodi tarvis. See aitab kindlustada, et saavutatakse jätkusuutlik ning arenev tööandja bränd. Lähtuvalt antud uurimuses ning Hellerma magistritöös selgunud tudengite eelistustest tööandja valikul, Outokumpu Tallinna väärtustest ning tööandja brändi komponentide hetke olukorrast leian, et alljärgnevad arengusuunad toetavad kõige paremini soovitud ärieesmärgid, kuna aitavad meelitada tööle parimaid noori õppureid.

- Tööliste igapäevatöö vaheldusrikkamaks ning huvitavamaks muutmine.
- Läbipaistva, demokraatliku ning ausa juhtimisstiili arendamine.
- Outokumpu korporatiivse omapära, ehk skandinaavia kultuuri väärtuste juurutamine ning levitamine.

Üheks olulisemaks strateegiliseks eesmärgiks pean ise töö vaheldusrikkamaks muutmist, kuna selles valdkonnas on Outokumpu Tallinnal palju kasutamata potentsiaali ning see on õppuritel üks olulisem kriteerium töökoha valikul.

#### 6.1.1. Tööliste igapäevatöö vaheldusrikkamaks ning huvitavamaks muutmine

Hellerma (2006) ning käesoleva uurimuse põhjal saab välja tuua, et tudengitel ning kutsekoolis õppivatel noortel on tulevase tööandja valikul kõige olulisem kriteerium huvitav ning vaheldusrikas töö. Sellest tulenevalt leian, et Outokumpu, kui tööandja atraktiivsuse tõstmiseks

on kõige olulisem töölistele igapäevatöö huvitavamaks ning vaheldusrikkamaks muutmine ning selle info edastamine tulevastele töötajatele. Hetkel täiesti kasutama kontsernisisene töötajate rotatsiooni võimalus on kindlasti üks oluline komponent, mis meelitab noort tulevast töötajat ettevõttesse tööle. Seetõttu on tööandja brändi strateegia loomisel väga olulisel kohal kontsernisiseste töötajate vahetuse võimaluste propageerimine ja elavdamine ning võimalikult kättesaadavaks muutmine. Senimaani ei ole see töötajatele huvi pakkunud, kuna nii Soomes kui Rootsis on vaja osata kas inglise keelt või kohalikku keelt. Paraku piirdub paljudel töötajatel keeleoskus vaid nende emakeelega, ehk eesti või vene keelega. Samuti võib üheks põhjuseks vähesele huvile ka tõik, et enamik töötajaid on keskealised meesterahvad, kes ei soovi enda perekonda Eestisse maha jätta, ega pruugi teatud põhjustel suuta neid ka kaasa meelitada. Outokumpu Tallinnal on võimalik aidata keeleoskuse barjääri kõrvaldada, pakkudes võimalust osaleda keelekursustel. Sellisel moel on võimalik töötajaid ärgitada rotatsioonist osa võtma. Tulevikuperspektiive vaadeldes võib välja tuua et, pensionile jäävate töötajate asemele värvatavad noored oskavad potentsiaalselt ka teatud tasemel inglise või soome keelt, ega pruugi veel olla abielus. See võimaldab neil kontsernisiseselt omandada uusi töökogemusi ning avardada oma maailmapilti elades teises kultuuris.

### **6.1.2. Läbipaistva, demokraatliku ning ausa juhtimisstiili arendamine**

Kuna Outokumpu enamik väärtusi on seotud tema töötajatega, leian, et väga vajalik on jätkata läbipaistva ning avatud juhtimisstiili kasutamist ning arendamist. Sellisel juhul on võimalik üritada liikuda sammu jagu eespoolt teistest ettevõtetest, kes lääneliku töökultuuri levides võivad samuti olla suundumas järjest demokraatlikuma juhtimisstiili suunas. Seetõttu on vajalik pidevalt luua uusi võimalusi, et kaasata kõiki töötajaid ettevõtte poliitika ja strateegia kujundamisel.

### **6.1.3. Outokumpu korporatiivse omapära, ehk skandinaavia kultuuri väärtuste juurutamine ning levitamine**

Leian, et Outokumpu üks suurimaid tugevusi tööandjana on tema skandinaavia mõjutused, mille tõttu eristub ettevõtte kultuur kohalikul kapitalil põhinevatest ettevõtetest. Siinkohal võib välja tuua väga tugevalt propageeritud tööohutuse tagamise. Viiakse läbi erinevaid selleteemalisi

koolitusi ning kasutatakse ISO 9001 standardeid, mis reguleerivad lisaks kvaliteedile ka tööohutust ning üldist töökultuuri. Samuti peetakse väga oluliseks töötajate omavahelist läbisaamist ning mõistlikku suhtumist kolleegidesse. Küll on aga selles valdkonnas Outokumpul veel palju potentsiaali, kuna intervjuudest selgus, et töötajad ei tea täpselt, millised on ettevõtte väärtused. Sellest tulenevalt on vajalik juurutada väärtusi terves töötajaskonnas. Sellisel moel on võimalik kinnistada ja tagada need väärtused ka tulevikus.

## **6.2. Tööandja brändi loomise taktika**

Tööandja brändi välja töötamise taktikalised soovitusel on ajaliselt jaotatud kahte perioodi, tuginedes vestlusele Outokumpu Tallinna tegevjuhiga. Esimene, ehk lähituleviku periood on majanduslanguse periood ning teine ajalõik majandustõusu periood. Sellised ajajärgud on valitud peamiselt kahel põhjusel. Nendel perioodidel on nii ettevõtte lühiajalised vajadused kui ka ressursid niivõrd erinevad. Hetkel, majanduslanguse perioodil, peab Outokumpu Tallinn koondama oma töölisi, kuna tellimuste maht on langenud ja tööd ei jätku kõigile. Seetõttu ei vaja Outokumpu tänasel päeval lisatööjõudu, vaid neil on vajalik tõsta ettevõtte üleüldist tuntuust ja mainet metallivaldkonna õppurite seas. Lähtuvalt tellimuste mahu vähenemisest on ka rahalised ressursid piiratud, mistõttu tuleb sellega esimesel tööandja brändi välja töötamise perioodil arvestada. Tulevasel majandustõusu perioodil on Outokumpu Tallinnal vaja hakata värbama uusi töölisi, kuna tellimuste ja töö mahu suurenedes ei ole võimalik koondamiste käigus vähendada personaliga hakkama saada. Samuti on uue majandustõusu ajal rohkem rahalisi ressursse nii kontsernil kui Outokumpu Tallinnal. Sellest tulenevalt on vajalik luua soovitusel eraldi mõlema perioodi tarbeks. Seejuures on vajalik jälgida, et need soovitusel tagaksid ühtse ning tervikliku taktika, tööandja brändi loomiseks.

Lähtuvalt eelpool mainitud perioodide ressursside ja vajaduste erinevustele, tuleb mõista, et soovitusel tegemisel on nendega võimalikult adekvaatselt arvestatud. Seetõttu on majanduslanguse perioodil keskendunud rohkem ülesannetele, mis nõuavad võimalikult väikest rahalist, kuid suuremat tööjõuressurssi. Suuremaid rahalisi vahendeid nõudvad protsessid on koondatud majandustõusu perioodi. Majanduslanguse ajajärgul on bürootöötajatel sarnaselt töölistega töömaht vähenenud, kuid koondamiste hulk kontoris on olnud protsentuaalselt märgatavalt väiksem. Seetõttu võib eeldada, et neile on võimalik delegerida tööandja brändi

loomisega tekkivaid ülesandeid. Majandustõusu perioodil, kui töömahud taastuvad, on juhtivtöötajatele täiendavate ülesannete jagamine märksa keerukam. Sellest tulenevalt on tööjõumahukad ülesanded koondatud võimalikult kontsentreeritult majanduslanguse faasi ning suuremaid rahalisi ressursse nõudvad protsessid majandusõitsengu perioodi.

Outokumpu puhul on tegemist küllaltki väikese suurusega ettevõttega, mistõttu ei ole sisemise tööandja brändi lansseerimine niivõrd rahalist ressursi nõudev, kuna peamine info liikumise kanal on näost näkku suhtlus. Suuremahulised kampaaniad ning üritused, mis kaasnevad rohkem välise brändi lansseerimisega, ei ole sisemise brändi väljatöötamisel tingimata vajalikud. Sisemine tööandja bränd levib rohkem usalduse, sõnapidamise ja osavate juhtimisvõtete abiga. Seetõttu on majanduslanguse perioodil keskendunud rohkem sisemise tööandja brändi väljatöötamise soovitudele, mis aitab majandustõusu ajal luua ka jätkusuutlikku välise tööandja brändi. Sellist taktikat toetab ka teoreetiline materjal, mis selgitab, et tööandja brändi tuleb luua seestpoolt väljapoole (Backhaus & Tikoo 2004: 503).

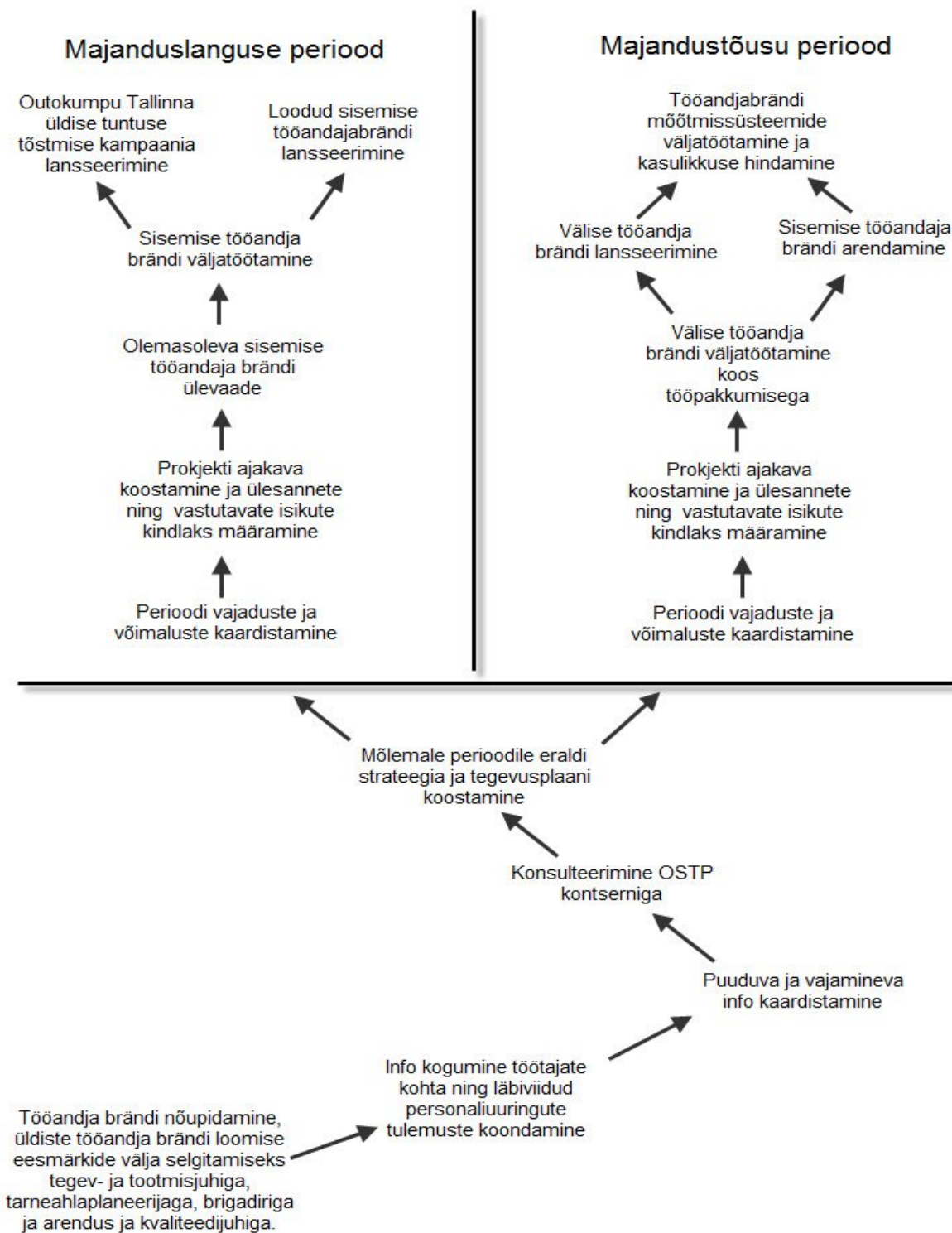
### **6.3. I etapp- Tööandja brändi loomine majanduslanguse perioodil**

Majanduslanguse perioodil on ettevõttel vajalik tööandja brändi loomiseks täita kolm peamist eesmärki: ette valmistada tööandja brändi loomise strateegia mõlema perioodi jaoks, luua võimalused tõstmaks Outokumpu Tallinna tuntust ja mainet metallieriala õppivate noorte seas ja alustada sisemise tööandja brändi juurutamisega.

#### **6.3.1. Tööandja brändi loomise taktikalise plaani välja töötamine majanduslanguse ja tõusu perioodiks**

Taktika väljatöötamise kava koostamisel on toetunud *People in Business* konsultatsioonifirma tööandja brändi loomise protsessi skeemile. Üldise taktika loomise kava on välja töötatud kahe eri perioodi kohta: hetkeolukorra ning lähituleviku tarvis. Kuna ajavahemikud on jaotatud

majanduslanguse ning majandustõusu perioodiks, ei ole võimalik täpseid perioodi pikkusi määrata. Illustreerivat skeemi strateegia väljatöötamise tegevuskavast on võimalik näha joonisel



Joonis 9: Tööandja brändi loomise protsess, loodud autori poolt

Selleks, et luua korralik taktika, on vaja esimese sammuna läbi viia nõupidamine kõigi asjaosalistega, kes peaksid olema brändi loomisega seotud. Lähtuvalt vestlusest tegevjuhiga, hakkavad Outokumpus sellega potentsiaalselt tegelema tootmisjuht, arendus- ja kvaliteedijuht, tarneahelaplaneerija, brigadir ja tegevjuht ise. Esmalt tutvustatakse kõigile tööandja brändi kontseptsiooni ning põhjendatakse, miks just neid on projekti kaasatud. Seejärel liigutakse sisulisema osani, mille käigus selgitatakse välja, millised on tööandja brändi eesmärgid ning kuidas need aitavad saavutada ärieesmärke. Hetkel on teada üks peamine tööandja brändi eesmärk: muutada noorte metallieriala õppurite seas atraktiivseks tööandjaks, et värvata parimaid töötajaid. Mõistagi muudab see ettevõtet efektiivsemaks, kuid nõupidamisel on vaja välja selgitada, milline on Outokumpu jaoks parim töötaja ning kuidas täpselt ta aitab kaasa ärieesmärkide saavutamisele. Seda infot on võimalik hilisemalt kasutada tööandja brändi kasulikkuse mõõtmisel.

Järgmise sammuna on vaja kokku koguda olemasolev info töötajate kohta (vanus, sugu, perekonnaseis, tööstaž jne.), sealhulgas rahulolu-uuringu tulemused, mida on Outokumpu Tallinnas läbi viidud alates 2007. aastast (autoril pole võimaldatud rahulolu-uuringutele ligipääsu). Võimaluse korral tasub koondada ka OSTP kontserni rahulolu-uuringu tulemused. Enne majanduslanguse algust pakuti Outokumpu Tallinnas töötajatele mitmeid hüvesid, nagu sporditoetus ja kord kuus korraldatavad *bowling*'u võistlused, mida enam ei ole võimalik pakkuda. Töötajate kohta infot kogudes tasub vaadelda ka erinevate ürituste osalemisaktiivsust, et analüüsida töötajate huve.

Sõltuvalt töötajate rahulolu-uuringu info hulgast on võimalik välja selgitada, milliseid küsitlusi, intervjuusid ja uuringuid on vaja veel läbi viia. Tööandja brändi edukaks loomiseks on vajalik välja selgitada kõigi olemasolevate tööandjabrändi komponentide olek ja seisund. See tähendab, et on vaja välja selgitada ettevõttes töötajate poolt tuntavad kultuuri, töökeskkonna, töö- ja eraelu tasakaalu, tasustamise ning kompensatsioonide eripärad. Ilmselt on vaja Outokumpu Tallinna töötajate seas läbi viia küsitlus, kuna rahulolu-uuringu baasil ei ole võimalik välja selgitada kõiki tööandja brändi aspekte. Antud uurimuses välja toodud komponentide seisund põhineb kolmel läbiviidud intervjuul, mis ei anna täielikku ülevaadet. Sellegipoolest võimaldab see luua üldised

strateegilised ja taktikalised soovitused tööandja brändi loomiseks, mida on võimalik hilisemalt fokuseerida.

Pärast olukorra üldist kaardistamist ning eesmärkide väljaselgitamist on oluline konsulteerida emattevõttega, kuna enne brändi välja töötamist on vaja teada, millised soovitused ja piirangud seatakse nende poolt. Piirangute all on mõeldud pigem rahalise ressursi piiratust.

Seejärel on võimalik hakata välja töötama konkreetset taktikat majanduslanguse ning majandustõusu perioodi jaoks. Mõlema perioodi tegevusplaani koostamise soovitused on järgnevates alapunktides.

### **6.3.2. Outokumpu Tallinna tuntuse tõstmine metalleriala õppivate noorte seas**

Majanduslanguse ajal ei ole Outokumpu Tallinn huvitatud uute töötajate värbamisest, kuid selleks, et majandustõusu ajal oleks võimalik valida uusi töökäsi parimate noorte õppurite seast, on vaja olla tuntum ettevõtte. Seetõttu on vaja reklaamida Outokumpu kaubamärki, et majandustõusu ajal oleks võimalik luua selle najal jätkusuutlik tööandja bränd. Kanalina on kõige mõistlikum kasutada välireklaami ehk plakateid ning infovoldikuid õppeasutuste metalleriala osakondade läheduses ning mujal hoones. Samuti on võimalik kasutada ühe kanalina ka interneti. Selle jaoks on Outokumpu Tallinnal esmalt vaja luua kodulehekülge. Seoses piiratud rahaliste ressurssidega on esmane koduleht mõistlik luua vabavarana saadaval oleva põhja peale. Sellisel moel on võimalik majandustõusu perioodil arendada olemasolevat kodulehte, mis annab külastajatele märku, et tegemist on uueneva ja areneva ettevõttega. Kampania käigus tasub läbi välireklaami ja interneti edastada väga minimaalset infot Outokumpu kohta ning hoida põhiline suunitlus kaubamärgi tutvustamisel. Ettevõtte omadusi ei ole vaja välja tuua, vaid selgitada, millega on tegu. Sellisel juhul on võimalik majandustõusu perioodil hakata välja töötama välist tööandja brändi nn puhtalt lehelt. Kampania kestvus ning konkreetne ajahetk sõltub ettevõtte ressurssidest.

### 6.3.3. Sisemise tööandja brändi juurutamine Outokumpu Tallinnas

Arvestades, et Outokumpus on keskmine tööstaaž 10 aastat, võib järeldada, et töötajad on piisavalt rahul ettevõtte töökeskkonnaga, et töökohta mitte vahetada. Viimasel ajal on ettevõttes läbi viidud palju uuendusi, mis on algselt tekitanud töötajates vastureaktsioone ning ebamugavustunnet. Kuigi juhtivtöötaja leiab, et üldiselt on töötajad väga vastuvõtlikud uuendustele, tasub sisemise tööandja brändi juurutamisel arvestada, et mitmed muutused on ettevõtte sisekliimat niigi ärevaks muutnud. Seetõttu ei tasu alustada väga suurte reformide ning ettevõtte väärtuste muutmistega. Küll aga selgus intervjuudest, et kõik töötajad ei ole ettevõtte praegustest väärtustest teadlikud. See võib olla tingitud hiljutistest muutustest või sellest, et neid pole ka varasemalt tutvustatud. Leian, et majanduslanguse perioodil, ehk hetkel ja lähitulevikus on Outokumpu Tallinnal mõistlik lasta töötajatel kohaneda hiljutiste muutustega ning tegeleda sellega, et kõik töötajad saaksid aru, miks need muutused on vajalikud olnud. Samuti tasub pidevalt uurida, kas teavitustöö on läinud asja ette, ning kas edastatud info on tõlgendatud õigesti. Kommunikatsiooni puhul tuleb arvestada ka töötajaskonna emakeele, haridustaseme ning elustiili ning harjumustega. Vanemad vene rahvusest meesterahvad vajavad kindlasti teistsugust lähenemist, kui noor eesti rahvusest töötaja, kuna nende info hankimise kanalid ning eelarvamused ja ootused ettevõttele on tõenäoliselt erinevad.

Oluline on sisemise tööandja brändi puhul käsitleda ka koondamisi. Kuna Outokumpu Tallinna puhul on tegemist küllaltki väikese töökollektiiviga, siis töötajad on avaldanud arvamust, et nad on nõus töötama väiksema palgaga, kui selle arvelt on võimalik koondamisi vähendada. Juhtkond on sellega arvestanud ning tehas on juba kolmandat kuud töös 4 päeva nädalas. See tähendab, et töötajad teevad 20% vähem tööd ning saavad selle arvelt ka 20% vähem palka. Sellegipoolest on ettevõtte pidanud läbi viima koondamisi, kuna sellest kulude kokkuhoiuks ei ole piisanud. Koondamisel lähtutakse Eestis kehtivatest seadustest ning määrustest ja selgitatakse töötajale, miks teda koondatakse. Staažikatele töötajatele võiks Outokumpu võimaluse korral pakkuda lisaks seadustest tulenevale hüvitisele ka omapoolset koondamistasu.

## **6.4. II etapp - Tööandja brändi loomine majandustõusu perioodil**

Majandustõusu perioodil on ettevõttel tööandja brändi väljatöötamiseks samuti kolm kõige tähtsamat eesmärki: luua Outokumpu Tallinnast soovitud kuvand, lansseerides välja töötatud väline tööandja bränd, koos tööpakkumisega, jätkata sisemise tööandja brändi arendamisega ja luua võimalused, et mõõta tööandja brändi kasulikkust, mille abil on võimalik uuendada ja parendada olemasolevat strateegiat.

### **6.4.1. Välise tööandjabrändi välja töötamine ja lansseerimine, koos tööpakkumisega**

Välise tööandja brändi väljatöötamisel on oluline esmalt mõista, mis on noorte metallieriala õppurite jaoks tööandja puhul oluline ning millist kanalit kaudu on noortele kõige parem infot edastada. Antud uurimuse raames on teostatud küll intervjuud kolme noorega, kuid see ei võimalda kaardistada ega teha üldistusi teiste metalli eriala õppurite eelistuste kohta. Täpsemate eelistuste teada saamiseks on vaja korraldada huvigruppide seas küsitlus. Antud töö puhul on aga soovitude tegemisel lähtunud intervjuudest saadud infost ning Hellerma magistritöö järeldustest.

Noortel õppuritel osutub Tööandja valikul kõige tähtsamaks kriteeriumiks töö huvitavus ja mitmekesisus. Seetõttu on vaja Outokumpu välise tööandja brändi loomisel keskenduda eelkõige ettevõtte töö huvitavate külgede väljatoomisele. Kindlasti tasub toonitada, et ettevõttes on mitmeid kõrgtehnoloogilisi masinaid ning ka üldine masinapark on küllaltki uus. Samuti tasub välja tuua, et kuna tegemist on suurde kontserni kuuluva ettevõttega, on võimalik kontsernisiseselt liikuda ning karjääri teha. See näitab, et töö pakub arenemisvõimalusi ja on mitmekülgne. Kindlasti tuleb mainida ka Outokumpu Tallinna väärtusi, mille puhul kõige olulisem on hetkel töötajate turvalisus. Olgugi, et noorte jaoks ei pruugi tööohutus olla esmapilgul nii oluline, võib see tekitada usaldust ettevõtte suhtes. Väärtused, mida Outokumpu soovib edastada, sõltuvad suuresti ka sisemisest tööandja brändist. Alati tuleb jälgida, et reklaamitavad sõnumid vastaksid ka reaalsusele.

Brändi lansseerimisel on oluline mõista, et kõige kättesaadavamad ja kasutatavamad kanalid noorte jaoks on hetkel internet, õppeasutus ja sõbrad-tuttavad. Interneti, kui ühe kanali kasutamisel on esmalt Outokumpu Tallinnal vajalik luua endale kodulehekül. Ettevõtte koduleht on võimalik valmistada ainult töötajatele suunatuna, kuna Outokumpu Tallinnal puuduvad otsesed kliendid ja toodang läheb emafirmale. See annab väikese eelise teiste sama tegevusharu ettevõtete ees, kes peavad oma kodulehte kasutama suuremalt jaolt tarbijate meelitamiseks. Kodulehe valmimise korral on võimalik levitada brändi sõnumeid foorumites ning metallieriala temaatikat puudutavates portaalides, samuti ka tööjõu värbamisportaalides. Õppeasutuse kaudu on võimalik brändi sõnumeid edastada mitut moodi. Esiteks on võimalik kasutada välireklaami, ehk plakateid ning infovoldikuid. Teise võimalusena saab kasutada õppejõude, kellele pakutakse võimalust teha ettevõttes ekskursioone. Seda võimalust on Outokumpu Tallinn ka hetkel kasutanud. Samuti on võimalik Outokumpul läbi rääkida õppejõududega, et mõne aine raames viiks läbi praktikumi või loengu Outokumpu esindajast spetsialist. See aitab suurendada brändi tuntust ning võimaldab ettevõttel näidata, et tema töötajad on oma ala parimad professionaalid. Kindlasti on Outokumpul kasulik osaleda kampaaniates nagu Võti Tulevikku, mille käigus ettevõtete esindajad peavad praktilisi loenguid ning tutvustavad oma firmat tudengitele. Sellise ürituse raames on võimalik saada ka meedia tähelepanu. Näost-näku suhtlust ei ole Outokumpul otseselt võimalik kontrollida, kuid siinkohal on väga oluline tööandja sisemise brändi tugevus, kuna välja reklaamitud väärtustele on vaja noortel õppuritel leida ka tõestust läbi ettevõtte töötajate. Lansseerimisel ei tasu brändi sõnumite hulgaga liialdada ning selle asemel lansseerimine viia läbi mitme etapina.

#### **6.4.2. Sisemise tööandja brändi arendamine**

Tulevase majandustõusu ajal, kui varasemad reformid on juurutatud, saab hakata püüdlema uute väärtuste arendamise suunas ning samal ajal ka olemasolevaid väärtusi tugevdada. Lähtuvalt eelnevalt käsitletud strateegilistest soovitustest on endiselt olulisel kohal skandinaavia töökultuuri väärtushinnangute ning samuti ka avatud juhtimisstiili ning töö vaheldusrikkuse tagamine. Sisemise tööandja brändi arendamine peab toimuma koostöös väliste ning siseste huvigruppidega, ehk tuleb arvestada nii töötajate, kui ka potentsiaalsete töötajate eelistustega. Sellisel juhul on võimalik arendada jätkusuutlik strateegia.

### 6.4.3. Tööandja brändi kasulikkuse mõõtmine

Tööandja brändi kasulikkuse mõõtmisel on kõige olulisem esmalt vaadelda, millised on ettevõtte ärieesmärgid. Lähtuvalt ärieesmärkidest on võimalik seada ka tööandja brändile kõige täpsemad mõõdikud. Sellest olenemata on igale ettevõttele oluline tema töötajate pühendumus, haiguspäevade arv, töötajate poolt tehtud praagi hulk, tööpakkumise vastuvõtnud kandidaatide hulk ja kaadrivoolavuse suurus. Kuna Outokumpu Tallinna tehase töötajate keskmine tööstaaz on 10 aastat ning kaadrivoolavus eelmisel aastal oli kõigest 2%, annab see märku, et töötajate vahetumine võib olla liialt aeglane, ehk uusi töötajaid ning uut nn verd ei lisandu piisavalt. See võib vähendada ettevõtte töötajate motiveeritust ning pühendumust ja pidurdada organisatsiooni arengut läbi uute teadmiste ja ideede vajakajäämise. Milline on optimaalne kaadrivoolavus, on väga keeruline hinnata, kuna see sõltub väga konkreetset ajahetkest, firma eripärast, majandusolukorrast ning muudest sisemistest ja välimistest teguritest. Outokumpu Tallinna puhul peavad suutma ettevõtte juhtivtöötajad otsustada, millise kaadrivoolavuse hulga poole nad püüdlema hakkavad. Majanduslanguse tingimustes, kus uusi töötajaid suure tõenäosusega ei palgata ning majandustõusu ajal, mil töötajaid tuleb tellimuste mahu tõttu palju juurde võtta, ei ole mõistlik kaadrivoolavust võrdlema hakata. Samuti on seda nendel perioodidel raske kontrollida. Kuid stabiilsemas majandusolukorras on kindlasti vajalik seada suund, mille poole pürgida.

Töötajate pühendumust, mis aitab vähendada praagi hulka, haiguspäevade arvu ning üleüldist efektiivsust, on võimalik mõõta 5 eri mõõdiku abil. Ettevõtte eesmärkide ja väärtuste toetamine, usk ettevõtte teenustesse ja toodetesse, uhkuse ja kuuluvusetunne ettevõttesse, rahulolu karjääriväljavaadete suhtes, tahe ennast ületada, kavatsus jätkata töötamist ettevõttes. (Borrow & Mosley 2005:82). Nende näitajate taset ning muutuvust ajas on võimalik kontrollida regulaarsete küsitluste abil. Hetkel teostatakse korra aastas rahulolu küsitlust, kuid leian, et adekvaatse olukorra hindamiseks ning trendi täpsemaks jälgimiseks on vajalik küsitlusi, mis hõlmavad tööandja brändi komponente, läbi viia vähemalt kaks korda aastas. Kodulehe valmides on võimalik küsitlusi läbi viia interneti põhised ning siduda osalemine väikese boonusega, et motiveerida töötajaid osalema.

Kasulikkuse mõõtmine võimaldab märgata muutusi ning annab infot, et täiustada ja uuendada strateegiat, mis peab olema otseselt sõltuvuses tulevikuootustest ning hetke seisukorrast.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö „Tööandja brändi loomine Outokumpu Stainless Tubular Products AS näitel“ kõige olulisemaks eesmärgiks oli luua praktilised soovitused ettevõtte tööandja brändi loomiseks. Outokumpu Tallinnale on vajalik tööandja brändi loomine, kuna paljud praegused töötajad on jõudmas pensioni-ikka, mistõttu on vajalik lähiajal värvata uusi spetsialiste. Soovitused on koostatud lähtuvalt tööandja brändi teooriaülevaatest ning empiiria materjalist, mis koosnevad intervjuudest Outokumpu tegevjuhi ja töötajatega ning potentsiaalsete tulevaste töötajatega, ehk õppuritega.

Teooriaülevaatest selgus, et tööandja brändi väljatöötamisel on kõige olulisem luua esmalt strateegia ning seejärel taktika, kuidas soovitud eesmärke ellu viia. Strateegia loomiseks on vaja kaardistada olemasolevate tööandja brändi komponentide olukord. Seejärel on võimalik tulevaste töötajate tööandja valiku kriteeriumeid arvestades luua identiteet, mis oleks sihtrühmadele atraktiivne. Kogu protsessi juures tuleb silmas pidada, et loodav tööandja bränd toetaks ettevõtte ärieesmärke.

Empiirilise materjali kogumiseks teostati kokku 6 semistruktureeritud intervjuud. Kolm ekspertintervjuud viidi läbi Outokumpu tegevjuhi ja kahe töötajaga, kuigi ühe töötaja ekspertiis tööandja brändi aspektist on kaheldav, mistõttu on käsitletud seda osaliselt informandi-intervjuuna. Kolm informandi-intervjuud viidi läbi huvigruppi kuuluvate õppuritega. Intervjuude analüüsimisel on kasutatud teksti vertikaalanalüüsi meetodit.

Töötajatega läbi viidud intervjuudest võib olulisemate aspektidena välja tuua, et Outokumpu väärtustab enim töötajate tervist ja demokraatlikku juhtimisstiili. Tudengitega tehtud intervjuudest selgus, et tööandja valikul on olulisemad kriteeriumid töö huvitavus ja tööandja hooliv ning mõistev suhtumine töötajasse. Peamised kanalid, kust õppurid saavad infot tööandjate kohta, on näost-näku suhtlus, internet ning õppeasutus.

Kokkuvõttes on koostatud soovitused Outokumpu Tallinna tööandja brändi väljatöötamiseks. Soovitused on jagatud strateegilisteks ja taktikalisteks. Strateegiliselt on leitud, et Outokumpul on

vajalik muuta igapäevatööd huvitavamaks ja vaheldusrikkamaks, arendada ausat ning demokraatlikku juhtimisstiili ja juurutada ning levitada olemasolevaid skandinaavia kultuuri omapärasid ja väärtusi. Taktikaliselt on soovitud jagatud majanduslanguse ja majandustõusu perioodideks. Majanduslanguse perioodil on vajalik luua ja lansseerida sisemine tööandja bränd ning läbi viia üldise tuntuse tõstmise kampaania. Majandustõusu perioodil on vajalik välja töötada ja lansseerida väline tööandja bränd koos tööpakkumisega ning arendada olemasolevat sisemist tööandja brändi.

## SUMMARY

The aim of this Bachelor's thesis „Creating an employer brand in Outokumpu Tubular Products AS“ is to create practical suggestions for the company to develop employer brand. Outokumpu Tallinn needs employer brand because many of the current employees are reaching retirement age, wherefore it is necessary to recruit new employees to replace them. Suggestions are made on the assumption of theoretical background and empirical data, which consists of interviews with Outokumpu chief executive and employees and also with potential future workers – students.

The theoretical background indicated that when creating employer brand the first task is to develop a strategy and then the tactics of implementing desired objectives. When building up the strategy it is essential to create an overview of existing employer brand components. Afterward it is possible to develop the identity of the brand considering workers selection criterion of their future employers. During the process it is necessary to keep in mind that the employer brand would support business objectives.

For gathering empirical data six semi-structured interviews were conducted. Three expert-interviews were carried out with Outokumpu chief executive and two employees, though one employee's expertise is questionable wherefore it is considered partly as an informant interview. Three informant interviews were carried out with students. All interviews were analyzed with cross-case text analyze method.

Interviews which were carried out with employees indicated that Outokumpu appraises the most workers health and democratic managing style. Interviews carried out with students revealed that most important selection criteria for future and current employers is that the work must be interesting and the employer must be caring and understanding towards employees. Main channels where students get information concerned employers are face to face conversation, the internet and educational institutions.

Finally recommendations have been made for Outokumpu Tallinn to create an employer brand. Suggestions are divided into strategic and tactical suggestions. For strategy it is advised that Outokumpu should change everyday work more interesting and diverse, develop an honest and

democratic managing style, implant and spread existent Scandinavian culture values. Tactical suggestions are divided into economic downfall and growth periods. In an economic downfall period it is necessary to create and launch an internal employer brand and carry out a general reputation campaign. In an economic growth period it is necessary to develop and launch an external employer brand with concrete job offers and to develop an existent internal employer brand.

## KASUTATUD KIRJANDUS

Ambler, T. & Barrow, S. ( 1996 ) The employer brand, Journal of Brand Management, 4 (3), 185 – 206

Ameerika Marketingi liidu sõnaraamat , URL (kasutatud detsember 2008)  
[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B)

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding , Career Development International,9(5), 501-517

Barrow, S. & Mosley, R.(2005) The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work , John Wiley ja Sons ltd.

Chambers, E., Foulon, M. G., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., et al. (1998) „The war for talents“, The McKinsey quarterly, 3

Conference Board (2001), Engaging Employees through Your Brand, The Conference Board, New York, NY.

Corporate Leadership Council (1999). The employer Brand: Building Competitive Advantage in the Labor Market. Washington, D.C. : Corporate Leadership Council

Eesti Politsei (2008) Politsei värbamiskampaania, URL (kasutatud aprill 2009)  
<http://www.politsei.ee/kampaania/>  
Tööõnnetuste jaotus ettevõtte põhitegevusala järgi aastatel 2005-2007, (2007)URL(kasutatud jaanuar 2009) [http://www.ti.ee/public/files/To\\_tegevusalati\\_2005-2007.pdf](http://www.ti.ee/public/files/To_tegevusalati_2005-2007.pdf)

Hellerma, K. (2006) Employer Brand in Estonia: How to Attract Young Graduates, Master`s Thesis, Estonian Business School, Chair of Management.

Kruuse, M.(2009) Tallinna vangla võttis tööle ligi 40 uut ametnikku, Eesti Päevaleht, 24. Veebruar, URL (kasutatud aprill 2009) <http://www.epl.ee/artikkel/459946>

Kuldmuna, (2008) Värbamiskampaania, URL (kasutatud aprill 2009)  
<http://eral.vertical.ee/arhiiv/index.php?id=3595&page=entry&year=2008>

Laherand, M.-L. (2008) „Kvalitatiivne uurimisviis“, Tallinn: OÜ Infotrükk

Lember, A.(2008) Edukas värbamiskampaania, Falck Eesti infoleht, mai-juuni 2007, URL (kasutatud aprill 2009) <http://www.g4s.ee/upload/Dokumendid/ESSPress0307.pdf>

Melin, E.(2005) Employer Branding, Likenesses and Differences between External and Internal Employer Brand Images, Master`s Thesis, Luleå University of Technology, MSc Programmes in Engineering, Department of Business Administration and Social Sciences.

- Moroko, L. & Uncles, M. D.(2008) Characteristics of successful employer brands, *Journal of Brand Management*,16(3), 160-175
- Omri, K.(2009) Eestlased on finantskriisi tagajärgede osas lätlastest muretumad, TNS Emor, URL (kasutatud jaanuar 2009)<http://www.emor.ee/arhiiv.html?id=1963>
- Peters, T. (1999), *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from an Employee into a Brand that Shouts Distinction*, Knopf Publishers, New York.
- Petti, K. (2005). Töötaja sõbralike firmade top. *Äripäev* , 10 juuni, URL (kasutatud aprill 2008) <http://www.aripaev.ee/pdf/erilehed/288801.pdf>
- People in Business Consultancy (2007),*Employer Brand Leadership A Roadmap* , URL (kasutatud jaanuar 2009) [http://www.pib.co.uk/dms/uploaded\\_files/downloads/Employer%20Brand%20Roadmap.pdf](http://www.pib.co.uk/dms/uploaded_files/downloads/Employer%20Brand%20Roadmap.pdf)
- Popp, M. (2008) Ettevõtlike ülikoolide teenused – teaduspõhine koostöö, Toetusmeetmed ettevõtetele: innovatsiooniosakud ja mobiilsusprogramm TLÜ Teadmussiirde konverents URL (kasutatud jaanuar 2009) <http://www.tlu.ee/files/arts/1200/Marik3a5bc0ed406f0a1152df0fd53acddd93.pdf>
- Purcell, J., Hutchinson, S., Kinnie, N., Rayton, B., et al, (2003), *Understanding the people and performance link: unlocking the black box*, London: CIPD.
- Pärnoja, Ü.(2008), Töötajate ootused tööandjatele ja Eesti suuremate tööandjate maine, URL (kasutatud mai 2009) <http://www.emor.ee/index.html?id=1875>
- Mosley, R.W. (2007), Customer experience, organisational culture and the employer brand, *Journal of Brand Management* 15 123–134.
- Rosethorn, H. (2003), Employer branding – more than just a fashion statement, CEO Bernard Hodes, and Job Mensink, Director, Philips International.
- Sprenk-Dorn, F.(2008) ABB värbamiskampaania tõi 4000 kontakti, *Eesti Päevaleht*, 23. jaanuar URL (kasutatud aprill 2009) <http://www.arileht.ee/?artikkel=415852>
- Strenze, T. (2005) *Sotsioloogia alused, elektrooniline loengukonspekt*, Tartu Ülikool, Sotsiaalteaduskond
- Sullivan, J. (2004), Eight elements of a successful employment brand , *ER Daily*, URL (kasutatud jaanuar 2009) <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Tänavsuu, T. (2006) Tallinki juhid Pant, Hunt ja Mehtonen määratsesid Silja Line'i laeval, URL (kasutatud jaanuar 2009) <http://www.epl.ee/artikkel/361945>

Vihalemm, T. (2008) Kvalitatiivne analüüs, Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid, elektrooniline loengukonspekt, Tartu ülikool, Sotsiaalteaduskond, URL (kasutatud mai 2009)  
[http://www.jrnl.ut.ee/MKUM/2008\\_kevadsemester\\_Standardiseerimata\\_Intervjuu/Kursuse\\_materjal\\_iseseisvaks\\_lugemiseks/Intervjuu\\_analyys.pdf](http://www.jrnl.ut.ee/MKUM/2008_kevadsemester_Standardiseerimata_Intervjuu/Kursuse_materjal_iseseisvaks_lugemiseks/Intervjuu_analyys.pdf)

Vilk. U., Ruus K., Soe. K. (2008) Pere ja töötajate sõbralike firmade top. Äripäev, 26. mai, URL (kasutatud aprill 2008)  
[http://www.ap3.ee/Default2.aspx?PaperArticle=1&code=3963/uud\\_uudidix\\_396310](http://www.ap3.ee/Default2.aspx?PaperArticle=1&code=3963/uud_uudidix_396310)

# LISAD

## Lisa 1. Intervjuu kava Outokumpu tegevjuhiga

### 1. Soojendusküsimused

- Teie ametikoht OSTP-s?
- Kaua olete OSTP-s töötanud?
- Kaua olete sellel ametikohal töötanud?
- Millised on teie tööülesanded hetkel?
- Kas ja kuidas olete seotud personalijuhtimise ning värbamisega OSTP-s?

### 2) Tööandja brändi komponendid (tegevjuhil palutakse vastata küsimustele, millele võimalik, lähtuvalt ettevõtte visioonist ja poliitikast ning teistel töötajatel lähtuvalt reaalsusest, ehk oma tundmustest ning kogemusest lähtuvalt)

**Peale soojendusküsimusi palun intervjuueeritavalt kas sobib intervjuud läbi viia sinatades.**

#### ▪ Töö ja eraelu tasakaal

- Kas ja kuidas OSTP näitab, et väärtustab töötajate eraelu ja vaba aega?
- Milline on ettevõtte puhkusepoliitika? Kas võimaldatakse lisaks seadustega määratud puhkustele ka lisapuhkusi?

#### ▪ Ettevõtte kultuur ja keskkond

- Kas ja kuidas tunned, et OSTP väärtustab oma töötajate koolitamist ning arendamist? Miks? Kui tihti ning milliseid meetmeid kasutatakse? Kui suured on erinevused bürootöötajate ning tööliste vahel?
- Millised on ettevõtte tugevused ning võimalikud nõrkused tööandjana?

#### ▪ Kompensatsioonid ja toetused

- Kas OSTP palgad on oma valdkonnas konkurentsivõimelised?
- Milliseid lisatasusid/kompensatsioone OSTP oma töötajatele pakub? Kas see on piisav?

#### ▪ Töökeskkond

- OSTP on Soome-Rootsi mõjutustega ettevõtte, mis tegutseb Eesti kultuurikontekstis ning suurem osa töötajatest on vene rahvusest Eesti elanikud. Kas seda kultuuride segu on igapäevatöökeskkonnas ka tunda? Kuidas?

- Kas Soome-Rootsi, Eesti ja Vene kultuuriväärtused on OSTP-s eristatavad? Millise kultuuri väärtusi on enim tunda? Soome, Eesti, Vene? Miks?

- **Sisemine kommunikatsioon**

- Kommenteerige kuidas sisekommunikatsioon on OSTP korraldatud?

- **Värbamisprotsess**

- Palun kirjelda OSTP värbamisprotsessi/poliitikat. (millised kanalid, sobiva töötaja välja selgitamise viisid(intervjuu, test, katseaeg jne) Kas eksisteerivad kirjalikud põhimõtted? Kas selline süsteem on olnud tõhus? Miks?
- Kas majanduslangus muudab ettevõtte värbamisprotsesse? Kuidas?

- **Väärtused**

- Millised on sinu arvates peamised OSTP väärtused? Miks?

### 3) Tööandja brändi sihtgrupid

- Kellele on tööandja bränd suunatud? Miks? Millised väärtusi peaksid potentsiaalsed töötajad omama?

### 4) OSTP töötajate stereotüübid

- Kirjelda kõige tavalisemat OSTP töötajat.
  1. Milline iseloom?
  2. Millised väärtused? Jne.

## Lisa 2. Intervjuu kava Outokumpu töötajatega

### Soojendusküsimused

- Teie ametikoht OSTP-s?
- Kaut olete OSTP-s töötanud?
- Kaut olete sellel ametikohal töötanud?
- Millised on teie tööülesanded hetkel?
- Kas ja kuidas olete seotud personalijuhtimise ning värbamisega OSTP-s?

### 5) Tööandja brändi komponendid

- **Töö ja eraelu tasakaal**

- Kas ja kuidas OSTP näitab, et väärtustab töötajate eraelu ja vaba aega?
- Kuidas olete rahul OSTP puhkusepoliitikaga. Mis võiks olla teisiti?

- **Ettevõtte kultuur ja keskkond**

- Kas ja kuidas tunnete, et OSTP väärtustab oma töötajate koolitamist ning arendamist? Miks? Kui tihti ning milliseid meetmeid kasutatakse? Kas on tuntavaid erinevusi bürootöötajate ning tööliste vahel?
- Millised on tuntavad ettevõtte tugevused ning võimalikud nõrkused tööandjana?
- **Kompensatsioonid ja toetused**
  - Kas OSTP palgad on oma valdkonnas konkurentsivõimelised?
  - Milliseid lisatasusid/kompensatsioone OSTP Teile pakub? Kas see on piisav?
- **Töökeskkond**
  - OSTP on Soome-Rootsi mõjutustega ettevõtte, mis tegutseb Eesti kultuurikontekstis ning suurem osa töötajatest on vene rahvusest Eesti elanikud. Kas seda kultuuride segu on igapäevatöökeskkonnas ka tunda? Kuidas?
  - Kas Soome-Rootsi, Eesti ja Vene kultuuriväärtused on OSTP-s eristatavad? Millise kultuuri väärtusi on enim tunda? Soome, Rootsi Eesti, Vene? Miks?
- **Sisemine kommunikatsioon**
  - Kas ettevõttesisene infovahetus on Teie arvates efektiivselt korraldatud. Mis võiks olla teisiti? Mis infost jääb vajaka?
- **OSTP loodav tööandja bränd**
  - Mida näete Outokumpu kui tööandja arendamisel prioriteetsemate valdkondadena?
  - Kas leiate, et töötajad on ettevõtte väärtustest piisavalt teadlikud?
  - Millised võiksid olla Outokumpu, kui tööandja tugevused 2 aasta pärast? Aga 5 aasta pärast?
- **Värbamisprotsess**
  - Kui levinud on ettevõttesisesed konkursid uutele positsioonidel OSTP-s.
  - Kas ja kuidas on majanduslangus muutnud Teie suhtumist Outokumpust.
- **Väärtused**
  - Millised on Teie arvates peamised OSTP väärtused? Miks?

## 6) OSTP töötajate stereotüübid

➤ Kirjelda kõige tavalisemat OSTP töötajat.

1. Milline iseloom?
2. Millised väärtused? Jne.

### **Lisa 3. Intervjuu kava huvigruppi kuuluvate tudengitega.**

- 1. Mis on Teie eriala ning mitmendal kursusel õpite?**
- 2. Kui paljud Teie kursuselt käivad tööl või praktilial?**
  - a. Kus käiakse?
  - b. Kuidas need töökohad leitakse?
- 3. Kas mõni tööandja on ise värbamas käinud?**
- 4. Kas Te omavahel kursakaaslastega vestlete tööandjatest?**
- 5. Kas teil on varasem töökogemus?**
  - a. Kui jah siis kus ettevõttes ja millisel ametikohal?
  - b. Kuidas jäite oma töökogemusega rahule?
- 6. Mille järgi valisite tööandja?**
  - a. Mis kanalit kaudu informatsiooni hankisite?
- 7. Mis iseloomustab head tööandjat?**
  - a. Lisaküsimused tekivad vastuse käigus
- 8. Kust olete saanud tööandjate kohta informatsiooni?**
- 9. Mis iseloomustab head metallitööstuse tööandjat majandusraskuste perioodil?**
  - a. Lisaküsimused tekivad vastuse käigus
- 10. Mis iseloomustab head metallitööstuse tööandjat majandusõitsengu perioodil?**
  - a. Lisaküsimused tekivad vastuse käigus
- 11. Milline metallitööstuse tööandja on Teie meelest parima kuvandiga?**
  - a. Lisaküsimused tekivad vastuse käigus
- 12. Kas te kavatsete hakata tööle oma erialal?**
  - a. Mis motiveerib?
  - b. Mis motiveerib mujale minema, kui motiveerib?
- 13. Kas te olete kuulnud Outokumpu ettevõtet?**
  - a. Kui jah siis millist kanalit kaudu?
- 14. Kas te võiksite iseloomustada Outokumput mõne sõnaga.**

## **Lisa 4. Intervjuu Outokumpu Tallinna tegevjuhiga**

### **Tere. Mis ametikohal te Outokumpus töötate?**

Mina olen Outokumpu Tallinna tehase tegevjuht ja Tallinna tehasel on pikk nimi Outokumpu Stainless Tubular Products ehk siis Outokumpu Roostevabad Torutooted eesti keeles.

### **Kaua Te olete Outokumpus töötanud?**

Outokumpus olen töötanud alla aasta, alates eelmise aasta aprillikuust.

### **Selge. Ja kas ning kuidas olete seotud värbamisprotsessiga Outokumpus?**

Ee. alates sellest sügisest olen ma personalijuhtimise ja värbamisega väga aktiivselt seotud, kuna meie endine personalijuht oli eakas mees ja septembrikuust läks ta vanaduspuhkusele. Seega täidan mina praegu personalijuhi kohuseid lisaks tegevjuhi kohustustele. Tegelen värbamisega ja personali arvestamisega.

### **Selge. Kas ja kuidas Outokumpu näitab, et väärtustab töötajate eraelu ja vabaaega?**

Mmm.. jah.. ee.. et, meie ettevõtte, mis on olnud enne, Outokumpu grupiga liitumist, ee Eesti eraomanikele kuuluv väikeettevõtte, eem.. tal on olnud mõningaid traditsioone, aga võrreldes eelnevate töökogemustega ma ei saa öelda, et need traditsioonid tegeleksid, need tegevused väärtustaksid piisavalt palju töötajate vaba aega. Ee.. me oleme aasta lõpus teinud traditsiooniliselt ühise ee.. söömaaja ja ka jaganud oma töötajatele kingitusi ja töötajate lastele kingitusi. Aga ee.. näiteks suvepäevi ja selliseid üritusi ei ole juba korraldatud aastaid. Ee.. eelmise aasta sügisest on meil korra kuus *bowlingu* mängimine paar tundi, kus osaleb umbes 10- 12 inimest ja ma olen ka ise mõned korrad kaasa löönud. Kui me nüüd vaatame seda aastat 2009, kuna tegemist on majanduses väga raske aastaga, siis peab ütlema et me oleme otsustanud juhtkonnas kulude kokkuhoiu mõttes niigi väikeste arvu ürituste toetusi vähendada. Lõpetada töötajate sporditoetused, mis oli eelmisel aastal. Jah aasta 2009 on raskem ja kahjuks ettevõtte eelarve ei võimalda, ka paljusid asju enam toetada.

### **Selge. Milline on ettevõtte puhkusepoliitika?**

Meie puhkused vastavad Eesti seadustes ette nähtud puhkustele see on siis 4 nädalat või 28 kalendripäeva, reeglina suvel juunist augustini .Sellel aastal oleme otsustanud, et juuli kuus on meil kaks nädalat kollektiivpuhkust ja ülejäänud siis puhkuste aeg kas siis liidetakse sellele kahele nädalale, kas siis enne või pärast .

### **Selge. Ee... liikudes edasi ettevõtte kultuuri ja keskkonna juurde, kas ja kuidas tunnete, et Outokumpu väärtustab oma töötajate koolitamist ja arendamist.**

Outokumpu peab oma töötajate arendamist väga oluliseks. Et ee... meie ettevõttes aastal 2007 alustati regulaarselt arenguvestluste läbiviimist, mille vorm on siis kinnitatud Outokumpu kontserni poolt. Eelmisel aastal toimusid arenguvestlused kõikide töötajatega. Vastavalt siis arenguvestluse, kuna tegemist on tulemusarenguvestlusega siis ee.. see koosneb nagu põhimõtteliselt kahest osast. Ühest küljest vaadatakse üle töötaja eelmise perioodi, ehk siis aasta tulemused ja lepitakse kokku uued eesmärgid. Töötaja otsene juht ja töötaja hindavad töötaja pädevusi ja kompetentse ja siis selle kompetentside ja hindamise põhjal lepitakse kokku need valdkonnad, mis vajavad arendamist ja nendest arendamist vajavatest arenguvajadusest lepitakse kokku koolitused järgnevaks perioodiks. See tähendab seda, et kõigil Outokumpu töötajatel, kujuneb välja osati individuaalne koolitusplaan selleks, et neid pädevusi, mis vajavad arendamist arendada ja lisaks ee.. individuaalsetele koolitustele oleme kasutanud päris palju firmasiseid rühmakoolitusi. Eelmisel aastal oli meie koolituskulud umbes 500 000 eesti krooni ja me kasutasime

ka ühe rootsi ettevõtte koolitajaid, konsultante. Koolitused toimusid siis valdkonnades *5S lean manufacturingi* esimene aste, ehk selle üks osa. Samuti oli meil Eestist tellitud kõiki töötajaid hõlmav tervishoiu alane koolitus ja kontsernisisene tervishoiu koolitus. Kuna töötajate tervis on Outokumpu kontsernis ee.. väga kõrgelt väärtustatud siis üks osa ee.. lisaks tööohutusele ja ohutute töökohtade loomisele, on ka koolitada töötajaid ,kuidas nad ka ise saaksid oma tervis hoida ja kaitsta. Sellest tulenevalt olid ka need töötervishoiu koolitused.

### **Selge, mida teie kui ettevõtte tegevjuht näete Outokumpu tugevustena tööandjana.**

No, millega nagu Outokumpu eristub paljudest teistest Eesti ettevõtetest, kellega mina oma paarikümne aastase karjääri jooksul olen kokku puutunud on kindlasti see, et ma ei ole kohanud, ühtegi Eesti tööstusettevõtet, kus ee.. tegevjuhti tööle palgates, esimese kolme prioriteedi hulgas on kõige tähtsam tööohutus, töötajate tervis ja selle kontsernipoolne tähelepanu ja kontroll , kuidas igas ettevõttes seal hulgas ka Tallinna omas tuleb tegeleda terviseriskide väljaselgitamisega, tööriskide maandamisega, sobivate individuaalsete kaitsevahendite leidmisega. Ja kuidas kontsernijuhid kui ka ettevõtte juhid ee... ise head eeskuju näitab. Et töötajate ohutus, ohutu töö töö tervishoid on nagu esimene eristuv külj. Teine see, et kuna tegemist on Soome börsiettevõtte tütarfirmaga Eestis annab võimaluse ee.. mitmete töötajatel, mitte ainult juhtidel, vaid ka spetsialistidel, ee.. arenemishuvilistel töötajatel käi meie teistes ettevõtetes Soomes ja Rootsis. Õppida teiste kogemustest, näha kuidas ee.. teised roostevaba töötlejad oma tööd teevad ee.. tööl on siis võimalust teha ka spetsialistidel ja juhtidel karjääri väljaspool Eestit kontserni sees. Kolmas. Ee.. me oleme aasta aastalt ostnud ee.. uusi seadmeid ja ei saa öelda, et me töötame valdavalt uute seadmetega. Tööpinkide vanus on keskmine ligikaudu 10- kond aastat aga 4-5 masinat on tehnika viimane sõna ja ma leian et see on nagu see, mis paneb ühe metallitöölise, on ta siis nüüd insener või seadistaja, südame tõsiselt põksuma, kui ta näeb neid seadmeid, millega Outokumpus tööd tehakse.

### **Selge kas Te ee.. näete ka mingeid võimalike nõrkusi Outokumpul kui tööandjal?**

No üks võibolla nõrkus on see, et kui me räägime spetsialistidest ja juhtidest ja kuna tegemist on Eesti küllaltki väikese ettevõttega, töötab hetkel 51 töötajat. Siis ee.. noorte juhtide, spetsialistide nõrkuseks on see, et oma ettevõtte sees ee.. on karjääritegemisvõimalus piiratud, et pigem on neil see karjääritegemise võimalus avaram kontserni sees. Kui inimene saavutab peale ülikooli lõpetamist meile tööle tulemist teatud taseme, siis tal on võimalik kahe-kolme aasta pärast oma karjääri jätkata kontserni teistes ettevõtetes Soomes, Rootsis ja mujal Euroopas. Teine võib olla puudus on jah ettevõttesisene rotatsioon. Et kuna me oleme jah nagu tööstusettevõtte, ee.. koos logistilise tarneaahelajuhtimisega, siis meil näiteks puudub müük ja eraldi osakond hangete peale, et siis ee.. ka ettevõtte sisene rotatsioon, mis nagu arendaks spetsialiste. on veidi piiratud.

### **Olgu. Ee.. kui rääkida töötasudest, siis ee.. kas te leiate et Outokumpu palgad on oma valdkonnas konkurentsivõimelised?**

Ee.. kui ma alustasin Outokumpus tööd eelmise aasta kevadel, siis ma tegin ee.. metallitööstuse palgauuringu, et välja selgitada meie palgatase. Ekspertide tulemusel ma tuvastasin, et meie palgatase, ehk keskmine palk jäi 8-10 % alla turupalgatasemest, mida pakuti Tallinnas metallitööstuse spetsialistidele. Ja seetõttu me otsustasime juuli kuus. Me tõstisime põhipalkasid 15 % . Pärast seda palgatõusu on pilt nagu tõsiselt muutunud, et meil ei ole eelmise aasta jooksul lahkus töölt 1 töötaja see oli kevadel 50-st ja see teeb tööjõu voolavuseks 2% . Teisest küljest on küll pannud ka oma pitseri majanduslangus nii Euroopas kui ka Eestis ja see on puudutanud ka eksporditööstust. Et kui meil eelmisel kevadel tuli otsida töötajaid, et täita 3-2 vabanenud töökohta, siis eelmisest sügisest on olukord vastupidine, et iga nädal helistatakse meile ja kogenenud metallitöölised nagu pakuvad ennast tööle.

### **Aga sellisel juhul, miks ee.. üldse praegusel hetkel on võetud eesmärgiks tööandja brändi välja töötamine.**

Ma arvan et praegu on just paras hetk, et ühest küljest Outokumpu on Eestis vähetuntud ettevõtte ja kuna meie sihtrühm on metalliala. Spetsialistid keda siis koolitatakse Tööstus Haridus Keskuses ja samuti ka metalli töötlemise erialadel Tallinna Tehnika Kõrgkoolis ja insenere, kes meile huvi pakuvad Tallinna Tehnika Ülikooli mehhaanika teaduskonnas, siis praegu on just õige aeg, kus majanduslanguse ajal alustada tööandja brändinguga. Me töötame oma kontsernis strateegiliste eesmärkidega ,mis on suunatud 5-6 aasta peale ja selleks, et olla edukas sellel turul Euroopas, meie eesmärk on iga aasta suurendada tootlikust, tööviljakust 20 % . Parandada kvaliteeditaset, ee..

lühendada seadistusaegasid ja selleks me oleme ainult võimalised siis, kui me palkame omale parimad spetsialistid, töölised, keda selles valdkonnas Eestis võimalik leida on. Et see on see vajadus, et praegu tuleb alustada majanduslanguse ajal Outokumpu tutvustamist ja igale langusele järgneb tõus ja tõusu alguses olla valmis oma strateegilisi eesmärke täitma.

### **Selge. Ee.. Kas see Outokumpu pakub ka lisatasusid ja kompensatsioone**

Jah see spordikompensatsioon eelmine aasta töötas ja selleks aastaks me oleme selle ajutiselt peatanud praegu, kuna meil on väga pingeline eelarve, kuludeelarve. Meil on olemas töölistel boonussüsteem, mis ee.. me oleme võtnud eesmärgiks seda sellel aastal täiustada ja arendada, aga olemasolev boonussüsteem annab töölistele võimaluse teenida lisaks põhipalgale 10 % preemiat iga kuu ja see preemia on siis seotud ee.. konkreetse tootlikkuse näitajaga, seadistusajaga siis need töötajad kes, ee.. saavutavad etteantud tootlikkuse normatiivid siis need saavad preemiat ja kes ei täida neid ei saa. Nii et see on nagu otseselt tulemustega seotud preemia. Aga meie selle aasta eesmärk on välja töötada ee.. Premeerimissüsteem, mis võimaldaks saada preemiat kuni 20% lisaks põhipalgale ja kus neid mõdikuid näitajaid oleks juba tunduvalt rohkem.

### **Või nii.. Outokumpu on Soome mõjutustega ettevõtte, mis tegutseb Eesti kultuurikontekstis ning suurem osa töötajatest on vene rahvusest Eesti elanikud. Kas seda kultuuride segu on igapäevatöökeskonnas ka tunda?**

Ee.. on ikka tunda. No kõigepealt keel, üks kultuuriväljendus. Et meie ametlik keel meie ettevõttes on eesti keel. See tähendab, et kogu ettevõttes kasutatav dokumentatsioon on eesti keeles. Ee.. igapäevase suhtlemisega on natuke teistmoodi, kuna 60 % meie töötajatest räägib kodus vene keelt ja nende emakeel on vene keel ja ütleme sellest 60 % ka umbes pooled inimesed on eakad inimesed vanusega üle 50 aasta. Siis nende eesti keele oskus on kehv ja see tähendab seda, et tootmisest nii mina kui ka tootmisjuht kui ka kvaliteedi arendusjuht, me kasutame vene keelt rääkivate inimestega igapäevasuhtluses vene keelt. Sama lugu on ka kui meil on näiteks koosolek, kuhu on kutsutud kõik ettevõtte töötajad siis koosolek on kahes keeles. See tähendab seda, et ma alustan kõikide teemadega eesti keeles ja tõlgin siis ee.. kõik teemad ka hiljem vene keelde, et noh see on ma leian, et on väga vajalik, et kõik inimesed saaksid üheselt aru, mida ettevõtte juhid tahavad neile öelda ja neil oleks võimalik oma emakeeles meiega suhelda. Ee... kui me nüüd räägime skandinaavia kultuuri mõjudest, siis jah, kogu ettevõtte kultuur on skandinaavia kultuurist ja ettevõtlikult kultuuris väga tugevalt mõjutatud. Et juhtimine on küllaltki demokraatlik, meil on avatud uste poliitika, see tähendab seda, et juhid on nähtavad ja kättesaadavad töötajatele. Ee.. me kõik suhtlemisel oleme ee.. sina peal ja meie ee.. juhtidel ei ole ka selliseid staatuse sümboleid, atribuute näiteks ka jah meie neljal juhil on küll ametiauto aga autode valikul me oleme ka jäänud selliste odavate rahvaautode juurde selleks, et käituda nagu skandinaavia ettevõtte Eestis, kus tähendab kõrgem ametikoht tähendab suuremat vastutust ja sellele vastutusele vastavat sissetulekut aga muud atribuudid puuduvad või privileegid.

### **Selge**

Aa.. veel üks hea traditsioon on see, ma leian, mida väga paljudes Eesti ettevõtetes ei ole, et kõik meie töötajad saavad iga päev ettevõtte kulul tasuta sooja toitu. *Cateringi* firma käib toitlustamas oma toiduga. Ja see on kõigile tasuta.

### **Selge. Kui liikuda edasi värbamisprotsessi juurde, siis kas Te võiksite kirjeldada Outokumpu värbamisprotsessi.**

Ee.. Jah. Ma ise, kuna ettevõtte on väike, siis ee.. sellel suvel ma otsustasin tugevdada klienditeenindus poolt ja meil oli ühel töötajal, tarneahelaplaneerijal, väga suur töökoormus. Tegeles nii Soome kui Rootsiga. Ja ma leidsin, et töökoormust tuleb vähendada, selleks, et töötulemusi parandada. Ja otsustasin luua teise tarneahelaplaneerija töökoha ja selleks kuulutasime välja konkursi ja kasutasime töötusfirma CV Online, kes tegi meile kirjeldatud töökohal otsingu oma andmebaasides. Ja nad reklaamisid seda oma kanalites. seda töökohta. Ee.. tegid ka eelvaliku kümnekonna kandidaadi hulgast ja väljavalitud panime neljale kandidaadile ja siis pidasin mina ka intervjuu ja selle hulgast tegin valik. Nüüdsest see töötaja, on töötanud meil 6 kuud ja ma olen selle valikuga küllaltki rahul. Me saime väga hea ja kompetentse tarneahelaplaneerija.

## **Kas teil on ka kirjalikud põhimõtted kuidas värvata.**

Jah. Tähendab, ee.. meil on olemas kontserni poliitika, mis ee.. ütleb ,et võimaluse korral tuleb ee.. ametikoha täitmiseks kasutada kontsernis kõigepealt ettevõttesisest värbamist. Siis teiseks kontsernisest värbamist ee.. . Kontsernisene värbamine paljudel juhtudel nagu Eesti ettevõttel ei sobi sellepärast, et oleme ikkagi Eesti kultuuriruumis siis eeldame, et inimene oskaks eesti keelt, kuna asjaajamine eesti keeles. Kuna Eestis teist kontserni tütarettevõtet ei ole siis on meie võimalused teistes, Soomest Rootsis ja Ameerikast, leida spetsialisti väga piiratud. Kui meil ei ole võimalik ei ettevõtte ega kontserni seest valida. Siis me pöördume välise värbamise poole ja kontsernitasandil on meil antud soovitusi et milliseid värbamiskanaleid me firmas kasutame ja Eesti puhul on see valik vaba, Soome, Rootsi puhul on konkreetset ettevõtte, kelle on kontserniga leping. Eestis on tippjuhi värbamisel, näiteks minu värbamisel, kasutati personaliotsingufirmat Arico Reserv ja kui me räägime spetsialistide värbamisest, siis oleme otsustanud kasutada selliseid firmasid nagu CV Online ja CV Keskus. Nad teevad hea kvaliteediga eelvaliku ja sobivate kandidaatidega lõppintervjuu tehakse ettevõttes tegevjuhiga. Ee.. kui me nüüd räägime tööliste värbamisest, siis me kasutasime eelmisel suvel väga edukalt seda meetodit , et meil eelmise aasta jooksul töötas kokku 5 praktikanti 3-st erinevast koolist - 3 THK-st, 2 Polütehnikumist jaa... meil on ee.. jah töötanud ka eelmisel aastal 8 kuud tähtajalise lepinguga üks TTÜ tudeng ja. Meil oli hea võimalus nendest THK praktikantidest teha meie arvates sobivamale kandidaadile tööpakkumine ja üks praktikant alustaski tööpingi operaatorina septembris tööl. Et värbamine läbi praktika on tööliste leidmiseks kõige sobivam meetod, on aega et õppida tunda inimesi 2-3 kuud. Ja samamoodi on praktikandil piisavalt aega tutvuda Outokumpuga. Kõikide praktikantidega tegin tunnise intervjuu uurimaks, mis on nende ootused tulevasele töökohale. Kas Outokumpu vastaks nendele ootustele. See andis head tagasisidet tänapäeva väärtuslikelt koolilõpetajatelt. Milline palgaootus, töökohaoootus, et see võimalus läbi praktikantide endale leida sobivaid uusi töötajaid, on kindlasti üks väga hea kanal ja seda tahame tulevikus jätkata. Ehk siis igal suvel võtta 3-4 praktikanti tööle ja sealt valida endale uusi töötajaid.

## **Lisaks tunnen ka huvi, et kas Teie ettevõttel on ka interneti koduleht, mille kaudu töötajatel on võimalik Outokumpu Tallinnaga tutvuda.**

Outokumpu Tallinnal eraldi kodulehte eraldi ei ole . Outokumpu Tallinna võib hetkel üles leida kontserni kodulehelt, kuid see on sealt väga raskelt üles leitav. Selleks tuleb teha vähemalt 5 klikki. Internetist leiab ainult ettevõtte aadressi, tegevjuhi nime ja kontaktid.

Outokumpu Baltic on kergesti leitav.

## **Mis ettevõttega on tegemist Outokumpu Baltic näol?**

See on Outokumpu kontserni müügiorganisaatsiooni allüksus Eestis.

## **Kuidas on teievaheline koostöö seotud?**

See on väga väike. Peaaegu, et polegi.

## **Miks nii?**

Meie müüme oma tooted Soome ja Rootsi ja Skandinaavia ja Kesk-Euroopa turule, me ei müü otse Eesti midagi. Nead müüvad kogu Outokumpu tooteportfelli Eestis.

## **Selge, aga kas Te leiate et koduleht on Teie Ettevõtte vajalik?**

Jah. See teeks info leidmise Outokumpu Tallinna kohta meie sihtrühmale ehk noortele õppuritele kättesaadavamaks.

## **Selge. Te mainisite enne, et majanduslanguse tingimustes on tulnud Teile paljud töötajad ennast ise pakkuma, et kas see majanduslangus muudab ka teie värbamisprotsessi?**

Mm.. mõnes mõttes jah. Ee.. ee.. et ää.. me jätkame kindlasti ka eeloleval suvel praktikantide kutsumist ettevõttesse just tööpingi operaatoriteks. Teisest küljest me ee.. . Meie ettevõttes toimub teatud põlvkondade vahetus, ehk siis viis-kuus meie lukkseppa ja pingitöölist on sellises eas, et kas nad on juba pensionieas või kohe-kohe penisoni ikka jõudmas, mis tähendab seda, et pikemas perspektiivis, tuleks meil umbes kakskümmend protsenti ee.. töökohtadest

täita uute töölistega. Ja seal on nagu kaks teed, et kas praegu kaardistada neid kandidaate, kes majanduslanguse ajal otsivad uut tööd, kes on juba kogenud metallitöö spetsialistid. Või teine tee on see, et võtta teatud risk ja leida endale uued töötajad nende värskest kooli lõpetanud, samas päris-päris hea hariduse saanud kutsekooli lõpetajate hulgast. Samas nende spetsialistiks vormimine tähendab ettevõttele seda, et see nõuab meilt teatavat ressursi, aga samas neid hea baasharidusega spetsialiste meie ettevõtte soovi järgi vormides, me võime saada võibolla ka paremaga tulemuse, kui inimese kes on väga erinevates firmades töötanud ja väga erineva ettevõtte kultuuride ja kommetega harjunud.

### **Mis on teie arvates Outokumpu peamised väärtused?**

Ee.. Outokumpu on nagu sõnastanud 5 juhtidele, nagu 5 juhtimisprintsipi, või liidrite, *leadership principle*, liidrite eestvedamisprintsipi. Ee.. üks on neist austus ja lugupidamine kõikide teiste kolleegide suhtes Ee.. teine on ambitsioonikate eesmärkide poole püüdlemine. Kolmas on , on ee.. igakülgsed ja kaalutletud otsuste tegemine. Neljas on ee.. on ee.. eestvedamine, töötajate toetamine ee.. nende arengueesmärkide saavutamisel. Ja nendele võiks lisada nagu sellise väärtuse, et Outokumpu peab väga tähtsaks oma töötajate tervist. Ee.. samuti Outokumpu peab väga tähtsaks, ettevõtte mõju ee.. ümbritsevale keskkonnale. Tähendab meie äri ja tootmistevõime peab mõjutama ee.. ümbritsevat keskkonda võimalikult minimaalselt. See tähendab, et mõju peab olema minimaalne mida võimaldavad majanduslikud otsused ja tehnilised lahendused. Jah need on nagu Outokumpu põhiväärtused

### **Kui rääkida tööandja brändi väljatöötamisest. Siis kelle on see tööandja bränd peamiselt suunatud?**

Tööandja bränd on suunatud eelkõige meie uutele ja tulevastele töötajatele. See on siis nendele õppuritele, kes praegu õpivad ee.. Tööstushariduskeskuses metallipinkide eriala, pluss tudengitele, kes õpivad Tallinna Tehnika Kõrgkoolis masinaehituse erialal ja tudengitele, kes õpivad TTÜ-s masinaehituse eriala. Need on need 3 sihtrühma.

### **Aga büroötöötajad?**

Kuna büroötöötajad on ee.. küllaltki laiapõhjalise ja universaalse haridusega, siis ee.. selle sihtrühma. See sihtrühm on nii lai, et ja samas on ka valik seal üsna suur, et me ei leia, et me peaks panustama sellele, et tutvustama Outokumpu väga laialdaselt. Me ikkagi tahame seda teha metallitööstuse ja masinaehitusvaldkonda õppivate kutsekooli õpilaste ja ülikooli tudengite seas.

### **Selge.. Kas te võiksite kirjeldada kuidas sisekommuniatsioon Outokumpus toimib.**

Ee. Outokumpu kontsernil on olemas lisaks avalikule internetile ka intranet. Kõik need Outokumpu töötajad, kelle töölaual on arvuti ja kes omavad ee.. interneti ühendust, saavad läbi interneti liigelda Outokumpu kontserni ühises kanal. Tallinna ettevõtte sees on meil ee... sisekommuniatsioon jagatud nagu kolme kanali vahel. Et me kasutame juhtkonna ja üldkoosolekuid, kasutame teadetetahvleid, kus jagatakse igakuist informatsiooni, ettevõtte infot majandusnäitajate ja võtmenäituste kohta. Ee.. me kasutame 5 S-i või *lean* tootmise ee.. juurutamisel spetsiaalseid informatsioonitahvleid, mis on kogu kontsernis ühtemoodi kujundatud, kus on siis need nõndanimetatud ee.. arendustöörühmade tahvlid, kus on siis nende töörühmade eesmärgid ja samuti erinevat tüüpi ee.. parendusettepanekud ja ideelehed, ee käigusolevate arendustegevused ja lõpuniiviidud parendustegevused. Kolmas kanal on ee.. ettevõtte arvutivõrk. Ee.. seal on veel üleval siis nendele inimestele kes, kellel on töökohal on arvuti ee.. erinev informatsioon juhtimisotsuste kohta ja samuti informatsioon kliendikülastustest või külastuste kohta teistesse kontserni ettevõtetesse.

### **Aga kuidas võimaldatakse tagasisidet töötajatele ja kas töötajaid innustatakse tagasisidet andma**

Alates 2007 aastast, on kontsern viinud läbi kõikides kontserni ettevõtetes, sealhulgas ka Eestis, töötajate rahulolu-uuringu. Ja eelmine aasta tehti seda detsembrikuus teist korda. Ja seal rahulolu-uuringus on osalenud kõik töötajaid, kuna see on anonüümne, siis kõik töötajad ise otsustavad, kas nad seal osalevad või mitte. Ja eelmisel aastal toimus see internetis. Kõik töötajad said endale isikliku kasutajanime ja läksid selle küsitlusfirma kodulehele ja siis kasutajanime ja salasõna kaudu said oma küsimustiku ette. See oli kõikidele oma emakeeles ja seal oli kokku 20 küsimust, juhtimisstiili kohta, ettevõtte väärtuste kohta, kas inimene on rahul oma töötingimuste, kolleegide, juhtidega. Ee.. ja siis meie ettevõtte osales eelmisel aastal, 2008, selles küsitluses 75 % töötajatest. Aasta varem oli see number 50 % , nii et 75 % , kuna see on vabatahtlik ja anonüümne, siis see on päris hea näitaja. Kontserni näitaja on 72%. See tähendab seda, et inimesed hea meelega osalesid. Ja nüüd selle küsitluse tulemuste põhjal arvatatakse

välja Outokumpu ee... indeks, see on siis *O people* indeks, mis väljendab siis töötajate rahulolu ja kõik juhid, kellel on rohkem kui viis otsest alluvat, kes osalevad küsitluses, saavad siis koondraporti oma alluvate nagu vastustest. See tähendab seda, et neid peab vähemalt 5 olema, et saaks tagada anonüümsuse. Et siis juhid näevad, kuidas on alluvad rahul tema juhtimisstiiliga, kas alluvate arvates see juht järgib ettevõtte väärtusi ee.. oma igapäevases tegevuses. Kas ta aitab töötajaid nende arengus jne. jne. Kuna need tulemused saadi kätte jaanuari kuu esimesel nädalal, siis ma väga põhjaliku analüüsi ei ole 2008 aasta tulemustest teinud. Aga ma olen näinud seda, et see rahulolu indeks on paranenud umbes 20%, võrreldes eelmise küsitlusega ja samuti ka osalejate arv 50-lt 75 % -ni.

### **Kui võrrelda tulemust Outokumpu teiste ettevõtetega, siis kus asetseb Outokumpu Tallinn?**

Meie osalusprotsent oli üle keskmise. Rahuloluindeks eelmisel aastal oli Outokumpu 2007, selles eelmises küsitluses, oli kõvasti alla keskmise. Sellele aastal oli see oluliselt tõusnud, aga minuarust ta jäi sinna Outokumpu kontserni keskmise rahulolu indeksi juurde, kuna tõusis üle 20 % .

### **Selge. Kui paluda Teil kirjeldada Outokumpu kõige tavalisemat, ehk stereotüüpsemat töötajat, siis kas Te võiksite teda mõne sõnaga kirjelda.**

Ee.. Jah. Ma just sellel nädalal saatsin raporti kontserni ee.. meie ettevõtte nagu töötajate kohta, kus siis tuli välja arvutada nende keskmine vanus, ettevõttes töötatud aeg ja see oleks siis nagu keskmine ettevõtte töötaja. On metalliala professionaal, kes on ettevõttes töötanud vähemalt 10 aastat, kuna meeste naiste osakaal , meil töötab ettevõttes 7 naist ja 44 meest siis ta on meesterahvas ja keskmisel töötajal on veidi kõrgem kui keskeriharidus. Meil töötab 10 kõrgharidusega inimest 50-st. Ja selle keskmise töötaja keskmine vanus on 46 aastat. Jah vanus on siis üsna minuvanusega sarnane. See on nüüd keskmine. Kui me nüüd tegelikult vaatame seda pilti, siis võime öelda, et meil on ikkagi ettevõttes eristuvad selgelt nagu töötajate hulgas sellist kolm rühma. Ühed on need inimesed, kes siis on vanad 55- 65 aastat, ehk kas siis kohe jäämas pensioni ikka või on juba pensioni eas. Ja kes on töötanud seal ettevõttes reeglina üle 20 aasta. Et see on küll üllatav, et nad on tõesti üle 20 aasta töötanud. Kõige vanem mees on 65 aastane ja ta on töötanud seal ettevõttes 30 aastat. Teise rühma moodustavad inimesed, kelle vanus on ee ..30 ütleme siis 35 lähedal ja, ja nemad on siis keskeltläbi töötanud 10 aastat ja natuke rohkem ja nendel on hea haridus, nad on tõesti metallitööstuse professionaalid, nad on selles tipus. Kogenud seadistajad CAM-mehed. kogenud *lean*-mehed ja töötanud pikalt, 10 aastat selles ettevõttes. Järelikult see töö seal meeldib. See keskkond seal meeldib. Ja kolmanda rühma moodustavad noored inimesed, kes on siis kas värskest lõpetanud kooli või töötanud 2-3 aastat. Nende keskmine vanus on alla 25aasta. Ja et jah, on nagu sellist kolm selgelt eristuvat gruppi. Ja kuna see vanem põlvkond hakkab minema varsti pensionile siis ee.. noh, ettevõtte juhtkond on huvitatud, et need asenduksid nende noorematega, keda me siis saame valida vastavalt ettevõtte väärtustele ja siis arendada neid vastavalt sellises suunas, mis meie ettevõttel vaja on.

### **Selge. Rohkem küsimusi hetkel ei ole. Aga suured tänud et leidsite aega intervjuuks.**

Palun

## **Lisa 5. Intervjuu Outokumpu Töötajaga (tarneahelaplaneerija- OT1)**

### **Mis on teie positsioon Outokumpus, teie ametikoht?**

Minu ametikoht on tarneahelaplaneerija. See on nüüd niimoodi ametlikult, aga sinna lisandub igasugu muid nõ tõi d.

### **Ja mis need muud tööd on?**

See on nüüd nii öelda ütleme *5-S operative maintenance* kordineerimine. Et, et keskkonna nõukogus olen ja siis toormelao haldamine on ka minu rida.

### **Kas te olete kuidagi seotud ka personalijuhtimise ja värbamisega?**

Ee. Ei personalijuhtimisega ei ole, aga osad nõ personaliküsimused on millega ma tegelen.

### **Ahah. Kaua te olete töötanud Outokumpus?**

No siis nüüd kümme ja pool aastat.

**Ja kaua olete töötanud sellel positsioonil?**

No tegelikult see põhitööd olen ma kõik see aeg teinud lihtsalt see ametinimetus on muutunud ja on tulnud lihtsalt koguaeg lisaasju juurde.

**Ahah.. mhmh.. kui nüüd minna konkreetsemaks, et ee. Kuidas teie tunnete et Outokumpu väärtustab töötajate vaba-aega ja eraelu?**

Vaba aega.. ehehe.. kas sa nüüd pead silmas, kui palju Outokumpu soovib osa võtta inimeste eraelust või see kas on ületunnid jne.

**Jah ikka pigem see ületunnid**

Ütleme nüüd niimoodi, et keegi ei sunni sind tegema ületööd, et ei ole see norm et sa pead istuma kauem, pigem lihtsalt endal on nii palju asju kaelas, et plaanid küll hommikul, et täna lähen täpselt õigel ajal ära aga siis kui see aeg käes on läheb ikka tihti üle see aeg. Aga see ei ole nüüd see norm, et keegi vaatab et ja nii.

**Aga kui puhkusepoliitikast rääkida siis kas sellega olete rahul?**

Jaa, ei ma olen sellega rahul, et nagu see siimaani on toimunud, kuigi nüüd see aasta üle tüki aja esimest korda, et on üks periood kus on nõ kollektiivselt inimesed puhkusel kaks nädalat. Ja siis see ülejäänud aeg on endal vabal valikul. Et tegelikult see annab siukest vabadust ja valikut, et igalühel tegelikult ei sobi olla kuu aega järjest puhkusel. Nii et ei sellega ma olen küll väga rahul.

**Aga kuidas te tunnete et Outokumpu tegeleb oma töötajate ja arendamisega. Et kuidas ta sellega tegeleb? Kas piisavalt?**

Koolitusi on meil viimasel ajal tulnud päris palju juurde ja need on seotud ikkagi nagu OSTP strateegia ja arengutega, et sealt poolt on nagu kogu grupile ette nähtud mingid arengusuunad ja. Et kui veel kaks kolm aastat tagasi olime me ääremaa ja keegi eriti meid ei torkinud, siis üks kaks aastat tagasi hakati nõudma meilt ka kõike seda sama arengut mis on Rootsis ja Soomes. See on paljudele töötajatele päris uus ja võõras, aga täna juba saavad aru miks on vajalik. Et koolitusi nagu tuleb pidevalt juurde.

**Kas ise olete sellega rahul või on midagi mis võiks olla teisiti?**

Hästi raske vastata. Osad ütleme sealt koolitused on mis on kohustuslikud, aga samas on mul võimalus valida kui ma ise tunnen mis mis koolitusi mul vaja on. Et et ja, ei ma olen ka saanud need koolitused, eks neid tuleb nagu juurde. Samas nüüd ee.. tööliste poole pealt siis sealt ei ole keegi mingi ise mingi initsiatiivi üles näidanud need on ikkagi määratud.

**Et aga kas neil on ka võimalik töölistel ise valida?**

No kasvõi mingit kohaliku koolitustki, et alati ei pea ju olema väljaspoolt see koolitaja, et no siseste, et ega nad ei ole ju küll eriti initsiatiivi üles näidanud, aga see on jah tingitud ka sellest, et kõik on nii uus. See kord ja. Ja.

**Aga kas nad teadlikud on ise sellest et nad saaksid koolitusi kui nad ise initsiatiivi üles näitaks**

Ma ei oska sellele vasta, seda peaks küsima tootmisjuhi käest.

**Selge. Mis te leiate, mis on Outokumpul hetkel tugevused tööandjana?**

Tugevused? Täna päeval on kindlasti suurde kontserni kuulumine. Kontserni poliitika, et nendel on eks ole ikkagi eesmärk jõuda roostevabal turul esimeste sekke.

**Ja see siis annab töötajatele kindlust?`**

Jah, kindlasti.

**Ja kas on tunda ka nõrkusi, mis võiks olla tugevam, Outokumpul kui tööandjal?**

Meil on tegelikult päris palju muutusi toimunud siin viimase aasta jooksul, et ee. Selle üle peaks pikemalt mõtlema, et hästi palju puudusi on likvideeritud viimaste aastatega.

**Kas te oskaksite nimetada mõnda seda puudust?**

No ütleme, et varem meil siin kohapeal palgatase jäi alla palju tegelt teistele ütleme samaalal tegutsevatele ettevõtetele. Et kui ma 10 aastat tagasi siia tuln, see oli nõ konkurentsivõimeline palk, aga ütleme et all tööliste poole peal see langes ja langes ja langes ja ütleme et jaa. Läks ka päris palju häid töötajaid. Üks asi on ka see tänane majanduslik situatsioon, aga ütleme et ikkagi aasta tagasi pidurdus see langus. Ja ütleme et meil on ikkagi see erisoodustusi on ka palju.

**Need on tulnud ka nüüd viimasel ajal?**

Ei.. ee.. mõned no ütleme siin tasuta toit see on ikka aastaid olnud aga on tulnud juurde siis nõ tervisetootetus. Muidugi üks miinus et paljud ei kasuta seda.

**Aga kas te oskate öelda, miks nad seda ei kasuta?**

Lihtsalt ei huvita paljusid, ei teadvusta oma võimalusi ja sõltub vanusest sest ega üle keskkea olevad inimesed ei viitsi ju tegeleda.

**Aga nad muidu on teadlikud sellest võimalusest?**

Ja ja.. see on meil ju üks kaks aastat või rohkemgi. Ametlikult on kõik stendi peal väljas ja ka koosolekutel aegajalt mainitakse ikka seda.

Mhmh. Kui palkade peale edasi liikuda siis sain aru, et palgad on konkurentsivõimelised?

Jah

**Aga kui nüüd rääkida, sellest põhipalgast ja lisatasustamises. Et kuidas selle süsteemiga on, et kas seda on piisavalt?**

Kontoritöötajatel lisatasutamissüsteemi ei ole. Põhipalk ainult. Jaa. Töölistel on põhipalk ja nad saavad lisatasu, ühe näitaja põhjal. Aga tegelikult on plaanis ümber vaadata see süsteem, et praegu paljustki kinni selles et kui palju töömees oskab, seda numbrit näidata.

**Aga kas te tunnete et büroötöötajatel võiksid ka olla selliseid mõõdikuid?**

No mõõdikuid on ju raske määrata, meil on igal inimesel mitu mitu kohustust, et ee..., aga vahest mingit preemiat saada on kindlasti meeldiv, et kui sa oled midagi ära teinud ja tulemustega ollakse rahul, aga igakuist sellist lisatasu on ma arvan et väga raske maksta või mille alusel seda mõõta.

**Kui rääkida töökeskkonnast. Et Outokumpul on Soome-Rootsi mõjutused, siis ta tegutseb Eesti keskkonnas ja samas on väga palju vene rahvusest eesti elanikud ja kodanikud. Et kas seda on igapäevatöökeskkonnas tunda ka?**

Mm. Kindlasti on. Nüüd kui siin, töö tootmises vaadata. Venelased ja eestlased on ikkagi nagu erinevad. Kuigi see erinevus hakkab vähenema. Aga ütleme et see juhtimisstiil on muutunud siis tänu sellele hakkab vähenema. Aga varem oli nagu ikkagi niimoodi, et Vene inimene tahab seal nõ karmi kätt ja korda ja no see on juba ajalooliselt harjunud. Aga kui nüüd seda Soome ja Rootsi poolt võrrelda, siis vahest nagu on tunda seda, et soomlaste ja rootslaste vahel on konkurents jah nagu ajalooliselt, nii nagu meie peame ennast naabritest paremaks siis nendel on seal ka. Ja seal on nüüd kui Outokumpu ostis ära OSTP siis noh eks seal oli ka rootslaste mõrupill alla neelata, et soomlased omanikud, et vahest annab jah tunda, aga viimasel ajal järjest vähem.

**Aga kas seda on otseselt siin Tallinna ettevõttes tunda?**

No need otsused seal või kuidas reageeritakse kellegi ettepanekule, et nüüd vähem aga samas kui nüüd käia seal nõ mõnel koosolekul koosviibimisel, seda õhtut mis vaba on et siis on ka vahest kõrvalt näha et mismoodi neid seal see mõjutab.

**Aga tsehhitöötajatel ei ole tunda seda?**

Ei ei ei ei.

**Aga kas mingite mitte määruste vaid nõuetega , et see on ju teada, et Soome-Rootsi töötamiskultuur on veid, noh kui võrrelda, Outokumpu mõne teise metalliettevõttega siis on näha et mingid standardid on palju kõrgemad. Et kas see kuidagi ee.. mõjutab siis Eesti ja Vene rahvusest töötajaid. Kes on tulnud teistest ettevõtetest?**

Meil ei ole nüüd tükk aega tulnud, tegelikult teistest ettevõtetest.

**Aga kui algselt oli tegemist eesti erakapitalil põhineva ettevõttega?**

Sellel ajal mina siin ei olnud see oli nii ammu.

**Aga kas need Soome-Rootsi muutused on tulnud äkiliselt või sujuvalt?**

No need tavad on tulnud viimasel ajal tegelikult nagu ma enne mainisin, et paar aastat tagasi olime nõ ääremaa. Me olime tallinnas. Kuigi ematähe on meil olnud koguaeg üks. Aga need nõudmised ja arengud mis toimusid Rootsis või Soomes, meid jäeti sellest üldiselt kõrvale, meilt ei nõutud seda, aga nüüd mõni aasta tagasi, et siis nõ hakati meile ka rohkem tähelepanu ka pöörama, et meil on palju lühema aja jooksul see tee vaja läbi käia mida nemad on teinud 10 aastaga.

**Mhmh aga kas seda tunnevad tsehhitöölised ka?**

Ja ja ja, eks see alguses tekitab mingeid vastuseisu, aga nüüd ma ütleks et nad saavad aru ja ja.. Ja palju kiiremini nõ on nad võtnud seda omaks kui arvata oli.

**Aga kas oskate mingit näidet ka tuua, mis siis on vastumeelne olnud?**

No kasvõi need samad 5-S –id mis meil siin on ja need grupitööd ja see on lihtsalt võõras, et meie keskkond ei ole olnud ju demokraatlik, et lihtsalt ei sõltu rahvusest vaid üldse nii eestlastele kui venelastele on olnud see võõras ja nüüd, et sa pead ise rohkem vastutama ja ise otsustama ja leidma lahendusi, et nõ süstematiseerima seda korda enda ümber ja kuna see nii laviinina korraga tuli et see, see see et siis loomulikult oli vastuseis. Aga nüüd paistab et see toimib ja ei ole enam mingisugust vastuseisu.

**Nüüd kui liikuda edasi infovahetuseni ehk siis sisekommunikatsioonini. Et kas te leiate et see on siin efektiivselt korraldatud?**

Alati võib paremini.

**Mis võib olla paremini?**

Ee. Et ee tegelikult tihti jääb mingi info, mis enda tööd mõjutab jääb kuhugi nõ seisma, ja nad saavad selle liiga hilja teada ja see toob mingi probleemi lahendamiseks rohkem ajakulu või ka rahalist kulu, kuigi meil on siin väike seltskond, et 6 inimest.

**Aga kas info mis te saate, mis kanalit kaudu see tuleb?**

See on nõ suuline info mis peaks jõudma kiiremini kohale, teine inimene võibolla ei tähtsusta seda või unustab ära või mis iganes.

**Aga kas see kanal ise? Kas see teile meeldib või kas see võiks muutuda teise kanali peale?**

Ma ei kujuta siin tõesti ette kolleegiga, et kui ta tuleb näiteks alt ja ta ju võiks ja tulla öelda kohe mulle, selle kaks lauset ära, et ta peaks kuskilt saatma mulle maili. Et selline otsene suhtlemine aga see ka meil tegelt paraneb aga aegajalt tekib selliseid asju jah.

**Mhmh. Aga kas need infosulud tekivad rohkem büroo ja tsehhi vahel või büroosiseselt?**

Ee. Mõlemat pidi, et ei ole jah vahet.

**Mhmh. Selge. Ee. Kui rääkida siis Outokumpu siis nõ. loodavast tööandja brändist. Mis teie näete, mis võiks olla need valdkonnad, kus outokumpu peaks ennast siis nagu kõige prioriteetsemad valdkonnad kus ta peaks ennast arendama, ja just Outokumpu kui tööandja?**

Tegelikult on nõ, praegu küllalt kõrgeid sihid, nõ eri suundades. Mida ta nüüd veel peaks parandama tööandjana. Kõige tähtsam on meil ju eksju töökeskkond ja tööohutus ja see on ju töötajale väga oluline. Ja selles suunas me liigume ja ma ei näeks, et me peaks midagi nüüd rohkem arendama. See sõltub meist kohapeal. Et tegelikult on meid mõjutab, Tallinna töötajaid, see on ikkagi paljustki kinni ikkagi kohalikust juhtkonnast. Et seda ei saa meile ette kirjutada keegi kusagilt kõrgemalt. Meie peame lähtuma nõ kontsernipoliitikast ja see on täitsa vastuvõetav. Ja jah mis mõjutab töötajaid on see majanduslik situatsioon ja mis on nõrk külg OSTP ehk Outokumpu ühel osal on müügistrateegia nõrkus praegu, et see ka mõjutab töötajaid kuna tööd on vähe.

**Aga kui nüüd hetkel Outokumpu tegeleb hästi tugevalt selle turva ja tööohutusega, et see kui nüüd rääkida perspektiivist, siis kahe aasta pärast on Outokumpu palju turvalisem ettevõte. Aga mis te näete et Outokumpu võiks olla 5 aasta pärast või 10 aasta pärast. Et mis võiks olla need kuhu ta veel nagu võiks pürgida?**

Tegelikult Eestis on käimas nüüd ka kampaania, igast ka töötaja sõbralike ettevõtete hindamine. Et miks mitte olla selle tipus. Et jah seal on arvesse võetud kõike, et töökesskond ja suhted ja ma olengi isegi välja printinud endale selle arengukava, selle projekti. Et miks mitte kunagi selle poole pürgida. Sest tegelikult see on väga hea reklaam kui nüüd Eesti mastaabis räägime, sest see hõlmab nagu absoluutselt kõiki valdkondi, mis teeb ühe ettevõtte nõ atraktiivseks olemasoleva töötaja kui ka uuele töötajale.

**Selge. Kui rääkida värbamisprotsessist, siis kui levinud on ettevõttesisene värbamine, et enne kui väljaspoolt hakatakse otsima uut töötajat?**

Kontori poole pealt ee... ei tea ma et oleks, et keegi oleks tootmisest tulnud üles. Aga tootmises ütleme et on CAM insener on küll endine pingioperaator, et sellist liikumist. Et ei ole nüüd seda eriti palju aga samas ei ole ka palju kohti et täita ettevõtte seest.

**Aga kontsernisiseselt?**

No kontsernisiseselt mind ennast nagu ei ole see eriti huvitanud, et liikuda aga kontsernisiseselt on see kindlasti võimalik, isegi mingid programmid on et seal liikuda.

**Aga kas seda on ka kasutatud?**

Mul nüüd päriselt info puudu, aga ma tean et keegi on uurinud siis mingi praktika moodi, aga ma ei oska sellele vastata. Aga on kontsernis liikumine kindlasti võimalik

**Aga samas see ei ole eriti levinud?**

Meil ei ole jah, et enamus OSTP ettevõtted on Rootsis ja kui nüüd Stockholmi OSTP peakontorisse kedagi võetakse siis pigem on ta kusagilt Rootsi tehasest, aga rohkem on ikkagi konkursiga leitud.

**Aga kas seda ei oska spekuloida, miks ei kasutata seda võimalust?**

Ma ei oska öelda, ma arvan, et tsehhist et ta võib mõelda, teise tehasesse nõ pingi operaatoriks. Aga ma arvan, et nad ei ole küll mõelnud et niukest karjääriredelil tõusmist küll minna. Ega meil ei ole eriti propageeritud ka. Aga noorel ja initsiatiivikal inimesel ma arvan et kindlasti on võimalus.

**Kui rääkida nüüd praegusest majanduslanguse perioodist, kas see on ka kuidagi mõjutanud Outokumpu kui tööandjat, et kas see on ka mingeid väärtuste suhteid mõjutanud, et vaatad nüüd teise pilguga.**

Tänases situatsioonis on Outokumpu maine kindlasti positiivne, meie kui töötajate jaoks ja jääb ainult loota, et üle elame selle majandussurutise, et töötajate jaoks on see kindlasti mingil määral nõ võibolla natukene kindlamini tunnevad ennast, kui oleks ainult kohalik ettevõtte nii öelda kohalikul kapitalil. Ja kui lugeda ajakirjandust siis seal on öeldud, et esimesena tõusevad jalule need ettevõtted, kes kuuluvad rahvusvahelisse kontserni sest seda kaudu on ju kõige lihtsam eksportida kaupu.

**Kui mõelda nüüd nii, või et rääkida Outokumpu stereotüüpsetest töötajatest. Et kas te võiksite öelda milline oleks kõige tavalisem ja keskpärasem Outokumpu töötaja. Mis tüüpi inimene ta oleks?**

Tüüpi. Meesterahvas ütleme valdavalt keskealine, eri-haridusega, kas spetsialist või rakenduslik kõrgharidus, kohusetundlik töötaja, ja kindlasti avatud igasugustele arengutele ja ta on valmis kaasa minema projektidega, mis kuuluvad Outokumpu strateegilistesse plaanidesse. Mitte et ma nüüd alahindaks naisi, aga see valdkond on lihtsalt selline, et naisi on vähemuses.

**Aga selge siis see ongi kõik. Ja suured tänud teile.**

## **Lisa 6. Intervjuu Outokumpu Töötajaga (varustuskeskuse laotöoline - OT2)**

**Nii. Mis on sinu ametikoht Outokumpus?**

Töötan varustuskeskuses laotöötajana

**Ja kaua sa oled töötanud?**

Ee. umbes pool aastat. Augusti kuust alates.

**Ja kas sa oled koguaeg sellel ametikohal töötanud?**

Ei alguses töötasin pingitöölisena, umbes oktoobrist novemrikuuni ja siis tõstatati mind edasi lattu.

**Selge. Mis su igapäeva tööülesanded on?**

Noh annan materjali vajadusel ka väikseid kruvikesi ja vidinaid pinkidele või midagi sellist. Põhiline on ikka materjal.

**Mhmh. Nüüd kui minna konkreetsemaks siis kuidas sina tunned, et Kuidas Outokumpu näitab, et ta väärtustab inimeste eraelu ja vaba aega?**

Noo väärtustas niimoodi, et see oli väga hea asi, et ta toetab inimeste vabaaja näiteks kas siis kuskil ringides käimine või tennis käimine ta rahastas seda igakuiselt ja noh muidu ka. Muidu tgl't väga ei olegi. Mina sain nagu sellest aru sellest rahastamisest

**Aga kas nüüd on siis muutunud?**

Nüüd on muutunud jah seoses raskete aegadega.

**Kui rääkida puhkusepoliitikast siis kas sellega olete rahul?**

Jah olen rahul küll, täitsa selline normaalne tavaline puhkuse teema. Selline kuu aega, sellega võib rahul olla.

**Kui rääkida töötajate koolitamisest ja arendamisest. Kuidas tunnete et Outokumpu sellega tegeleb?**

Väga hästi tegeleb, oli siin igakuiselt koolitused ja vestlused ja käisid kuskilt välismaalt õpetamas ja arendamas neid töötajaid kes siin on. Väga hästi

**Kas te tunnete et on mingi vahe kontoritöötajate ja tšehhitöötajate töötajate vahel. Nagu selle koolituste koha pealt**

Ei koolituste koha pealt ei ole sest need toimuvad nii et isegi kontoritöötajad on tšehhitöötajatega ühel koolitusel. Et sellega küll ei ole mingit vahet.

**Kui sa peaksid välja tooma mingeid tugevusi Outokumpu kohta. Mis sul esimesena välja lööb. Outokumpu kui tööandja.**

Outokumpu kui tööandja. Kui siis nagu outokupule kui töötajatele tugevusi.

**No jah mitte nagu teistele ettevõtetele ega klientidele vaid töötajatele.**

Tema tugevused on näiteks see et noh töötajate heaolu on tugevused. Et põhimõtteliselt on nii, et kui on midagi väga vaja siis ütled ja siis sa ka selle kohe saad. Et niimoodi. Aga noh siukse töötajate heaolu pärast, et see on siuke tugev külg.

**Kas on tunda ka mõnda nõrgemat külge, mis tunda et jääb vajaka või et mis võik olla parem?**

Noh tegelikult palju asju võiks olla parem, aga antud hetkel nii nimetada ei oska küll. Mul on ainult positiivsed muljed jäänud sellest firmast.

**Kas palgad oma valdkonnas Outokumpus on konkurentsivõimelised?**

Kindlasti on konkurentsivõimelised, et ee noh see sõltub töötahtest ja kvaliteedist aga eks siis ole ka palgad vastavad.

**Mhmh, aga nüüd lisatasustamised ja kompensatsioonid, et kas sellised asjad on olemas?**

Mul hetkel ei ole mingeid lisatasusid

**Kas sa leiad et see oleks hea, et kas see mõjutaks sinu tööd, kui oleks lisatasud?**

Mm. No eks ta muidugi tegelikult parem oleks, aga mina ei tea praegusel hetkel on suht ok kõik.

**Kui rääkida töökeskkonnast siis Outokumpu on Soome-Rootsi mõjutustega ettevõtte, mis tegutseb Eesti kultuurikontekstis ning suurem osa töötajatest on vene rahvusest Eesti elanikud. Kas seda kultuuride segu on igapäevatöökeskkonnas ka tunda?**

No Soome ja Rootsi poole pealt on niimoodi, et nemad nagu sealt aitavad ja et tuua nagu Eesti kes on nagu natuke ikkagi nendest maha jäänud, et tuua nende keskkonda nagu järgi. Aga noh Vene keskkonnast nagu rääkida, siis töötajate poolest mingit erilist vahet küll ei ole. Kõik on suht üks tiim.

**Olgu, et otseselt ei ole mingeid domineerivadi kultuure, mida oskaks välja tuua?**

Ei ole.

**Selge. Kui nüüd rääkida infovahetusest, kas sinu arvates on see efektiivselt korraldatud. Kas sa tunned et see informatsioon on piisav mida sa saad?**

Minu seisukohalt on kõik ok. Mina saan oma vajaliku informatsiooni kergelt kätte. Aga olen kuulnud all, et mõned tavatöötajad, kes saavad asjadest omastarust viimasena teada, aga eks nad ei uuri seda ka niimoodi, et kui ikka tahad midagi teada saada siis sa selle kindlasti saad ka.

**Aga tagasiside?**

Alt üles siis nagu?

**Jah alt üles.**

Jah see on hea. Pole midagi öelda.

**Ja ülevalt alla?**

No sealt olenebki see, et kuidas sa seda juhid ise, et kui sa seda asja ise nagu vead siis saavad kõik nagu teada, teised sinu asjadest ja sina teiste.

**Mis kanalit pidi sa tavaliselt infot saad?**

Suusõnaliselt, väga harva ka telefoni teel. Nendega suht nii, et kui mingel kindel teema, mida on vaja kiirelt teada saada siis telefonitsi, aga muidu ikka suusõnaliselt.

**Aga kas sa eelistaksid mingit muud kanali?**

Ei ei see on väga hea hetkel.

**Kui nüüd rääkida sellest, et kui Outokumpu üritaks areneda, kui tööandjana, siis mis valdkonnad on sinu arvates kõige prioriteetsemad, kus tuleks hakata esmajärgus ennast arendama?**

Mina ei tea, viimasel ajal on mingi kvaliteediteema, et töötajad, ma ei tea millest see tingitud on, aga kvaliteeti väga hästi enam ei taga, et see võik veits parem olla. Aga muidu ei oskagi öelda.

**Selge. Aga kas sa ise oled Outokumpu väärtustest teadlik? Et mis on sinu ettevõtte olulised väärtused?**

Hetkel nii moodi küll ei oska öelda.

**Kui rääkida nüüd värbamisprotsessist, siis kui tihti värvatakse Outokumpu siseselt, et enda töötajad saavad kandideerida eelisjärjekorras?**

Tallinna ettevõttes värvatakse küll, vastavalt vajadusele, et kui on mingi asjaga kiire ja kui keegi on vaba ja ei ole nii palju teha midagi siis värvatakse jah. Aga kontserniseselt võibolla varem oli, aga enam mina küll ei tea.

**Ahah. Ee.. Kui rääkida nõ stereotüüpsetest töötajatest, siis kes oleks kõige tavalisem Outokumpu töötaja? Et milline iseloom tal on või mis autoga ta sõidaks, et kuidas sina näed kõige tavalisemat töötajat?**

Noh, ma ei tea mis tüüpi. Ei oska öelda, tavaline normaalne tore töötaja, kes teeb oma igapäevast tööd nii nagu tema seda oskab.

**Selge, aga sellisel juhul suured tänud, ja andsite head infot ning olite suureks abiks.**

## Lisa 7. Intervjuu Tehnika Ülikooli mehhatroonika tudengiga (TTÜ)

**Mis eriala sa siis õpid ja mitmendal kursusel?**

Õpin mehhatroonikat ja kolmas aasta

**Kui muutuda nüüd konkreetsemaks siis kui paljud teie kursuselt on käinud praktikal või tööl või käivad hetkel ?**

Tööl käivad praegu umbes pooled, aga praktika enamikul on praktika mingil määral tehtud. Päris paljud on teinud ära robotexiga või koolis. Tööpraktikat on mõned teinud ja osad lähevad see suvi.

**Aga nendest kes käivad tööd, palju sellest erialasel tööl käivad?**

Erialasel tööl käivad päris vähesed. Tuletõrjes on üks ja, ehituse peal ja

**Aga kui nüüd rääkida, siis kas sina ise või sinu kursakaaslased, et kuidas need erialased töökohad leitakse?**

Mina ise, sest ma kedagi teist peale enda ei tea kes töö käib leidsin nii, et koos ühe õppejõuga käisime ekskursioonil ABB-s ja ekskursiooni lõpus koguti meil seal andmeid ja siis paar tükki küsisime ka ja et kas oleks erialast ja just selle robotika valdkonnast tööd ka pakkuda. Ja siis kutsuti intervjuule ja käisin praktikal ja siis lõpuks sain tööle ka

**Mhmh... Ja ABB-s see ekskursioon oli nende enda poolt aetud või õppejõu poolt aetud?**

Õppejõud oli ise seda varem ka teinud nii et õppejõud ikkagi helistas ABB-le ja seda kaudu. Aga nemad põhimõtteliselt korraldasid seda asja küll, esimest korda olid nemad selle välja pakkunud.

**Ahah. Aga kas ABB on ainus kes niimoodi on teinud?**

ABB on selline kus käisime õppejõu poolt. Aga siin on see võti tuleviku üritus ja siis seal nende firmadega rääkides on ikka mitmesse kohta mindud. Me käisime või no mõned üksikud käisid Proeksperdis ja siis Lasertooli taheti ka minna, aga pole saanud veel

**Ja need on siis kelle poolt korraldatud? Selle projekti?**

See projekt oli lihtsalt nii, et ettevõtted tulid siia ja tutvustasid ennast ja siis kui me nendega rääkisime siis nad pakkusid välja sellise võimaluse, ja korraldame mineku ja sellised asjad ikka ise. Võtame kamba kokku ja lähme.

**Aga kui rääkida sellest, kas te omavahel suhtlete ka kursusekaaslastega, et on see selline jututeema ka, erialaste tööandjate kohta?**

Eks natukene ikka, ikka uurime kus teised töötavad ja

**Aga mis need põhiteemad siis on. Mis sind ennast huvitab?**

No mind huvitaks milline on seos meie erialaga, mis on sarnast selle tööga mida mina teen, millised on ülemused, kui palju töö peab käima ja siis siukest asja ja siis mitte nii palju selle töö enda kohta vaid et milline kollektiiv ja siuke

**Aga kui nüüd rääkidagi sellest, et mis sinuarust iseloomustab head tööandjat sinu erialal?**

Minul on kõige tähtsam et töö oleks huvitav, et see mida ma seal teen oleks just see mida ma tahan teha. Muidugi palk on ka tähtis aga pigem ma teeks väiksema palgaga tööd ja siukest et mulle meeldib ikka.

**Aga see huvitav kas see on see mis sulle meeldib või et kas see töö peab olema vaheldust pakkuv?**

Kindlasti vahelduv, ikka põhiliselt tahaks teha siukest arendustööd ja noh tahaks teha siukest asja, mida ma siia õppima tulin. Ja kuna seda siin ei õpetata siis töö saaks ise õppida

**Aga kui rääkida hoopis sellest vahelduse võimalusest siis kas suurematel ettevõtetel on eelis kuna neil on rohkem firmasiseselt võimalik liikuda ja kontserni siseselt või võib olla ka väikses ettevõttes sama põnev?**

Ma küll ei ütleks et suure ettevõttes oleks parem. Suurel ettevõttel on kõik projektid ja asjad nii suured ja kestavad ja üks projekt kestab aastaid ja aastaid. Väikeses ettevõttes on väikesed projektid, teed selle ühe ära tuleb jälle järgmine ja teistsugune Selge. Aga kui rääkida majanduslangusest siis kas sinu jaoks on osad väärtused muutunud tööandjate suhtes sellel majanduslanguse perioodil?

No majanduslangus see ei ole mind eriti mõjutanud, kuna ABB on nii suur firma, et lihtsalt inerts veab ta sealt läbi, aga enne seda oli küll selline tunne, et tuleks sealt ära ja lähaks kusagile väiksemasse kohta, et seal ma oleks nagu tähtsam lüli kogu selles ahelas. Aga seal olen väike tegija aga tänu sellele majanduslangusele tunnen ma ennast selles suure ettevõttes palju kindlamini, kui vireleda kusagil väikeses ettevõttes

**Nii et täna sa ei julgeks töökohta vahetada?**

Jah. On isegi pakutud aga ma küll ei julgeks niimoodi, eriti enne seda kui ma sõjaväkke ka lähen.

**Aga kui sõjavägi kõrvale jätta ja oleks selline majandusõitsengu periood siis kas sa kaaluksid seda rohkem?**

Jah siis ma tahaks küll minna kusagile väiksemasse kohta või siis täitsa ise midagi teha.

**Aga kui nüüd rääkidagi, et võtta see metallitööstus laiemalt, et mis on sinule tundub tööandjana kõige parema kuvandiga ettevõtte?**

Metallitööstus..

**Noh jah laiemas pildis .. või siis sinu eriala kitsamas valdkonnas?**

Et siis mõni olemasolev firma

**Jah.**

Enne kui ma tööle läksin tunduski mulle ABB selline kuhu ma kõige rohkem oleks tahtnud minna. Nüüd kui ma seal olen no tõenäoliselt üksuste vahel ma võiksin sinna arendusosasse minna, aga ega ma Eestis küll paremaid kohti ei tea. Aga USA-sse ma tahaks minna ülikooli kuhugi. Massachusettsi Tehnoloogia Ülikooli. Seal oleks ikka lahe.

**Mis motiveerib sind mujale valdkonda tööle minema?**

On küll, ma olen vetelpäästjana töötanud ja tõenäoliselt ma tahan sellist tööd ka teha, lihtsalt sellist tööd kus ei peaks nii palju mõtlema. Aga see peaks olema jah nii, et ma saaksin sealt pärast tagasi tulla, et noh.

**Aga täitsa sellist igapäevatööd muude valdkonda?**

No õnneks erialanetöö annab meile päris palju valida, et selline premeerimis elektroonikat. Et päris poemüüjaks ei kisu küll.

**Olgu. Ja nüüd veel küsiksini lõpetuseks, et kas sa oled kuulnud Outokumpu ettevõttest?**

Ei oska öelda küll et oleks.

**Selge. Aga siis suured tänud sulle.**

## Lisa 8. Intervjuu Tallinna Tööstushariduskeskuse CNC pinkide seadistamist õppiva noorega (THK)

**Aga siis alustaks sellega, et mis erialal sa õpid?**

Metallitöötaja erialal ja CNC pinkide seadistaja operaator ja olen 3-1 aastal

**Ja see on siis viimane aasta?**

Jah viimane aasta, praegu on praktika.

**Selge. Palju teil kursusel on käinud töö või praktikal?**

Mis mõttes, et meil on kolmanda kursuse lõpus on praktika.

**Aga iseseisvalt on ka keegi erialasel töö käinud?**

Ei ole, ei ole

**Aga need praktikakohad tuleb ise leida?**

Kool peab leidma, aga samas see aasta pidid ise ka leidma, kuna muidu ei saa eriti. Majanduslanguse ajal paljud ei taha võtta ja see kus mina läksin sinna õpetaja helistas kas te ei taha teist juurde võtta aga nad ei tahtnud, kuna midagi ei olnud seal teha eriti. Praegugi on seal vähe tööd.

**Kas muidu on ettevõtetel tavaks praktikantidele maksta ka töötasu?**

Siis kui ise otsid siis ikka saad. Aga kui kool otsib siis ei pidanud saama.

**Selge. Olgu. Aga kui rääkida nüüd selles, et kus kaudu, sa ise ja sinu sõbrad ja kursakaaslased otsite praktikakohtade jaoks informatsiooni?**

Interneti kaudu otsin, metallitööd ja siis sealt leiab. Ja google-st otsisin. On ka mingi lehekül, kus kõik ettevõtted, mis tegelevad metallitöödega, aga seal seda minu ettevõtet ei olnud. Aga ma leidsin selle õnneks googel-i kaudu.

**Ok. Aga kas on ka teisi kanaleid, mille kaudu otsid? Ütleme, et sõprade või kas koolis ettevõtted käivad ennast tutvustamas?**

No räägitakse et käivad, aga viimasel ajal nagu ise pole oma silmaga näinud. Ju sellepärast et majanduslangus on.

**Et võib-olla aastaid tagasi oli seda?**

Jah, kolm aastat tagasi kui olid head palgad siis käidi töökäsi otsimas koolist.

**Kui nüüd rääkida sellest, et milline on sinu arvates hea tööandja? Millised need väärtused võiksid olla, mis iseloomustaksid head tööandjat?**

No ma ei oska öelda, ma pole töö käinud.

**Aga kui sa kujutad ette, mis sinul oleks tähtis?**

No kui ta saaks aru, et mul on vaja ära minna siis ta laseks mind kindlasti ära. Et on paindlik.

**Et siis väärtustab sinu eraelu. Aga kui võtta tegurid nagu palk või töö sisu, või kolleegid?**

No kolleegid võiksid abivalmis olla ja vastu tulla kui midagi on vaja.

**Aga kui nüüd rääkida majanduslanguse perioodist siis kas sellele perioodil muutuvad ettevõtetel mingid väärtused olulisemaks võrreldes majandusõitsengu perioodiga, et kas sa oleksid andma järele mingitest nõudmistest?**

No ikka oleks,

**Aga mis sorti?**

No oleneb olukorras, nii palgaga kui muude asjadega

**Aga kui nüüd töö ei käida aga praktikal, et kas sa oled kuulnud mingit kommentaare ka, et kuidas praktikakohad on?**

No tööd on üldiselt vähe, majanduslanguse perioodil. Sellepärast sinna juurde ei tahetagi.

**Olgu. Aga kui nüüd rääkida sellest et sa oled ise otsinud ettevõtteid siis milline on sinu arvates kõige meeldivam ettevõtte, et kui sul oleks valid ükskõik milline ettevõtte kuhu sina lähleksid?**

No see oleneb palju palka pakutakse ja tööajast.

**Aga ütleme kui palk oleks võrdne.**

No kodul lähemal, mida kodule rohkem lähedal siis tööle jõudmine ja tagasi on ju hea.

**Selge. Aga oma praktikakoha valiku tegid sa mille järgi?**

No sest ta oli koolile lähedal ja mu esimene valik õnnestuski

**Aga kas sul õnnestus ka töötasuga kokku leppida?**

Ei õnnestunud kuna tööd on vähe.

**Aga kui pikk praktika on?**

Muidu on 9 nädalat, üks kooli periood.

**Eelnevalt ma mainisin, et see töö käsitleb ühte ettevõtet ja siis küsingi, et kas sina oled kuulnud sellisest ettevõttes nagu Outokumpu?**

Pole kuulnudki.

## Lisa 9. Intervjuu Tallinn Tehnikakõrgkooli masinaehituse tudengiga(TTK)

**Mis eriala sa siis õpid ja mitmendal kursusel?**

Ma siis õpin Tallinna Tehnikakõrgkoolis masinaehitust, 2 kursus.

**Kui nüüd minna täpsemaks siis paljud üldse sinu kursuselt on käinud praktikal või tööl juba**

Ee. Noh erialasel tööl nagu eriti ei olegi keegi käinud, mina olen käinud ja siis paar tükki veel kes on lihtsalt ise käinud, et praktikat meil alles see aasta kevadel või suvel tuleb esimene praktikka.

**Ja aga kolmandalt ja neljandalt kursuselt tead ka kedagi?**

No ma tean neid inimesi seal küll. Et no jah nad on seal teise kursuse praktika läbi teinud ja peaksid olema juba teisel praktikal

**Okei. Aga kuidas teil see teise kursuse praktikakoht leiatakse? Kas ise tuleb leida, või kool otsib**

Ee. Ise tuleb üldiselt leida, kui ei leia siis viimases hädas saab kooli kaudu, noh mingi võimalus on et saab sealt midagi.

**Okei. Aga kuidas see tavaliselt leitakse või mis kanaleid kasutatakse.**

Ee. Meil see õppetooli juhataja annab mingid kontaktid või ütleb et kuhu firmasse võiks proovida või küsida või midagi. Ja niimoodi. Või siis kes täiesti ise lihtsalt otsib firma kodulehekülje välja ja saadab maili ja küsib et kuida olukord on seal ja.

**Okei. Kas teil on käinud või oled sa kuulnud et mõni tööandja on käinud mingit loengut andmas või pakkumas ennast.**

Ee. No see abba andis stipi lausa ühele tudengile, kes selle stipi sai see peab sinna praktikale minema

**Ahah.. ahah.. Aga kas te omavahel kursusekaaslastega räägite ka tööandjatest.**

Ikka jaa.

**Aga mis teemadel te räägite.**

No et kuidas seal töö on, kuidas üldine tööolukord on. Kuidas suhtutakse praktikanti.

**Kas majanduslanguse ajal on muutunud või noh kas on tunda, et nüüd väärtustatakse teatud väärtusi kõrgemalt kui varem. Kas väärtushinnangud on muutunud?**

Tunda on et praktikakohta on raskem leida ja raha väga ei taheta maksta.

**Kas muidu tavaliselt makstakse raha ka jah?**

Ikka jah, mingisugune summa on ikka makstud.

**Tasuta siis ei käida?**

Ennem ei käidud, aga nüüd osad on ikka tasuta ka.

**Kui nüüd rääkida sinu enda töökogemusest siis äkki saad sellest rääkida. Kuidas sa leidsid, kus sa leidsid?**

Mul üks keskkooliaegne sõber on praegu keevitaja ja siis ma põhimõtteliselt tema kaudu saingi. Küsisin, et kuidas seal firmas olukord on ja kas äkki oleks võimalik. Aga sellesuhtes oli hea koht, et mulle võimaldati kõike mis seal firmas oli, et kõik sain nagu ära proovida. Et õppimise eesmärgil just. Töötasin natukene ühel ja teise koha peal ja siis muidugi palga koha pealt oli ka, et algul et lubati nagu et maksame sulle kindla palga, lubati tunnitasu. Ja siis pärast mingi aeg hiljem see üemus kes palkadega tegeleb, et kuule ma ei saanud sulle sellist palka teha. Ma ei saa nagu iga kuu nagu palka tõsta, meil oli diil et iga kuu läheb tunnitasu kallimaks. Ah et ma panin sulle kohe kõrgema palga. Ja siis selle tunnitasuga oli nii et palk koosnes tunnitasust. Ja siis oli lihtsalt mingi summa oli juurde pandud. Et ma sain sellest nagu aru niimoodi, et tavaliselt on ikka et loetakse oma tundi ja siis paar tükki on ikka kadunud nagu oma palgast ja see oli siis nagu lepituseks, et kindlasti oleks palk suurem kui nagu ette nähtu, et ei oleks tööliste hulgas nurisemist.

**Kaua sul see praktikaeg oli?**

Kolm kuud

**Kui pikk see teise semestri praktikka ette on nähtud.**

No nüüd mis tuleb see on kaheksa nädalat ehk kaks kuud.

**Selge. Aga ma sain aru, et sa jäid väga rahule oma kogemusega**

Jah üldiselt küll jah.

**Aga kas sa oleks sellest ettevõttest oma sõbrata midagi teadnud.**

Ei. Et no tänu temale jah. Oleks ta mujal olnud siis ma oleks kuhugi mujale ilmselt läinud. Sest ma ei julgenud ega osanud sest mul polnud mingeid kogemusi ega teadmisi ainult ühe kursuse jagu teadmisi.

**Ahah. Aga mis sinuarust iseloomustab head tööandjat. Mis sinule on oluline**

Ee. Ütleme jah, et eelkõige ongi see, et tööandja peab kinni oma suulistest lubadustest. Kasvõi see sama palga kohapealt. Et kui ettevõtte ütleb et ta maksab siukest palka sulle siis ta maksab selle või rohkemgi veel. Või et kõik mis ta ütleb et nii ka on. Mitte ole et üks päev räägib ühte ja teine päev teist juttu. Et nagu suulistest kokkulepetest piisaks ja ei peaks midagi kirjalikult kokku leppima. Tööleping ikka vormistada aga.

**Aga kui vaadelda selliseid omadusi nagu palk ja tööohutus ja ametikõrgenduse võimalused ja nii, et mis siis oleks oluline.**

No ma ütleks et kõige tähtsam on see et töö oleks huvitav. Jah, et väga üksluiseks ja ükskõigseks ei lähe et siis tüütab ära.

**Kas see võib tähendada, et peab ettevõtte olema veidi suurem või see ei pruugi seda tähendada.**

Ei see ei pruugi sest ma tean et meil inseneri erialal on kodupaigas üks väike inseneriettevõtte, kes tegeleb pisikeste või üksikute projektidega, konkureerivad mingitel projektidel ja siis on iga kord uus asi ja siis ongi huvitav

**Mhmh... Okei. Aga kui nüüd rääkida sellest et, kas sa mõtled ise muidu jätkata sellel eriala mis sa õpida ka või mis sind motiveerib sellel erialal jätkama ja kui on midagi mis sind motiveerib mujale valdkonda liima.**

No siamaani ma olen veendunud, et mulle see eriala meeldib, et sellepärast ma jätkaks seal. Midagi muud ma ei oska üldse validagi või ette kujutada, et kusagil mujal töötaks. Sest töö peab ikkagi olema huvitav ja töö peab meeldima. Iga päev ennast raha pärast tööle vedada mulle kindlasti ei meeldiks.

**Selge. Aga siis selline küsimus, kes sinu arvates on metallitööstuses hetkel kõige parema kuvandiga ettevõtte, mis on sinule kõige ihaldusväärsem. Või no võid ka mitu nimetada.**

Ee. Mulle on jäänud silma e-profiil see on sellepärast et ma kuskilt kuulsin et no nad tegelevad küll selle allhankega nagu enamus eestis aga nad ise ka nagu ühtesit projekteerivad või vaatavad üle seal. Selles suhtes on mulle silma jäänud, ise tahaks just sellise töö peale saada et projekteerida ja välja mõelda. Et ei taha seal teiste tehtud jooniseid vaadata ja maha lugeda, et nemad on selles suhtes.

**Kas midagi veel**

Ee. no pole nendega eriti kokku puutunud. Võibolla see Balti Laevaremonditehas et siin läänemere kandis või et nad tegelevad ikka korralike asjadega.

**Selline vaheküsimus, et kas ettevõtte masinapergi kaasaegsus, et kui oluline see on?**

Noo ikka on küll , et tänapäeval võiksid ikka ettevõttes arvjuhtimisega pingid olla, et nende vanade universaalkpinkidega ei ole midagi ette võtta või no on keeruline, ei ole nii tootlik.

**Kas see aitab ka tööd huvitavamaks muuta.**

Kindlasti

**Ja nüüd küsiks lõpetuseks, kas sa oled kuulnud sellisest ettevõttes nagu Outokumpu**

Aaa. Jaa me alles käisime ekskursioonil seal.

No et pm kui nad tahavad endale tudengeid endale tudengeid praktikale võtta ennast nagu tudengite huilgas tutvustada piisabki meie õppetooli juhatajaga ühendust võtta või kooli kasvõi migi kuulutus üles panna, et sellele kindlasti reageeritakse.

**Enne kui sa ekskursioonil käisid, kas sa olid kuulnud sellest ettevõtte**

Ei olnud absoluutsalt. Algul ei saanud sellest nimestki aru.

**Aga mis mulje sulle jäi**

See oli täitsa korralik ja tore ettevõtte, et seal uued pingid, töö dissipliin oli korras, puhas, tööohutus oli käidi kiivrite ja vestidega ja mis seal kõik oli selles suhtes väga korralik .

**Selge. Aga ma arvan et võime lõpetada. Suured tänud vastamast.**