

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Marko Kahu

**TÖÖANDJA BRÄNDI TUGEVDAMINE ETTEVÕTTE
QUANT ESTONIA OÜ NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Jaana Kikas, MBA

Kaasjuhendaja: Gerda Mihhailova, MA

Pärnu 2021

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Jaana Kikas

(allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

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

(allkirjastatud digitaalselt)

Marko Kahu

SISUKORD

| | |
|---|----|
| Sissejuhatus | 4 |
| 1. Tööandja brändi olemus, vajalikkus ja hindamise võimalused | 7 |
| 1.1. Tööandja brändi teoreetiline käsitlus ja selle roll organisatsiooni juhtimises | 7 |
| 1.2. Tööandja brändi tulemuslikkuse mõõtmine ja väljakutsed | 21 |
| 2. Quant Estonia OÜ tööandja brändi uuring | 29 |
| 2.1. Ülevaade ettevõttest ja brändiuuringu meetodika | 29 |
| 2.2. Tööandja brändi uuringu tulemused ja analüüs | 39 |
| 2.3. Järeldused ja ettepanekud tööandja brändi arendamiseks Quant Estonia OÜ-s .. | 57 |
| Kokkuvõte | 64 |
| Viidatud allikad | 67 |
| Lisad | |
| Lisa 1. Probleemipuu, nõrga tööandja brändi põhjus-tagajärg seos | 72 |
| Lisa 2. Quant Estonia OÜ maatriksstruktuur ja alluvussuhted | 73 |
| Lisa 3. Tööohutuse sõnum Pärnu üksuse töökoja seinal | 74 |
| Lisa 4. Fookusgrupiintervjuu küsimused | 75 |
| Lisa 5. Ekspertintervjuu küsimused | 76 |
| Lisa 6. Ankeetküsitlus välimisele sihtgrupile (potentsiaalsed töötajad) | 77 |
| Lisa 7. Ankeetküsitlus sisemisele sihtgrupile (olemasolevad töötajad) | 80 |
| Lisa 8. Eesti hinnatuima tööandja edetabelid | 83 |
| Lisa 9. Välimise sihtgrupi väärtuste tunnuste hindamise tulem | 84 |
| Lisa 10. Quant Estonia OÜ-ga seostuvate märksõnade sõnapilv | 85 |
| Lisa 11. Väärtuste seisundi hindamise küsimustiku tulem | 86 |
| Lisa 12. Sisemise sihtgrupi väärtuste tunnuste hindamise tulem | 87 |
| Lisa 13. Välimise ja sisemise sihtgrupi väärtuste hinnangute paremusjärjestus | 88 |
| Summary | 89 |

SISSEJUHATUS

Ettevõtted vajavad kompetentseid, erialaselt kogenud töötajaid, kes suudavad tööandjale lisandväärtust luua läbi töötahte, positiivsuse, aktiivsuse ja paindlikkuse. Selliste töötajate leidmine võib osutuda suureks väljakutseks. Euroopa Liidu rahvastik vananeb, mis põhjustab järgnevatel aastakümnetel rahvastiku struktuuris suuri muutusi (Eurostat, 2019). Madal sündimus ja tööealise elanikkonna vähenemine panevad tööandjad surve alla. Sobiliku tööjõu leidmine muutub üha keerulisemaks. Tööandjatele põhjustab meelehärmi ka tööealise elanikkonna tööga hõivatuse määr, mis 2019 aastal oli Euroopa Liidus kümnendi kõrgeimal tasemel, keskmine ligi 73,1% (Eurostat, 2020). Eelnevast lähtudes kujuneb olemasoleva kvalifitseeritud tööjõu jagamine tööturul strateegiliseks heitluseks ettevõtete vahel.

Tööjõuturgu võib vaadata lühiajalise ja pikaajalise vaatenähtena. Maailma majandust mõjutav COVID-19 viirus on lühiajalises vaates tööpuudust teatud sektorites pigem suurendanud. Laiemalt mõeldes, majandus ongi tsükliline ja kriisid korduvad ning enamasti ettevõtted taastuvad. Seetõttu on oluline lähtuda tööjõu teemal pikemast perspektiivist. Pikaajalise vaatenähtena on Eestis pikemalt olnud tööjõukriis, mis tuleneb eestlaste demograafilisest olukorrast, kus viimastel aastakümnetel on sündimus vähenenud. Rahvastik vananeb kiirenevas tempos ja tööealist elanikkonda jääb vähemaks (Urke *et al.*, 2020, lk 10). Selle tagajärjeks on väiksem pealetulev tööjõu hulk. Tööandjate vajadused on stabiilsed või pigem kasvavad, mis tekitab tööjõu nõudluse ja pakkumise vahel järjest suureneva lõhe. Töötuse määr on madal, ulatudes 2020 aasta esimeses kvartalis 5 %-ni (Eesti Töötukassa, 2020). Tuleviku vaates on tööandjatel vaja tegutseda juba täna, et olemasolevaid töötajaid hoida ja tulevaseid töötajaid edukalt leida.

Ettevõtte maine on muutumas üha olulisemaks näitajaks töövõtjate seas ja on valikute tegemisel otsustavaks teguriks. 2015 aastal korraldatud tööandjate ja töötajate tööturu- ja palgauuringu tulemusena selgus, et tööandjad panustavad tööjõupuuduse reageerimisele

pigem värbamistegevustesse ja organisatsiooni maine kujundamisesse ega kiirusta esmajoones palkasid tõstma (Seeder, 2015, lk 12). Tööandja brändi arendamine ei ole pelgalt turundustegevus või personalijuhtimine, vaid kogu organisatsiooni hõlmav tegevus. Töötajast kujunev kliendikogemus on ettevõtte edu võti. Tööandja brändist on kujunenud üldise äristrateegia oluline osa.

Käesoleva magistritöö kaardistab tööandja brändi hetkeolukorda ja käsitleb arendamisvõimalusi ettevõtte Quant Estonia OÜ näitel. Teema on ettevõttele oluline, sest olemasolevate töötajate hoidmine ja kvalifitseeritud oskustöölise puudusest tingitud värbamine on keeruline ning ettevõtte jaoks probleem. Töö kirjutamise hetkel puudus Quant Estonia OÜ-l teadlikult korraldatud brändistrateegia, sest rahvusvahelise organisatsiooni tütarettevõttena on tsentraliseeritud juhtimise fookus mujale suunatud. Brändi juhuslik kujunemine toob kahju, mistõttu on oluline seda teadlikult juhtida. Tööandja brändi arendamisel suureneb teadlikkus huvigruppides ja ollakse tööturul nähtavamad. See omakorda mõjutab positiivselt vabade ametikohtadele kandideerijate arvu ja värbamisprotsess on edukam. Töö autor tunnetas isiklikult, et ettevõttesse kandideerides oli keeruline organisatsiooni kohta infot leida ning tulevase tööandja tõeline olemus selgus alles töövestlusel, lõplikult alles töösuhte ajal.

Tööandja brändi loomise ja arendamise kohta on tehtud erinevaid uurimusi ning kirjutatud arvukalt teadusartikleid. Samalaadse teemaga kaitsstud töödest võib näidetena välja tuua Tippit (2019) ja Stubender-Lõugas (2011), kus magistritöodes on lähenetud tööandja brändi loomise vaatenurgast. Olemasolevate töötajate brändingu tähtsusele on tähelepanu pööranud Hint ja Mikkelsaar (2019). Quant Estonia OÜ tööandja brändi teemal lõputöö kirjutamine on autori teadaolevatel andmetel esmakordne.

Magistritöö eesmärk on analüüsi alusel teha ettepanekud ettevõtte Quant Estonia OÜ tööandja brändi tugevdamiseks. Eesmärgist lähtuvalt otsib autor vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Millised on olulisemad strateegilised tegurid tööandja brändi arendamisel ning milline hetkeolukord valitseb Quant Estonia OÜ brändingu arendamises?
2. Kuidas saab Quant Estonia OÜ tööandja brändi tulemuslikkust mõõta?

3. Kuidas hindavad potentsiaalsed ja olemasolevad töötajad uuritava ettevõtte tööandja brändi?

Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud allolevad peamised uurimisülesanded:

1. Anda ülevaade tööandja brändi mõiste, olulisuse, väärtuse ja edutegurite olemuse teaduslike allikate põhjal.
2. Anda ülevaade tööandja brändi tulemuslikkuse mõõtmise võimalustest ja väljakutsetest.
3. Ihaldusväärse tööandja küsitlemine ja seisukohtade võrdlemine uuritava ettevõttega.
4. Analüüsida tööandja väärtuspakkumist lähtudes Quant Estonia OÜ sisedokumentidest ja poliitikast.
5. Viia läbi empiiriline uuring Quant Estonia OÜ töövõtjate sihtgrupis ja olemasolevate töötajate hulgas, et kaardistada tööandja brändi hetkeolukord.
6. Lähtuvalt teooriast ja empiirilise osa analüüsist teha ettepanekud ettevõtte juhtkonnale tööandja brändi arendamiseks.

Magistritöö koosneb kahest peatükist, millest esimene on teoreetiline ja annab ülevaate tööandja brändi olemusest, kujunemisest ja kasuteguritest. Tuuakse välja tööandja brändi oluline lähtekeht, turundusvõimalused ja vaadeldakse tööandja brändi rolli personali juhtimises. Samuti keskendutakse tööandja brändi tulemuslikkuse mõõtmisvõimalustele. Töö teises, empiirilises peatükis, tutvustatakse vaadeldavat ettevõtet ja uuritakse tööandja maine hetkeolukorda. Samuti kirjeldatakse uuringu meetodikat, mis on aluseks uuringutulemustele, mille analüüsides jõutakse järelduste ja ettepanekuteni.

Töö tulemusena esitatavaid ettepanekuid saab Quant Estonia OÜ juhtkond arvesse võtta ja vajadusel rakendada tööandja brändi kujundamisel. Samuti on töö sisu ja uuringu tulemused olulised allikad ka teistele sarnases valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele, kes huvituvad tööandja brändi arendamisest ja brändi teadlikkust juhtimisest.

Autor avaldab tänu juhendajatele Jaana Kikas ja Gerda Mihhailova, kes pühendasid oma aega, mõtteid ja ideid käesoleva magistritöö valmimisse. Samuti Quant Estonia OÜ töötajaid, kes uuringus osalesid ning intervjueeritavaid kogemuste jagamise ja nõuannete eest.

1. TÖÖANDJA BRÄNDI OLEMUS, VAJALIKKUS JA HINDAMISE VÕIMALUSED

1.1. Tööandja brändi teoreetiline käsitlus ja selle roll organisatsiooni juhtimises

Esimeses alapeatükis kirjeldatakse tööandja brändi teoreetilist tagapõhja läbi definitsiooni arengu, seoste ja väärtuste. Selgub tööandja brändi arendamise vajalikkus ja selle kasulikkus ettevõttele. Samuti tuuakse välja brändi olulised mõjutegurid lähtuvalt tööandja, olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate seisukohast. Tutvustatakse tööandja brändi struktuurset jagunemisest ja olulisi väärtusi, mida tööandjalt oodatakse.

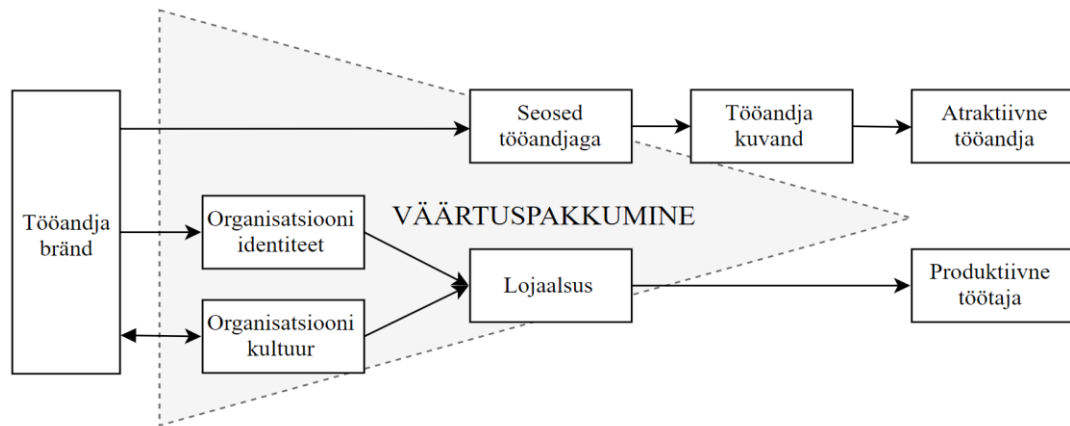
Ettevõtted konkureerivad omavahel lisaks klientide püüdmisele ka tööjõu värbamisel. Erinevatest uuringutest saab järeldada, et tööandjate kulutused töötajate leidmiseks kasvavad. Eestis on suurenenud tööjõu liikumine, ligi 77% töötajates on nõus sobivusel töökohta vahetama (Seeder, 2015, lk 19). Talentide leidmiseks on vaja üha enam pingutada. Konkurentidest kõrgem palganumber ei ole alati piisav motivaator töövõtjale. Jaekaubanduses tehtud uuringust selgus, et lisaks palgafaktorile tuleb töötaja rahulolu tagamiseks motiveerida teda immateriaalse tasu ja karjääri edendamisega (Gaur *et al.*, 2020, lk 2902). Töötasu madala motiveerituse kohta on Reelika Grünberg (2015, lk 68) oma uuringus välja toonud: „Palk ei ole väga hea motivaator, sest kellegi jaoks on see kokkuvõttes ikkagi väike. /.../ kõige tugevam motivaator ikkagi see, et inimesele tema töö meeldib“. Eelnevast lähtudes, talentide värbamisel ei pea tööandja tööturul olema kui suurim töötasu maksja, vaid võib silma paista ka mõne muu teguriga. Osa organisatsioone suudavad kõita talente rohkem kui teised, sellele on tähelepanu juhtinud ka Mosley (2014): „Parimatel ettevõtetel on olemas seletamatu X faktor“ (lk 1). Kuid mida saab nimetada selleks salapäraseks faktoriks? Üks selline faktor on organisatsioonile iseloomulik bränd, mis antud ettevõtet meiega seob.

Bränd on enamasti, kui lihtsalt ostetav toode või tarbitav teenus. Seda ei ole võimalik iseenesest toota, see luuakse inimeste meeltes. Disaini ja brändingu teerajaja Walter Landor on öelnud: „Tooteid luuakse tehastes, brände luuakse mõtetes” (viidatud Slade-Brooking, 2016, lk 12 vahendusel). Seega brändi ei saa peale suruda, vaid see kujuneb vaba tahte alusel.

Kui varasemalt mõisteti brändi all toodete või teenuste eristumist ja seostati just füüsilise tasandiga, siis järjest rohkem hakati vaatama teemat laiemalt ja pöörama tähelepanu inimeste, asukoha või ettevõtte eristumise rakendamisele (Mosley, 2007, lk 127). Nii kandus brändi olemus värbamisprotsessi juhtimisse, mis avaldus tööandja brändi kujunemisega. Ehkki toote- ja tööandja brändi kontseptsioonides esineb palju sarnasust, seisneb peamine erinevus nende kahe mõiste vahel eelkõige selles, et tööandja bränd iseloomustab ettevõtte identiteeti tööandja rollis. Samuti on tööandja bränd suunatud nii sisemisele kui välimisele kasutajale, kuid toote bränd vaid välimisele kasutajale. (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 503; Foster *et al.*, 2010, lk 401) Lisaks on toote brändi eesmärk tulude suurendamine, kuid tööandja brändi eesmärk kulude vähendamine (Barrow & Mosley, 2005, lk 69). Moroko ja Uncles (2008, lk 161) on võrdluses täiendavalt välja toonud, et tööandja bränd ei ole mõeldud ettevõtte klientidele, vaid fookus on suunatud praegustele ja tulevastele töötajatele. Sobilike isikute ligimeelitamine ja hoidmine on väljakutse ettevõtetele, mille tulemusena otsitakse pidevalt uusi tööriistu ja lahendusi. Üks selline uuema aja lähenemine tänapäeva ärikontekstis on tööandja brändi arendamine, mis on turunduse üks vähearenenud komponent (Itam *et al.*, 2020, lk 676; Leekha Chhabra & Sharma, 2014, lk 49). Antud komponendi olulisusest on hakatud aru saama, seda näitab teema üha populaarsem kajastamine teadusallikates.

Tööandja brändi terminit on viimastel kümnenditel sõnastatud erinevalt, mis tuleneb teema laialdasest uurimisest erinevate autorite poolt. Esmakordset defineeriti konkreetselt määratletud kirjeldus 1996-ndal aastal, kui Ambler ja Barrow väljendasid oma nägemuse tööandja brändi olemuse kohta. Nende esitatud kontseptsioon vaatles tööandja brändi kui tööandja pakutavat funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest hüvedest koosnevat paketti, mis pakub vastastikku kasulikke vahetusi ja on ettevõtte kogu äriõrgustiku lahutamatu osa (Ambler & Barrow, 1996, lk 187). Backhaus ja Tikoo (2004, lk 505–506) on oma artiklis määratlenud tööandja brändi kui ettevõtte

kontseptsiooni, et eristuda konkurentidest sisemise ja välimise kuvandi kaudu. Lisaks on nad tööandja brändi olemuse arusaadavust lihtsustanud väljatöötatud skemaatilise raammudeliga (vt joonis 1).



Joonis 1. Tööandja brändi raammudel. Allikas: Backhaus & Tikoo, 2004, lk 505-506; Barrow & Mosley, 2005, lk 114

Raamistik seisneb tööandja atraktiivsuse ja olemasolevate töötajate tootlikkuse ja hoidmise seisukohast. Esimesel juhul tunnetab tulevane töötaja organisatsiooni väärtusi ja loodud kuvandi atraktiivsust. Teise suuna fookus on suunatud tööandja brändi lojaalsusele, mis saavutatakse eelkõige organisatsiooni kultuuri ja identiteedi kuvandi tunnetamisega. Töötaja tajub ettevõtte peamisi eesmärke ja väärtusi, mis temaga samastuvad ning seetõttu on töökoht vastuvõetavam, tagades meeldiva atmosfääri organisatsioonis. Lojalne töötaja tunneb tugevat seotust organisatsiooniga ja lahkumistsust kergekäeliselt ei tee isegi siis, kui konkureeriva pakkumise tingimused on kohati soodsamad. (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 508–509; Itam *et al.*, 2020, lk 676) Eelnevale tuginedes saab väita, et joonisel 1 välja töötatud raamistik on protsess, millega pannakse teadlik alus tööandja brändi kuvandi tekkele, avaldades seeläbi muljet potentsiaalsetele ja olemasolevatele töötajatele.

Ljubljana ülikooli doktorid on oma uurimuses leidnud, et tööandja brändi abil ei rõhuta ettevõtte mitte ainult oma väärtusi, vaid väljendab ka lubadusi, mida tuleb tööandja hea maine omamiseks ja säilitamiseks täita. Tööandja bränd on tööturul olevate inimeste positiivne ja negatiivne ettekujutus organisatsioonist kui tööandjast. (Franca & Pahor, 2012, lk 86–87) Seost ettekujutusega on kirjeldanud ka Mosley, kes leiab, et inimeste

mõtted ja tunded tuginevad otsesele kogemusele, tahtlikule või tahtmatule suhtlemisele või kuuldustele, mis tööandjast levivad (Mosley, 2014, lk 4). Koos Barrow'ga toob Mosley tööandja brändi definitsiooni sisse töötajatele suunatud väärtuspakkumise (Barrow & Mosley, 2005, lk 60, 64, 125). Theurer *et al.* (2018, lk 159) on oma uuringus defineerinud tööandja brändi kui organisatsiooni potentsiaalsetele ja praegustele töötajatele suunatud tunnuste kogumit, mis on atraktiivne ja piisavalt ainulaadne, et eristada tööandjat tööturu konkurentidest. Vaadeldud definitsioonid ilmestavad edukalt tööandja brändi sõnastuse käsitlust ajas läbi omapäraste aspektide. Parema ülevaate saamiseks on tabelis 1 välja toodud sõnastuste eripärad lähtuvalt erinevate autorite vaatest ja temaatika arengust.

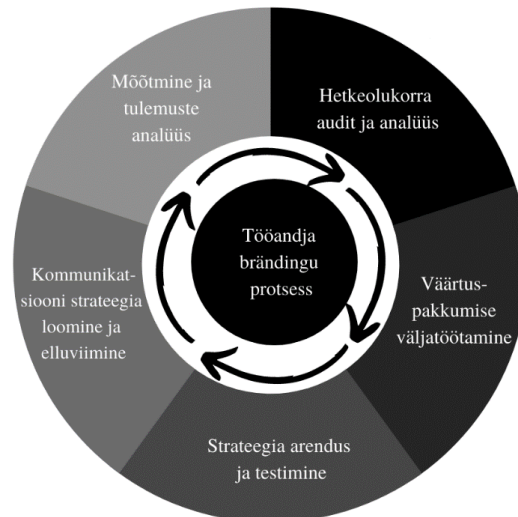
Tabel 1. Tööandja brändi mõiste sõnastuse käsitlus ajas

| Allikas | Definitsiooni tõlgendus |
|--------------------------------------|--|
| Ambler ja Barrow, 1996, lk 187 | Tööandja pakutav funktsionaalse, majandusliku ja psühholoogilise kasu pakett. |
| Backhaus ja Tikoo, 2004, lk 502 | Käsitus kuvandist, mille tööandja jätab olemasolevatele või potentsiaalsetele töötajatele. |
| Barrow and Mosley, 2005, lk 64, 125 | Organisatsiooni maine tööandjana koos väärtuspakkumisega töötajatele, mis erineb ettevõtte klientidele suunatud brändingust. |
| Franca ja Pahor, 2012, lk 87 | Maine tööturul on tervik organisatsiooni positiivsetest ja negatiivsetest omadustest, mida edastatakse erinevate kanalite kaudu sisemistele ja välistele huvigruppidele. |
| Mosley, 2014, lk 4 | Positiivse ja negatiivse mõtte ja tunnete osa, mida inimesed tööandjaga seostavad ning mis on tõeline ja näiline, otseselt kogetud või tahtliku/tahtmatu suhtlemise või kuulmise põhjal kujunenud arvamus. |
| Theurer <i>et al.</i> , 2016, lk 159 | Atraktiivne ja ainulaadne tunnuste kogum konkurentidest eristumiseks. |

Erinevad autorid on tööandja brändi defineerimisel lähtunud erinevatest vaatenurkadest, mistõttu ühtset, ajas püsivat funktsionaalset sõnastust teadusallikatest ei leia. Siiski esineb neis kõigis sarnane alatoon, mida saab tõlgendada kui tööandja unikaalse kuvandi tunnetamine olemasolevate ja tulevaste töötajate poolt.

Lähtudes eelnevalt käsitletud definitsioonidest, võtab töö autor tööandja brändi olemuse ülevaatliselt kokku kui kuvandi tekitamine, millega eristutakse teistest ettevõtetest eesmärgiga olla ihaldusväärne tööandja tööturul. Kuvandi positiivne tekitamine nõuab teadlikku strateegiat.

Hästi planeeritud brändistrateegia tagab konkurentsieelise (Itam *et al.*, 2020, lk 767). Tööandja brändistrateegia hõlmab endas protsessi, kus eesmärkide seadmiseks kaardistatakse hetkeolukord, defineeritakse väärtuspakkumine, mida rakendatakse ja testitakse esmalt olemasolevate töötajate peal, et hiljem välise sihtgrupini jõuda. See on pidev parendamisprotsess, mida toetab regulaarne mõõtmine, mõõtmistulemuste analüüs ja uute eesmärkide seadmine (vt joonis 2).



Joonis 2. Tööandja brändi protsess. Allikas: Employer Branding..., 2010; Backhaus & Tikoo, 2004, lk 502–503

Tippettevõtted kasutavad eristumiseks tugevalt arendatud tööandja brändi ja värbamisturunduse taktikaid. Peamine roll on ühtne raamistik juhtimisel, mis aitab suunata prioriteete, suurendada tootlikkust, parandada värbamist, hoida olemasolevaid töötajaid ja suurendada töötajate üleüldist pühendumist. (Itam *et al.*, 2020, lk 767; Kashyap & Verma, 2018, lk 283) Eduka tööandja brändi arendamisel võib ettevõtte käivet kasvatada 2,4 korda ja kasumit 1,8 korda (Mosley, 2014, lk 3). See näitab, et tööandja bränd omab olulist rolli ettevõtte eesmärkide täitmisel, mille üks komponent on ka kasumi teenimine.

Tugevat tööandja brändi omavad organisatsioonid saavad palgata talente lihtsamalt, makstes seejuures neile madalamat töötasu. Tööandja brändiga tegelemine aitab ettevõttel selgust luua komponentidest, mis meelitavad värvatavaid. Nii saab personalijuhtimise strateegiat kohandada vastavalt turuolukorrale ja värbamisprotsessis kvaliteetsete kandidaatide arvu suurendada, mis omakorda vähendab vakantse ametikoha täitmiseks

kuluvat aega ning värbamiskulusid. Atraktiivne tööandja bränd soodustab meeskonna pühendumist ja rahulolu, mistõttu on lojaalsus suur ning tööjõu voolavus madal. Positiivsus ja motiveeritud töökultuur tõstab tootlikkust, mis peegeldub kliendikogemuses ja kliendi rahulolu suureneb. (Figurska & Matuska, 2013, lk 49; Stubender-Lõugas, 2011, lk 27–28) Ambler ja Barrow (1996, lk 186) toovad välja seose heade töötajate ja parima ettevõtte vahel. Heast ettevõttest levivad sõnumid, mis meelitavad ligi häid töötajaid, kes omakorda pakuvad head teenindust. Rahulolevad kliendid on lojaalsed ja kasvatavad organisatsiooni käivet ja kasumit, seega saab väita, et tööandja bränd on organisatsiooni edu oluline faktor.

Tööandja brändi arendamise edutegur sõltub erinevatest elementidest. Barrow ja Mosley (2005, lk 9) ning Sullivan (2004) on välja toodud peamised komponendid, millega ettevõtte saab mõjutada tugeva brändi kommunikeerimist tööturul:

- toetav, selge visiooniga, aus ja koostööaldis juhtkond on tugeva tööandja brändi tugisammas;
- juhtimisstrateegiad, mis väärtustavad töötajaid ja tagavad produktiivsuse läbi mõõdikute ning premeerimissüsteemi ehk tulemusjuhtimine;
- avalikkusele märgatav väline imago, näiteks meedias või edetabelites figureerimine;
- positiivne töökeskkond, mida tajuvad olemasolevad töötajad ja levitavad reklaamina väljapoole organisatsiooni, tõstes nii potentsiaalsete kandidaatide teadlikkust heast juhtimisstiilist ja sisekliimast;
- kommunikatsioon avalikkusega, kus juhid kui valdkonna arvamuslimid avaldavad erinevates infokanalites erialast sisu ja kogemusi;
- omapärane organisatsioon, kes on eeskujuks ja kellelt soovitakse õppida;
- mõõdikute olemasolu, millega tööandja brändi tulemuslikkust hinnata;
- värbamis- ja koondamispoliitika on inimsõbralik.

Eirates antud komponente, võib jääda talentide huvi kesiseks, sest nõrk tööandja bränd ei paista tööturul välja. Täitmata töökoha madal kandideerimishuvi ja personali voolavus mõjub tööandjale kurnavalt. Erialakirjandusest leitud teooria põhjal koostas autor üldistatud tähelepanekutega klassikalise probleemipuu (vt lisa 1), et visuaalselt välja tuua puuduliku tööandja brändi peamised põhjused ja tagajärjed. Probleemipuu on omavahel ühendatud probleemide hierarhia, mida näidatakse puujoonise või kastide reana ja kus

tuvastatud tegurite analüüsi kaudu kinnistatakse algprobleemi olemus (Snowdon *et al.*, 2008, lk 346–347). Probleemipuu on visuaalne pilt, mille abil on lihtne märgata sündmuste omavahelisi seoseid.

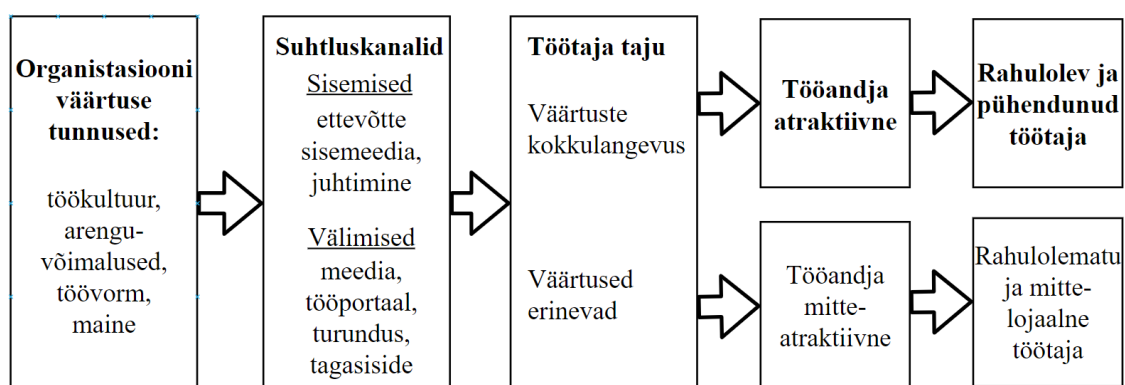
Puuduliku tööandja brändi põhjuseid tuleb eelkõige otsida organisatsiooni juhtimisstrateegiate seast, kus juhtimistavad on ülemäära keskendunud tööjõu tootlikkuse kasvatamisele, jättes mainekujunduse tagaplaanile. Juhtkonna poolt tuuakse peamisteks ettekäaneteks rahaliste vahendite puudus, pikaajaline pühendumine, liigne bürokraatia ja otsustuvõimetus. Personalipoliitika ja suhtluskanalites edastatav info on nõrk. (Ambler & Barrow, 1996, lk 200; Sullivan, 2004) Ilma juhtkonna toetuseta on ebatõenäoline tööandja brändi edu saavutada (Barrow & Mosley, 2005, lk 81; Figurska & Matuska, 2013, lk 39). Nõrga tööandja brändi üheks tagajärjeks on organisatsiooni suuremad värbamiskulud (Figurska & Matuska, 2013, lk 40–41), kaudselt lausa tegevuse lõppemine. Töökuulutusi tuleb jagada erinevates kanalites, mis enamasti on tasulised. Väheatraktiivse tööandjasse suhtutakse skeptiliselt, mistõttu laekuvate taotluste arv on madal (Saini *et al.*, 2015, lk 39). Palgasoov ei vasta tööandja ootustele ja töötaja keeldub organisatsiooni tööpakkumist vastu võtmast (Põdra, 2015, lk 59). Kandidaadi kõrge palgaootuse kohta võib tõmmata paralleeli investeerimisega, kus riskantsemasse varaklassi investeerides oodatakse kõrgemat tootlust (Damodaran, 2019, lk 69). Lahtiseletatult, vähetuntud ettevõttesse tööle minnes riskeerib kandidaat oma panustatud ajaga, mille kompenseerimiseks ootab ta kõrgemat tasu.

Oluline on luua tööandjast positiivne ettekujutus, et talendid leiaksid tee tööandjani (Itam *et al.*, 2020, lk 677). Tugeva tööandja brändiga organisatsioonid leiavad endale parimad töötajad, kes on pühendunud ja rahulolevamad, tagades nii tööjõu madala liikuvuse ja väiksemad värbamiskulud. See kindlustab suurema kasu ettevõttele ja püsiva konkurentsieelise, mida on pikas perspektiivis keeruline kopeerida. (Figurska & Matuska, 2013, lk 49; Kashive & Khanna, 2017, lk 16; Leekha Chhabra & Sharma, 2014, lk 58) Lojaalsed töötajad loovad hindamatu kasu, kuid ettevõtte juhtkond peab mõistma, et selliste töötajate värbamiseks ja hoidmiseks tuleb organisatsioonil omaltpoolt pakkuda midagi väärtuslikku, mis huvigruppe kõnetab.

Tööandja brändi oluline komponent ja kandev roll on väärtuspakkumine töötajatele (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 502; Stubender-Lõugas, 2011, lk 23). Leekha Chhabra ja

Sharma (2014, lk 57) on oma artiklis väitnud, et tööandja brändi esmaseks tegevuseks on analüüsida ettevõtte väärtusi, ideoloogiat ja poliitikat, mis transformeeritakse väärtuspakkumiseks ning edastatakse olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele. Väärtuspakkumine on tööandja lubaduste komplekt materiaalistest ja mittemateriaalistest hüvedest, mis koos organisatsioonikultuuri omadustega selgelt eristuvad konkurentidest. Komplekt mõjub atraktiivsena potentsiaalsetele töötajatele ja motivaatorina suurendab olemasolevate töötajate lojaalsust. (Itam *et al.*, 2020, lk 682; Stubender-Lõugas, 2011, lk 23–24) Moroko ja Uncles (2008, lk 167, 172) on leidnud, et tööandja bränd tugevneb, kui ettevõtte visioon ja avaldatud lubadused on realistlikud ning kooskõlas töötajatele pakutavate isiklike hüvedega, nagu näiteks: töötingimused, töö- ja puhkeaeg, töö ja eraelu tasakaal, koolitused ja muud sisendid tööga rahulolu jaoks. On oluline jälgida, et väärtuspakkumise avaldamisel jääb lubatu toesuse piiridesse.

Organisatsioonid avaldavad väärtusi organisatsioonikultuuri, töökoha omaduste, toote- ja teenusestandardite ning töövormi ja maine kohta kasutades nii ametlikke kui ka mitteametlikke teabevahetusallikaid organisatsioonisiseselt ja -väliselt. (Itam *et al.*, 2020, lk 677; Leekha Chhabra & Sharma, 2014, lk 51) Kui tulevaste ja olemasolevate töötajad väärtused langevad kokku ettevõtte põhiväärtustega, samastuvad nad organisatsiooniga, olles nii rahulolev ja pühendunud töötaja (Gilani, 2019, lk 12). Joonis 3 näitab tööandja väärtuspakkumise olulisust, mille kaudu rajatav kuvand mõjutab töötaja rahulolu ja pühendumist.



Joonis 3. Tööandja brändi väärtuste ja töötaja rahulolu seos. Allikas: autori koostatud Itam *et al.*, 2020, lk 677; Leekha Chhabra & Sharma, 2014, lk 51, 57-58; Gilani, 2019, lk 12 põhjal

Soov atraktiivse ettevõttega tugevalt seotud olla tähendab viimase väärtuste ja eesmärkide jagamist. Ettevõtte saab tööandjana pakkuda väärtusi, mis näitavad tööandja atraktiivsust olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate seas. (Ambler & Barrow, 1996, lk 187; Berthon *et al.*, 2005, lk 159, 162) Kashyap ja Verna (2018, lk 288–289) on uurinud tööandja pakutava viie väärtuse tunnuse ehk atraktiivsuse ja tööjõu liikumise vahelist seost. Uurimuses on leitud, et pakutav sotsiaalne väärtus mõjutab oluliselt töötajate liikumist, samas ülejäänud väärtused on vähetahtsad. See näitab, et töökohta vahetatakse sageli just halbade juhtide ja kolleegide tõttu. Sotsiaalse väärtuse tugevat seost töötaja liikumisega on leidnud ka Berthon *et al.* (2005, lk 166) ja Teague (2018, lk 83). Kuna palk ja motivatsioonipaketid määratakse lähtuvalt turutingimustest, siis ei ole majandusliku väärtuse pakkumine suure tähtsusega ja töötajate lahkumiskavatsust oluliselt ei mõjuta. Seda kinnitasid ka Itam *et al.* (2020, lk 676), kes tõid oma uuringus välja, et lahkumisotsust kergekäeliselt ei tehta isegi siis, kui konkureeriva pakkumise tingimused on soodsamad. Huvi ja rakendusliku väärtuse pakkumise tulemus näitas, et antud tunnused ei oma olulist mõju organisatsioonis töötamisele või lahkumisele (Kashyap & Verma, 2018, lk 288–289). Eelnevast saab järeldada, et töötajad hindavad enim sotsiaalseid väärtusi ja peavad oluliseks meeldivat tööõhkkonda. Mittematerialistlikke väärtuste esiletoomine maine kujundamisel mõjutab positiivselt olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate suhtumist organisatsiooni.

Tanwar ja Prasad (2017, lk 397–398, 403) on lisaks veel eraldiseisvana välja toonud kaks tunnust, millel on samuti oluline mõju tööandja väärtuspakkumisele. Üks neist on töö ja isikliku elu tasakaal, mida tööandjad on üha enam hakanud tunnetama probleemina. Töötajad otsivad organisatsioone, mis väärtustavad nende isiklikku elu. Pakkudes paindlikkust ja aidates tasakaalustada töö- ja pereelu, saab organisatsioon muuta töötajad rahulolevateks ja edumeelseteks. Teise tunnuseks on välja toodud tööandja eetika ja ühiskonna sotsiaalsete probleemide laiem käsitlemine. Need on olulised väärtused, mis mõjutavad tööandja brändi. Eetika hõlmab eelkõige suhtumist töötajatesse ja nende kohtlemist. Organisatsioonidelt oodatakse sotsiaalselt vastutustundlikku tegevust, mis mõjutab töökeskkonda, kogukondi ning tagab keskkonna säästmise ja jätkusuutlikkuse. Aastal 2015 korraldatud uuringu tulemusena selgus, et sotsiaalne vastutus moodustab ligi 11% ettevõtte brändist (Reputation Dividend, 2015, lk 6). Samuti on leitud, et sotsiaalne vastutus, mis hõlmab ühiskonna heaolu ja keskkonna vastutust, mõjutab potentsiaalsete

töötajate suhtumist (Tkalac Verčić & Sinčić Ćorić, 2018, lk 450). Töötajate mõtteviisi mõjutavad organisatsiooni eetilised ja sotsiaalsed tegevused Nii tuntakse uhkust töötada organisatsioonis, mis toetab heategevusorganisatsioone ning järgib eetikanorme ja standardeid. (Tanwar & Prasad, 2017, lk 397, 402) Viimased tunnused on tulnud päevakorda, seoses lähiaastatel tekkinud probleemidest meie ühiskonnas – ületootamine ja inimkonna ökoloogiline jalajälg. Ajastule iseloomulikud muutused lisavad teadusallikatesse olulisi väärtuspakkumise tunnuseid tulevikus kindlasti juurde.

Olles defineerinud väärtuspakkumise, tuleb seda kommunikeerida olemasolevatele ja tulevastele potentsiaalsetele töötajatele, et tööandja brändi mainet kujundada. Kui tööandja väärtuspakkumisi ei edastata õigel viisil õigele sihtgrupile, siis investeeritud aeg ja raha ei anna soovitud tulemusi (Leekha Chhabra & Sharma, 2014, lk 55). Olemasolevatele töötajatele suunatud turundust nimetatakse sisemine tööandja bränding, potentsiaalseid töötajaid kõnetatakse välise tööandja brändingu kaudu.

Talentide meelitamiseks keskenduti varasemalt rohkem välise brändingu ideele, kuid täna kasutavad paljud juhid tööandja brändingu tehnikaid praeguste töötajate ja potentsiaalsete töötajate hoidmiseks ja ligimeelitamiseks (Foster *et al.*, 2010, lk 404; Leekha Chhabra & Sharma, 2014, lk 49). Tänapäeval on oluline teada, et nii töökohale kandideerijad kui ka olemasolevad töötajad on oluline sihtgrupp tööandja brändi edendamisel. Sisemised tegevused, näiteks õppimis- ja arenguvõimaluste pakkumine, lisatasude määramine töötajatele, kõrghariduse propageerimine, võivad tekitada töötajate seas rahulolu, sidet ja uhkust ning tugevdada tööandja brändi seestpoolt. Samas tuleb silmas pidada, et organisatsiooni kui tööandjat tajutakse ka väljastpoolt. (Bareket-Bojmel & Shuv-Ami, 2019, lk 829) Uuringu põhjal on leitud, et organisatsioonid mõistavad tööandja brändi nähtavuse tõstmise vajalikkust nii välistes tingimustes kui ka sisemistes tööruumides (Itam *et al.*, 2020, lk 684). Tugeva tööandja brändi arendamisel tuleb ettevõttel brändi sisu kohale toimetada erinevate kanalite kaudu, et olla atraktiivne ja nähtav väljapoole ning rahulolu ja motivatsiooni seespidiiselt propageerida.

Foster (2010, lk 404) on oma uuringus leidnud, et tööandja bränd ei jagune sisemiseks ja väliseks, vaid sisemine tööandja bränd on eraldiseisev osa, mis on oluline tegur ettevõtte tugeva brändi juhtimise tagamiseks. Sisemist tööandja brändi tuleb võrdselt vaadelda

koos tööandja brändi ja ettevõtte üldise brändiga ning neil on kõigil omavaheline tugev seos.

Magistritöö autor lähtub töös näiteks Backhaus ja Tikoo, Bareket-Bojmel ja Shuv-Ami, Leekha Chhabra ja Sharma, Theurer *et.al.* ning Mosley seisukohtadest, kus käsitletakse tööandja brändi kui ühtset tervikut, mis jaguneb sisemiseks ja välimiseks. Antud kontseptsiooni eelistamise peamine põhjus seisneb selles, et organisatsiooni mainet saab kujundada seestpoolt (olemasolevad töötajad) ja ka väljastpoolt (avalikkus, tagasiside, meedia jms). Sel viisil on võimalus juhtimist paremini struktureerida ja korraldada, mis on oluline tööandja brändi teadlikku juhtimise seisukohast. Tähelepanu on suunatud proportsionaalselt nii välimise kui ka sisemise tööandja brändi arendamisele. Neid tuleb vaadelda eraldiseisvalt, sest tööandja brändi sisemine kuvand ei ole oluliselt seotud välise kuvandiga (De Stobbeleir *et al.*, 2018, lk 21). Fosteri lähenemise puhul võib juhtuda, et fookus on suunatud tööandja brändi arendamisele, kuid sisemine tööandja bränd võib jääda teisejärguliseks.

Sisemine turundus tutvustab ettevõtte kultuuri ja kannab töötajatele edasi ettevõtte väärtusi, muutes olemasolevad töötajad organisatsiooni osaks. Sisemise tööandja brändi kaudu vormitakse tööjõudu, kes on lojaalsed ja ettevõtte väärtusi ning eesmärke pühendunult järgiksid. (Ambler & Barrow, 1996, lk 189; Backhaus & Tikoo, 2004, lk 503) Coca-Cola endine turundusjuht Sergio Zyman on sisemise turunduse kohta öelnud: „Enne kui hakkad müüma oma brändi kliendile, pead selle kõigepealt oma töötajatele müüma“ (viidatud Berthon *et al.*, 2005, lk 153 vahendusel). Sisuliselt võib öelda, et tööandja brändi aktiivne presenteerimine olemasolevate töötajate seas suurendab nende töötahet ja usku organisatsiooni. Innukat töötajat märkab rahulolev klient, kes korduvkülastusega premeerib organisatsiooni suurema käibega.

Sisemised väärtused ja personalijuhtimise omadused kanduvad olemasolevate töötajate kaudu väliskeskkonda ehk tööturule, mõjutades potentsiaalseid huvigruppe (Leekha Chhabra & Sharma, 2014, lk 49; Franca & Pahor, 2012, lk 87). Välise tööandja brändi kuvandi turundamine on mõeldud eelkõige sihtrühma kõnetamiseks ja parimate töötajate ligimeelitamiseks (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 503). Välise maine kujundamine nõuab pingutust, et muuta tööandja bränd tööturul nähtavaks ja paremaks (Itam *et al.*, 2020, lk 687). Nähtavuse tagamiseks tuleb kasutada ajakohaseid efektiivseid kommunikatiiv-

sioonikanaleid ja tegeleda sihtrühma, turu ning konkurentide uuringute ja analüüsiga (Stuss & Herdan, 2017, lk 208–211; Wonderful workplace, 2019, lk 5–6). Eelnevale tuginedes saab järeldada, et välise tööandja brändi eesmärk on tõhus turundussõnum tulevastele töötajatele. On oluline, et edastatav sõnum nii väliskeskkonda kui ka sisekeskkonda on tõene ja vastab reaalsusele.

Sisemise ja välise tööandja brändi kontseptsioon peab olema kooskõlas juhtimisstrateegiatega ning juhtkonnas selgelt kommuniqueeritud läbi lubaduste, mida toetavad reaalsed tegevused (Itam *et al.*, 2020, lk 677; Moroko & Uncles, 2008, lk 170). Töötajad otsivad tööandjat, kus juhtkond kohtleb oma töötajaid kõige väärtuslikuma varana ja kohtleb neid kui klienti, kes on oluline lüli ettevõtte ökosüsteemis (Itam *et al.*, 2020, lk 189, 683). Ettevõtte juhtimisstiil peab olema nähtav ja üheselt mõistetav olemasolevatele ja potentsiaalsetele huvigruppidele. Mõlema kõnetamiseks tuleb lähtuda erinevast fookusest. Ettevõtte tööandja brändi arendamine on kombinatsioon turunduse juhtimise ja personalijuhtimise valdkonnast, mida juhid saavad ühtse tervikuna siduda personali- strateegiana (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 504, 513). Ehk tööandja brändi tulemuslikkuse tõstmiseks peavad turundus- ja personaliosakond tegema aktiivset koostööd (Ambler & Barrow, 1996, lk 202; Foster *et al.*, 2010, lk 404). Koostöö võib olla kohati väljakutsuv, sest töömeetodid ja eesmärgid on erinevad (Barrow & Mosley, 2005, lk 8). Tööandja bränd peab nii turunduses kui personalijuhtimises võrdselt tugevalt välja paistma. Edukas personalipoliitika, mis ei peegeldu väljapoole, ei jõua potentsiaalsete uute töötajateni (Franca & Pahor, 2012, lk 87). Avalik aktiivne kommunikatsioon võimaldab talentidele silma jääda, mis rikastab kandideerijate profile. On leidnud tõestust, et suurem ja mitmekülgsem kandidaatide valik tagab töötajate kõrgema pühendumise, suurema produktiivsuse ja madalama voolavuse (Saini *et al.*, 2015, lk 47). Seega parimate töötajate leidmise alustala on tööandja brändi kommuniqueerimine väljapoole läbi turundusstrateegia.

Välise tööandja brändi turundamise puhul tuleb arvesse võtta erinevaid tegureid. On leidnud tõestust väited, et töötasu suurus mõjutab kandidaatide tööle kandideerimise otsust, ettevõtte sagedane kohalolek meedias avaldab mõju kandideerijate otsustele, samuti avalikkuse ees figureerimine ja sellega kaasnev maine ning värvatavate taju ettevõtte suunas on olulised mõjutajad kandideerimisotsuste puhul. (Saini *et al.*, 2015, lk

46) Lisaks on leitud, et 69% tööotsijatest eelistavad ettevõtet, millel on kodulehel olemas informatiivne karjäärileht, sotsiaalmeedia kanal ja sobilik organisatsioonikultuur – (Evert, 2016). On väga oluline neid kanaleid proaktiivselt hallata (Leekha Chhabra & Sharma, 2014, lk 51). Sotsiaalmeedia on hea platvorm talentide ligimeelitamiseks, sest nii on sihtrühma võrgustikule ligipääs paremini tagatud. Traditsiooniliste meediakanalite kaudu (näiteks raadio, televisioon, ajaleht) ei pruugita sihtrühmani jõuda ja ametikohale kandideerijate arv suureneb ebapädevate taotlejate tõttu. Sotsiaalvõrgustike tähtsus jätkuvalt kasvab, mistõttu tuleb seda potentsiaali ära kasutada ja organisatsiooni sotsiaalmeediakanaleid regulaarselt täiendada teabega, mis meelitab ligi õigeid kandidaate. (Adeosun & Ohiani, 2020, lk 115–116; Kashive *et al.*, 2020, lk 94; Kissel & Büttgen, 2015, lk 773) Y-põlvkond, kes on valdavalt liikunud juba tööjõuturule, on harjunud digitehnoloogiat intensiivselt kasutama. Arvutit, mobiiltelefoni ja internetti peetakse tavapärase elu osaks, mille kaudu ühiskonnas aktiivselt suheldakse. 2019 aastal välja antud tööandja brändi ülevaates on leitud, et töövahendusportaalid ja värbamiskonsultandid on populaarsemad kanalid töökoha otsingul ning sotsiaalmeedia figureerib vaid viimaste seas (Wonderful Workplaces, 2019). Samas on teada, et sotsiaalvõrgustike kasutamine on Y-põlvkonnal levinud viis maailmaga ühenduses püsimiseks, seetõttu tuleb ettevõtete värbamisprotsessi ka vastavalt kohandada. (Tribulkina, 2018, lk 32) Antud trendi kinnitavad ka Kissel ja Büttgen (2015, lk 773), kes väidavad oma uurimuses, et sotsiaalmeedia on väga oluline kanal tööandja brändi ja kogu ettevõtte brändi tähenduse edastamiseks ja andekate kandidaatide ligimeelitamiseks.

Töökohale kandideerijad uurivad tööandja kohta kõige enam informatsiooni just interneti allikatest ja tööandja veebilehtedest (Kashive & Khanna, 2017, lk 8; Wonderful Workplaces, 2019). Ühendades töökuulutused aktiivse ja uuendatud sisuloomega, on võimalus sotsiaalmeedia populaarsust tööotsijate seas oluliselt kasvatada. Nii on võimalus värbamiskulusid vähendada töövahendusportaalide tasude arvelt.

Sisemise tööandja brändi turundamine jääb enamasti personalijuhtimise pädevusse ja tegevus hõlmab peamiselt olemasolevate töötajate hoidmist ning töömoraali tõstmist. Tööandja brändi raporti ülevaatest selgub, et 69% töötajatest on valmis järgneva 12 kuu jooksul töökohta vahetama isegi siis, kui nad otseselt uut tööd ei otsi. Peamiseks põhjuseks loetletakse karjääri võimaluse puudust, parem töötasu ja olemasolev otsene

juht. (Wonderful Workplaces, 2019) Organisatsioonid võivad kokku puutuda töötajatega, kes leiavad, et tööandja bränd ei ole enam atraktiivne ja see on samuti üks lahkumise põhjus (Itam *et al.*, 2020, lk 689). Lisaks on leitud, et tööandja brändi kuvandi ja töölt puudumise vahel esineb tugev seos. See väljendub eelkõige töötajate hinnangust töötingimustesse. Kui pakutavad töötingimused on soodsad, väheneb töölt puudumine. (De Stobbeleir *et al.*, 2018, lk 11, 25, 28) Võib öelda, et töötingimused mõjutavad töötaja töötahet ja on väärtuspakkumise oluline komponent.

Sisemise maine kujundamisega on vaja põhjalikult tegeleda, sest tõestust on leidnud hüpoteesid, et mida tugevamalt tunnetavad töötajad positiivset tööandja brändi, seda suurem on nende rahulolu ja mida suurem on töötajate rahuolu, seda suurem on nende pühendumine. (Davies *et al.*, 2018, lk 74) Samuti on leitud, et pühendunud töötaja puudub haiguspäevade tõttu vähem töölt (Barrow & Mosley, 2005, lk 72). Seega pühendunud töötaja omamiseks tuleb ettevõttel tagada töötaja rahulolu. Kuna töötajate profiilid on erinevad, siis on standardset rahulolupaketti keeruline koostada. Tööandja brändi ülevaate uuringust võib peegeldada kandideerijatele rahuldust pakkuva töökoha elemente. Antud uuringust selgus, et tööandjalt oodatakse enamasti paindlikkust. 63% vastajatest eelistab kodukontori võimalust, 58% ootab tööandjalt alternatiivset tööaega ja 38% eeldab võimalust töötada erinevates asukohtades. Täiendavalt oodatakse tööandjalt hüvesid, mis on seotud pensioni ja meditsiini või tervisespordi kompenseerimisega. Samuti on kandideerimata jätmise peamisteks põhjusteks ettevõtte madal maine ja palgaandmete puudumine töökuulutusel. (Wonderful Workplaces, 2019) Talentide ligimeelitamiseks ja hoidmiseks tuleb ettevõttel olla paindlik ja pakkuda atraktiivseid väärtusi.

Töötajate lojaalsust ja kõrget töömoraali on võimalik saavutada tööandja brändi ümberkujundamisega, muutes ettevõtte töökultuuri ja personalipoliitikat (Itam *et al.*, 2020, lk 689). Nagu välise tööandja brändi puhul, on ka sisemise tööandja brändi mainet võimalik edukalt kujundada läbi sotsiaalmeedia. Personalijuhid kasutavad sotsiaalvõrgustiku võimalusi erinevate funktsioonide jaoks, näiteks värbamistegevused (Sivertzen *et al.*, 2013, lk 480), koolitus ja arendus, töötajate kaasamine ning tööandja brändimine (Kashive *et al.*, 2020, lk 94). Värbamistegevus hõlmab näiteks ettevõtte

sisekanalites vabade ametikohtade ülevaadet ja töötajate kaasamisega saab näiteks töökeskkonda edukalt parendada.

Oluline roll sisemise tööandja brändi turundamisel on olemasolevate töötajate sõnumid väljapoole organisatsiooni (Leekha Chhabra & Sharma, 2014, lk 49; Mosley, 2014, lk 177; Franca & Pahor, 2012, lk 87). Tegemist on enamasti suusõnalise turundusega (WOM - *word of mouth*), millel on tööandja maine kujunduse kontekstis oluline mõju (Theurer *et al.*, 2018, lk 164, 169). Tugeva sisemise tööandja brändi loomiseks saab ära kasutada olemasolevaid töötajaid, kes soovivad tööandjat töötajatele. Oluline on, et olemasolevad töötajad omaksid häid kogemusi, et suurendada soovitude arvu (Ambler & Barrow, 1996, lk 186). Kashive ja Khanna (2017, lk 8) tõid oma uuringus välja, et töötajatest 4,7% kasutavad WOM turundust ehk usaldatakse töökoha ja tööandja kohta levivat suusõnalist info inimeselt inimesele. Teisisõnu olemasolev ja lahkunud töötaja on tugev tööandja brändi saadik ja turundaja.

Antud alapeatükis anti ülevaade tööandja brändi erinevatest definitsioonidest, mis on ajaga täiendatud lähtuvalt erinevate autorite seisukohtadest. Kaudselt peegeldub neis ühine alatoon, mis seotud tööandja kuvandi presenteerimisega olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele. Lisaks vaadeldi tööandja brändi arendamise vajalikkust, kus hinnati nii tugeva kui nõrga tööandja brändi mõju organisatsioonile ja kirjeldati peamisi edutegureid tugeva tööandja brändi arendamiseks. Samuti tutvustati väärtuspakkumise olemust, mis on tööandja brändi oluline komponent ja mõjutab tööandja atraktiivsust tööturul. Teadusallikatele tuginedes saab öelda, et tööandja brändi tuleb vaadelda välise ja sisemise maine kujundajana, kuid fookuse tagamiseks peab ühistegevus olema laitmatu. Järgnevalt uurib autor kuidas hinnata ja mõõta tööandja brändi tugevust ning millised väljakutsed see esile toob.

1.2. Tööandja brändi tulemuslikkuse mõõtmine ja väljakutsed

Eelnenud alapeatükis leiti, et parimate töötajate värbamiseks peab organisatsioon olema tööturul atraktiivne tööandja. Tugev tööandja bränd, mida on strateegiliselt juhitud ja teadlikult kujundatud, mõjutab organisatsiooni atraktiivsust. Ettevõtte tööandja brändi tugevuse hindamiseks ja eesmärkide seadmiseks tuleb kasutusele võtta mõõdikud (Itam

et al., 2020, lk 685). Käesolev alapeatükk käsitleb tööandja brändi tulemuslikkuse mõõtmisvõimalusi ja nende kaasnevaid väljakutseid organisatsioonis.

Tööandja brändi tugevuse mõõtmisel ei ole standardset protsessi ja teadusallikates lähenetakse mõõtmisele erinevate võimaluste kaudu. Tööandja brändi mõõdikud tuleb viia ärieesmärkidega kooskõlla, kuna organisatsioonid on erinevad, siis puuduvad ühtsed mõõtmisstandardid, mis igale organisatsioonile sobivad (Figurska & Matuska, 2013, lk 45). Kui veel aastal 2012 leidsid Franca ja Pahor (2012, lk 91), et tööandja brändi mõõtmise aktiivsus on alles algstaadiumis, siis prantsuse ülikooli professorid leidsid, et tänapäeval on inimressursside juhtimine teadlaste seas ühe suuremat huvi tekitanud. Tööandja atraktiivsuse kujundamise peamine argument on talentide leidmise keerukus. (Benraïss-Noailles & Viot, 2020, lk 1) Viimasest võib järeldada, et tööandja brändi kuvandi mõõtmise olulisus on ainult tulevaste töötajate seisukohast. Siiski tuleb arvestada, et tööandja brändi peamine sihtrühm on lisaks tulevastele töötajatele veel ka olemasolevad töötajad. Võib leida üksikuid empiirilisi uuringuid, mis tooksid selgust tööandja brändi ühtse ja põhjaliku mõõtmise võimalustele (Kucherov & Samokish, 2016, lk 30). Seetõttu on oluline tugineda varasemalt kasutatud mõõtmismudelitele, mis on ennast tõestanud ja leidnud tunnustust teadusallikates.

Berthon *et al.* (2005, lk 156, 162) on tööandja brändi mõõtmise sidunud tööandja atraktiivsusega, kus kontseptsiooni peamiste teguritena kasutatakse ära tööandja pakutavad viis väärtuse tunnust: huvialane, sotsiaalne, majanduslik, arengualane ja rakenduslik. Tegurite mõõtmise puhul on arvesse võetud vastajate arvamus etteantud temaatika olulisusest, lähtudes 5 palli Likerti skaalast. Likerti skaala on peamine ja sagedamini kasutatav tööriist haridus- ja sotsiaalteaduste valdkonna teadustöodes (Joshi *et al.*, 2015, lk 396). Tegurite hoiaku tugevuse teadasaamiseks võib lasta hinnata näiteks allolevaid kriteeriume (vt tabel 2). (Berthon *et al.*, 2005, lk 158)

Tabel 2. Viie väärtuse tunnuse hindamine

| Väärtuse tunnus | Hinnatavad kriteeriumid | Väljund |
|-----------------|--|---|
| Huvi | Põnev töökeskkond. Tööandja on avatud uuendustele ja innovaatilise mõtlemisega. | Vastajate nägemus ettevõttes pakutavast huvitavast ning innovaatilisest töökeskkonnast. |
| Sotsiaalne | Lõbus töökeskkond. Head suhted kolleegidega. | Iseloomustab vastajate huvi töötada meeldivas tööühikonnas. |

| Väärtuse tunnus | Hinnatavad kriteeriumid | Väljund |
|-----------------|---|--|
| Majanduslik | Töötasu on üle keskmise. Ettevõttes on head karjääri-võimalused. | Näitab töötasu ootust ja ettevõttesisest töörollide vahetamis-võimaluse olulisust. |
| Arengualane | Juhtkond tunnustab mind. Organisatsioonis töötamine tõstab enesekindlust ja -väarikust. | Vastajate arvamus tunnustavast, eneseväarikust hindavast ja usaldatavast tööandjast. |
| Rakenduslik | Saan õpetada ja jagada kogemusi töökaaslastega. Kliendikesksus. | Töötajate võimalus rakendada oma teadmisi ja õpetada teisi. |

Allikas: Berthon *et al.*, 2005, lk 158–159, 162

Kucherov ja Samokish (2016, lk 31) on tööandja brändi tugevuse leidmiseks pakkunud valemi (vt valem 1), mis võrdse osakaaluna arvestab kindlaid tööandja brändi elemente, puudutades sisemisi ja väliseid huvigruppe.

Tööandja brändi tugevus avaldub:

$$E_{EB}=0,25x+0,25n+0,25y+0,25m, \quad (1)$$

Kus E_{EB} – tööandja brändi tugevus,

x – tööandja brändi tuntus,

n – tajutav töökogemus,

y – tööandja tunnetus tööturul,

m – töötajate lojaalsus (Kucherov & Samokish, 2016, lk 31).

Tööandja brändi tuntuse (x) ja tunnetuse (y) väärtuse leidmiseks viiakse läbi struktureeritud küsitlus potentsiaalsete töötajate hulgas. Tööandja brändi tuntuse kohta küsitakse: „Kas teate ettevõtet X?“, mille mõõtmistulemus väärtus on positiivsete vastuste osakaal kõikidest vastustest. Tunnetuse väärtuse leidmiseks kasutatakse Likerti skaalat, mille kaudu hinnatakse väidet: „Töö ettevõttes X on huviäratav“. Tajutav töökogemus (n) ja töötajate lojaalsus (m) väärtuste leidmise sihtgrupp on olemasolevad töötajad, kellele lastakse Likerti skaala kaudu hinnata väiteid „Ettevõtte on hea koht töötamiseks“ (n) ja „Ma soovitan ettevõtet oma sõbrale“ (m). Tööandja brändi tugevus avaldub valemi 1 põhjal järgnevalt:

- tulemus üle 75% - tugev tööandja bränd,
- tulemus 50%-75% - keskpärane tööandja bränd,
- tulemus alla 50% - nõrk tööandja bränd (Kucherov & Samokish, 2016, lk 30).

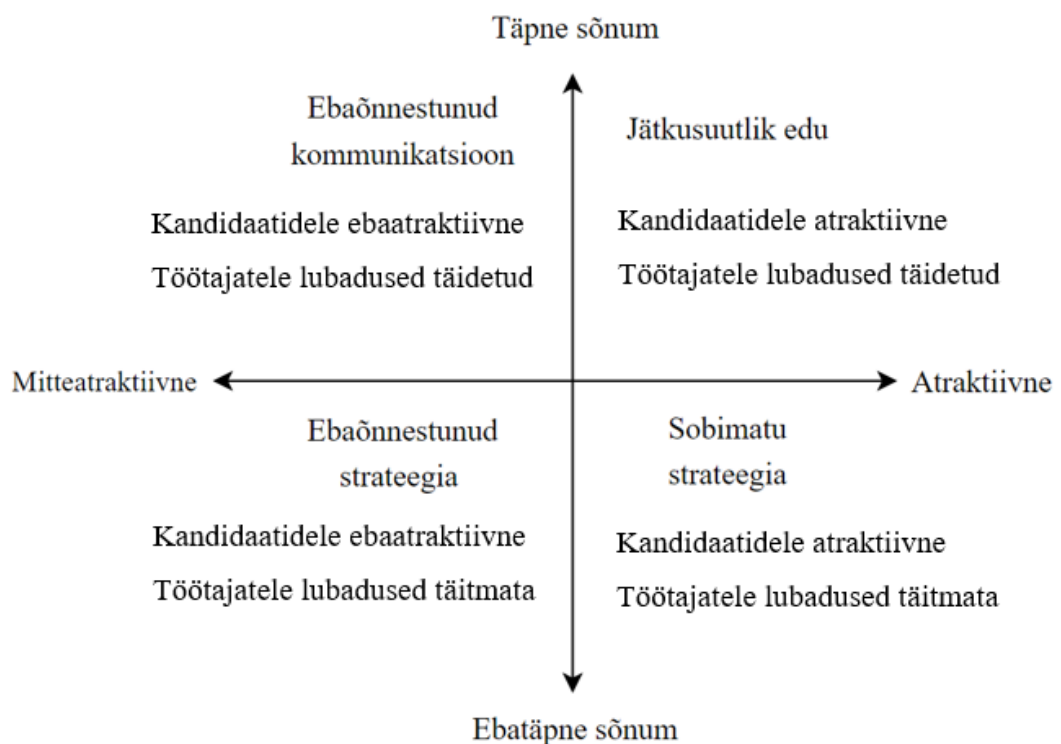
Olemasolevate töötajate head kogemust ja soovitude entusiastlikkust (Ambler & Barrow, 1996, lk 186) saab edukalt mõõta soovitusindeksi abil. Indeksi puhul saab paralleelse tõmmata Kucherov ja Samokishi valemist (vt valem 1), kus tähis m kajastab töötajate lojaalsust soovitude kaudu. Soovitusindeks on efektiivsuse mõõdik, mis näitab kui tõenäoliselt soovitaksid olemasolevad töötajad organisatsiooni kui tööandjat. Soovitusindeks (NPS – *Net Promoter Score*) tuleneb juhtimisasalast uurimistööst, mida esmakordselt tutvustas 2003. aastal Fred Reichheld. NPS baseerub vaid ühel küsimusel: „Kui suure tõenäolsusega sa soovitaksid oma tööandjat?“. Vastajad saavad anda vastuse vahemikus 0 (ei soovita) kuni 10 (väga soovitan). Ettevõtte, kelle töötajatel esineb kõrge lojaalsus, ulatub NPS-i skoor 80% või enam. (Reichheld, 2003, lk 1) Organisatsioonid soovivad motiveerida töötajaid soovitamiste kaudu kandidaate ettevõttesse meelitada (Ambler & Barrow, 1996, lk 201) ehk lojaalsetest töötajatest arendada sisemisi tööandja brändi saadikuid.

Sisemise brändi mõõdikuna saab kasutada veel tööjõuoolavust, mille leidmiseks kasutatakse ära ettevõttest lahkunud töötajate arvu ja keskmise töötajate arvu andmeid (Zheng & Lamond, 2010, lk 432). Optimaalseks tööjõuoolavuseks loetakse 15% (Shaw, 2011, lk 202). Võrdlemine ja ettevõttesisesed uuringud on kõige sagedamini esinevad viisid mõõtmaks personalijuhtimise tulemuslikkust värbamise, koolituse, töötajate arengu ja hüvede valdkonnas. (Ambler & Barrow, 1996, lk 198) Itam *et al.* (2020, lk 685) on samuti leidnud, et sisemisi brändimõõdikuid peetakse tööandja brändiehitusstrateegia kõige olulisemaks osaks, sest aitab ettevõttel mõista, kuidas bränd töötab töötajate väärtuste ja ootustega kooskõlas.

Hoolimata sisemiste mõõdikute olulisusest, ei tohiks alahinnata tööandja brändi väliste mõõdikute tähtsust. Väliste tööandja brändi oluline komponent on brändi tunnus tööturul, mis peegeldab sihtrühma teadlikkust organisatsioonist ja selle tegevusest (Mosley, 2014, lk 255). Organisatsiooni maine mõjutaja on tööandjate paremusjärjestus, mis põhineb töötajate hinnangutel. See on otsene soovitaja tööandja valikul ja tööandja brändingu tugev vorm. Ettevõtte peaksid paremusjärjestuse edetabelis püüdma oma kohta tõsta või vähemalt säilitama varasema koha. Täiendavalt paistavad edetabelis olevad ettevõtte paremad tööandjad, kui ettevõtte, mis nendes esindatud ei ole. (Saini *et al.*, 2015, lk 47–48; Saini & Jawahar, 2019, lk 641, 653). Lisaks on 2019 aastal välja antud tööandja brändi

ülevaates leitud, et peamised kohad, kus potentsiaalsed kandidaadid loodavad ettevõtte kohta infot leida on *LinkedIn*, erinevad artiklid meedias ja tööstusväljaanded (Wonderful Workplaces, 2019, lk 17). Suuretevõtted on oma suuruse ja laialt levinud tootebrändide tõttu sageli avalikult tuntud, kuid väikeettevõtted on avalikkusele vähetuntud ja seetõttu peavad nad tööturu teadlikkuse suurendamiseks tegelema tööandja brändiga oluliselt rohkem (Tumasjan *et al.*, 2020, lk 95). Eelnevast lähtudes on ettevõttel oluline olla avalikkusele nähtav, mis tagab parema väljavaate talentide tähelepanu köitmiseks. Organisatsiooni esindajate figureerimine meedias või valdkonna kirjanduses kompetentseid artikleid avaldades aitab ettevõttel paremini esile kerkida ja on töötajatele inspireeriv ning motiveeriv.

Kirjeldatud sisemiste ja välimiste mõõdikute tulemuste kaudu on võimalik üldistatult hinnata ettevõtte tööandja brändi hetkeolukorda ja seisundit. Jooniselt 4 on leitav tööandja brändi edukuse tunnused, arvestades juhtimisvõtete mõju tööandja brändi edule.



Joonis 4. Tööandja brändi neli seisundit läbi juhtimisvõtete. Allikas: Moroko & Uncles, 2008, lk 172

Ebaõnnestunud kommunikatsiooni puhul on ettevõttel tugev sisemine tööandja bränd, kuid väline bränd nõrk ja potentsiaalsete töötajate seas ebasoositud. Sobimatut strateegiat

iseloolestab potentsiaalsete töötajate suur huvi, kuid töötajatele antud lubadusi ei suudeta täita. Ebaõnnestunud strateegia näitab nõrka tööandja brändi, kus tööandja ei ole atraktiivne potentsiaalsetele ega ka olemasolevatele töötajatele ning viimaseid ei suudeta ettevõttes hoida. Jätkusuutlik edu iseloolestab eduka ja tugeva tööandja brändiga ettevõtet. Ettevõttel tuleb positsioneerimist regulaarselt monitoorida, sest tööandja bränd on ajas muutuv ja vajab pidevat arendamist, et tagada jätkusuutlik edu. (Moroko & Uncles, 2008, lk 172–173) Tabelis 3 on kirjeldatud nelja tüpoloogia eeldatavad juhtimisotsused ja puuduste võimalikud lahendused.

Tabel 3. Tööandja brändi edukuse seisundid läbi juhtimisotsuste

| Edukuse tunnus | Juhtimisotsus | Lahendus |
|-------------------------------|---|---|
| Ebaõnnestunud kommunikatsioon | Ebakõla edastatavates sõnumites. Madal teadlikkus ettevõtetest. Tugev negatiivne maine. | Olukorra analüüs ja madala atraktiivsuse põhjuste väljaselgitamine. Uus või parendatud kommunikatsioon. |
| Sobimatu strateegia | Kommunikatsioonis edastatavad sõnumid on ebatäpsed ja vastuolulised. | Tõeste ja atraktiivsete sõnumite edastamine ja lubaduste täitmine. Lojaalsuse kasvatamine läbi töökultuuri. |
| Ebaõnnestunud strateegia | Madal atraktiivsus. Suur tööjõuvooravus. Ebakindel ja nõrk tööandja bränd. | Muuta brändistrateegiat ja üle vaadata hüved, töökeskkond jms. |
| Jätkusuutlikkus | Atraktiivne ja ihaldusväärne tööandja, kes ületab kandidaatide ja töötajate ootusi. Hästi arendatud tugev tööandja bränd. | Jätkata olemasolevat brändistrateegiat. |

Allikas: Moroko & Uncles, 2008, lk 172-173

Peatükis 1.1 kirjeldati organisatsiooni väärtuspakkumist kui kõige olulisemat komponenti tööandja brändi kontseptsioonis. Tööandjal tuleb leida väärtused, mida töötajatele pakutakse ja need presenteerida aktiivselt ning tõeselt. Samuti tuleb hoolitseda, et väärtused igapäevategevustes kajastuks. Seda, kuidas töötajad tööandja väärtusi tunnetavad, saab mõõta väärtuste indeksi kaudu. Väärtustega võib seotud olla nii emotsionaalselt, kui ka vaimselt ja mõlema seisundi hindamiseks tuleb esitada kindlad küsimused, mida hinnatakse skaalal 1–10. Väärtuste indeksi tulemi leidmiseks liidetakse emotsionaalse seotuse küsimuste aritmeetiline keskmine vaimse seotuse küsimuste aritmeetilise keskmisega. Saadud väärtus jagatakse kahega, mis annab lõpptulemi. Kandes lõpptulemi indeksi diagrammi teljestikule, näeb töötajate üldhinnangut

organisatsiooni väärtuste kohta. (Einberg *et al.*, 2020, lk 129–130) Täpsem hinnangu tõlgendus on välja toodud tabelis 4.

Tabel 4. Tööandja väärtuste järgijate iseloomustus

| Väärtuse järgijad | Iseloomustus |
|-------------------|--|
| Saadik | Samastuvad ettevõtte väärtustega ja tegutsetakse väärtuste kohaselt. |
| Tegijad | Austavad tööandja väärtusi ja üritavad tegutseda nende järgi. |
| Toetajad | Toetavad tööandja väärtusi, kuid ei tegutse nende järgi. |
| Passiivsed | Tegutsevad vastavalt tööandja väärtustele, kuid ei usu neisse. |
| Kriitikud | Ei toeta tööandja väärtusi ja ei usu neisse. |

Allikas: Einberg *et al.*, 2020, lk 130

Enamik organisatsioone mõõdab korrapäraselt oma töötajate rahulolu, kuid ainult rahuolu ei peegelda pühendumist ja kaasatust. Küsitlused peavad mõõtma sidet ettevõtte väärtustega, tööandja usaldatavust töötajate silmis ja kas ettevõtte on jätkusuutlik ning töötajate silmis pädev. Kõik eelnev on pühendumise ja kaasatuse eelkäija, mida tuleb regulaarselt jälgida. (Davies *et al.*, 2018, lk 76) Barrow ja Mosley on samuti leidnud, et lisaks rahulolule on oluline uurida töötajate pühendumist (Barrow & Mosley, 2005, lk 88). Kuigi teadusallikates väljatöötatud ja kasutatud uuringuküsitlused on praktikas leidnud tõestust ja taganud oma usaldusvääruse, leidub ettevõtteid, kus otsustatakse uuringute spetsialiste mitte kaasata ja iseseisvalt uuringuid läbi viia. Ilma välise konsultandi abita võib piisava kompetentsi puudumisel uuringu tulemused olla ebakvaliteetsed ja sisutud. Ebatäpselt esitatud küsimuste vastused võivad olla lausa eksitavad. (Eesti Rakendusuuringu Keskus CentAR, 2018) Lisaks on väärtuse tunnuse atribuute üheselt keeruline grupeerida, sest mõõta on võimalik mitme muutuja kaudu, mis hõlmavad nii objektiivseid tööandja tunnuseid kui ka subjektiivseid töötajate hüvesid. (Ronda *et al.*, 2018, lk 577) See ebakorrapärane lähenemine takistab töötajate vastuste korrektset mõistmist.

Tööandja sisemist brändi on oluline hinnata töötajate tajude ja esilekerkivate seoste kaudu ehk kuidas olemasolevad töötajad tunnetavad tööandjat. Nii tekib algallikal põhinev, väärtuslikum tööandja brändi hinnang, mis on audentsem tööandja enda loodud brändilubadusest. (Mosley, 2014, lk 9) Tööandjad peaksid töötajakeskset vaadet samuti arvestama, kui mõõdavad tööandja brändi atraktiivsust (Ronda *et al.*, 2018, lk 576). Ehk mõõtmistulemus peab kajastama tööandja ja töötaja võrdseid seisukohti ning huve. Nii

on sisemise tööandja brändi tulemuslikkus õiglasem ja väärtuslikum ning tagab strateegilistes juhtimisotsustes jätkusuutliku arengu.

Käesoleva peatüki kokkuvõttes saab öelda, et tööandja bränding on oluline strateegia, mille pikaajaline teadlik ja läbimõeldud tegevus tagab sihtrühma huvi ja tähelepanu. Organisatsiooni tööandja brändi edukas juhtimine tagab tööjõuturul konkurentsieelise, vähendades värbamiskulusid ja kaasates parimaid töötajaid. Peamine edutegur on siinjuures ettevõtte võime tuvastada, sõnastada ja kommunikeerida väärtuspakkumine, millega sihtrühma kõnetada. Sarnaste väärtustega potentsiaalsed ja olemasolev töötajad tajuvad nii tööandja atraktiivsust, olles samuti lojaalsed ning pühendunud töötajad. Rahulolevate töötajatega on ühiseid eesmärke kergem saavutada.

Erinevate teadusallikate läbitöötamisel jõudis magistritöö autor järeldusele, et parim viis tööandja brändi vaadelda, on läbi sisemise ja välise brändingu, kus strateegilised vastutusala on osakondade lõikes jaotatud. Kuigi tööandja brändi arendamine eeldab tihedat koostööd juhtkonna, personali- ja turundusosakonna vahel, peab tugiüksuste vastutus olema selgelt piiritletud. Oluline on siinjuures mõista efektiivseid kommunikatsioonikanaleid sisemise ja välise tööandja brändi arendamiseks. Olemasolevate töötajate moraali saab tõsta läbi töökultuuri ja sisemiste infokanalite presenteerimisega. Kandidaate saab enim mõjutada sotsiaalmeedia või ettevõtte kodulehe kaudu. Kohati kanalid lõimuvad, näiteks olemasolevad töötajad võivad olla sisemised brändisaadikud väliskeskkonda.

Tööandja brändi peamiseks väljakutseks on selle mõõtmine. Erinevate teadusallikate autorid lähenevad mõõtmisele erinevalt, kuid laialdaselt on kasutusel Berthon *et al.* mudel, mille praktiline meetod võimaldab hinnata tööandja atraktiivsust läbi pakutava väärtuste aspekti. Tööandja brändi tulemuslikkusega seotud mõõdikud on erinevad, jagunedes nii välisteks kui sisemisteks. Erinevate tegurite tugevust saab mõõta kooskõlas organisatsiooni huvi ja võimalustega, mis peaks olema tasakaalus ettevõtte eesmärkidega.

2. QUANT ESTONIA OÜ TÖÖANDJA BRÄNDI UURING

2.1. Ülevaade ettevõttest ja brändiuuringu meetoodika

Järgnevas alapeatükis tutvustatakse lähemalt töös vaadeldavat ettevõtet Quant Estonia OÜ-d, selle äritegevuse kontseptsiooni ja struktuuri ning tööandja brändi hetkeolukorda. Kirjeldatakse tööturu üldist seisukorda ja kitsamalt tööturu olukorra mõjust vaadeldavale ettevõttele läbi olemasoleva personalijuhtimise. Samuti antakse ülevaade empiirilises osas rakendatavast uurimisstrateegiast ja andmete kogumise meetoodikast ning põhjendatakse uuringu valimi valikut.

Quant Estonia OÜ on rahvusvahelisse kontserni kuuluv tütarettevõte, mille ärimudel, juhtimispoliitika ja -strateegia tuleneb Quant peakontorist Rootsist. Quant tegevusala on tööstusettevõtetele tehnilise korrashoiuteenuse pakkumine. Suurim kliendile pakutav väärtus on hooldatud ja töökorras tootmiseseadmed, millega vähendatakse kulusid ja tõstetakse tootmise efektiivsust. Lisaks tehakse aktiivset koostööd klientide investeringuprojektide teostamisel, millega arendatakse nutikat ja turvalist hooldust, kus ühendatud juhtivad meetoodikad ning digitaalsed protsessid. Üle 30 aasta kogemust on tõstnud Quanti antud tegevusvaldkonna turuliidriks. Korrashoiuteenust pakutakse ülemaailmselt, ligi 20-nes riigis, erineva valdkonna ettevõtetele – näiteks toiduaine-, keemia- ja pidutööstus. Kontserni käive 2019 aastal oli ligi 197 miljonit eurot ja töötajate arv ulatus 2300 töötajani. Organisatsiooni peamine edutegur on motiveeritud, väljaõpetatud ja kompetentne töötaja. Aktiivselt töötatakse töötajate oskuste arendamise nimel, pakkudes mitmesuguseid koolitusi ja programme. Teenusepakkujana sõltub nende edu mainest turul, seetõttu tegutsetakse professionaalselt, eetilisel ja ausalt. (Quant, 2020) Quanti esindab Eestis tütarettevõte Quant Estonia OÜ.

Firma on Eesti territooriumil paiknev juriidiline ettevõte, mille vastutusosalal paikneb viis eraldiseisvat korrashoiuteenust pakkuvat äriüksust. Kunda ja Jüri üksused on oma stabiilsetele klientidele korrashoiuteenust pakkunud üle kümnendi, Pärnus alustati

tegevust aastal 2018 ja Saue ning Tallinna üksused on klientidega koostööd alustanud hiljuti, alates aastast 2020. Eesti piirkonda juhib ärijuht, kellele alluvad allüksuste juhid ja erinevate sidusrühmade ning tugifunktsioonide esindajad. Täpsemalt on Quant Estonia OÜ maatriksstruktuur välja toodud lisas 2, milles lihtsustatud kujul on näidatud ka kompaktne üksuse standardne struktuur Pärnu üksuse näitel. Antud struktuur on üldistatud, sest lähtuvalt klientide omapärasest esineb üksuste hierarhias ametikohtade nimetuse ja paiknevuse erinevused.

Struktuuri presenteerimine tööruumides tuletab igapäevaselt meelde üksuse hierarhilist kuuluvust. Erinevate põlvkondade ohjeldamine kollektiivis ja koostöövormis hoidmine on üksuse juhi olulisemaid ülesandeid. Integreerides vahetuse meeskondi erinevate generatsioonidega luuakse tugevamad sidemed, kus täiustatakse ja õpitakse üksteiselt.

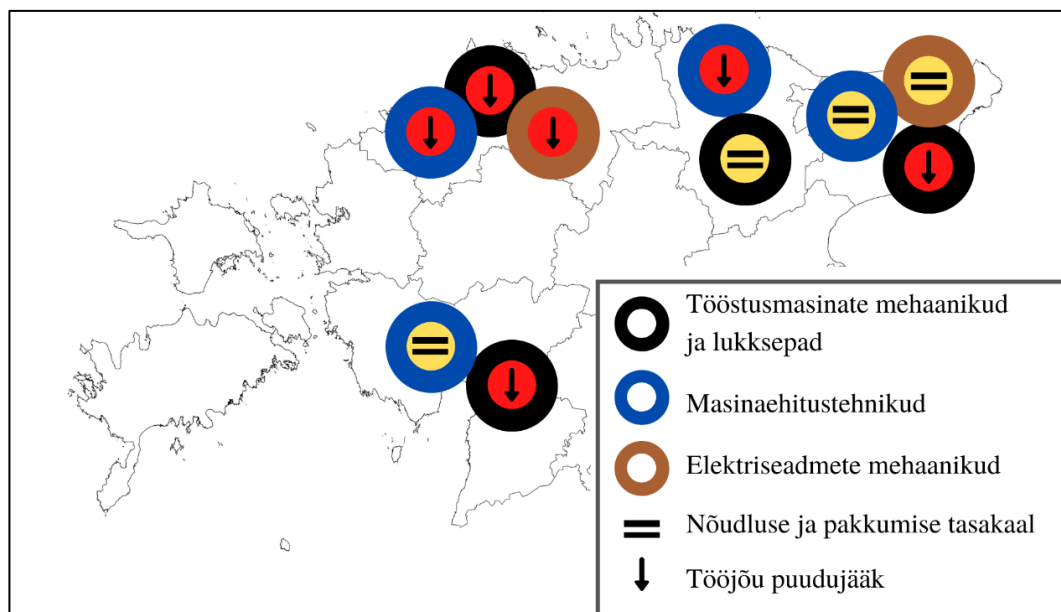
Quant Estonia OÜ personalijuhtimise eesmärk on pakkuda igapäevast tuge juhtidele, mis puudutavad teemasid nagu ressursi planeerimine, värbamisvaliku tegemine, tasustamis- ja motiveerimissüsteem, tööõiguslane nõustamine, dokumendihaldus jms. (L. Reigo, suuline vestlus, 22.02.2021) Valdkonna teistest tööandjatest eristatakse eelkõige stabiilsuse, kindluse ja põhiväärtuste kaudu. Töötajasse suhtutakse kui partnerisse, mis väljendub hoidmise, hoolivuse ja kuuluvustunde tekitamises. Lisaks ollakse paindlikud ja vastutulelikud töötajate isiklike probleemide lahendamisel. (R. Pärn, suuline vestlus, 22.02.2021) Selline mõtteviis näitab, et töötajat väärtustatakse ja töökogemust kujundatakse töötajale positiivses suunas. Tekib teineteist mõistev koostöömudel ja ühtekuuluvustunne.

Quant kontsern on regioonis teadlikult korraldatud brändistrateegiaga aktiivsemalt tegelema hakanud alles aastal 2021, kui brändi suunatud tegevuseks loodi vastav meeskond. Varasemalt on avalikkuse nähtavust tõstnud Quanti viimine börsile, millega kaasnes erinevate uudisvoogude ja sündmuste avalik kajastamine. Eesti regioonis on brändiga tegeletud vähesel määral ja sündmustepõhiselt. Siiski usutakse, et töötajad on pigem rahul ettevõttes oldud ajaga ja levitatakse positiivset kuvandit. Uskumust toetab ka töötajate seas korraldatud soovitusindeksi 2020 aasta tulemus, mis oli kõrge ja Pärna hinnangul väga hea. Üldiselt on Quant brändi mainet keeruline hinnata, sest ettevõtte on kitsa suunitlusega teenusepakkuja, millest huvitatud osapooli on Eestis vähe, Pärn: „Brändina ei ole Quant väga tuntud“. (R. Pärn, suuline vestlus, 22.02.2021)

Ettevõtte väärtustab enim töötajate tervist ja levitab jõuliselt tööohutuse sõnumit (vt lisa 3). Quant Estonia OÜ väärtuspakkumine on seotud hüvede paketiga. Näiteks töötajate premeerimine tööstaaži täitumise ja sünnipäevade puhul, lisaks erinevad töötaja eraelu sündmustega seotud kulude hüvitus kui ka tervisespordi toetamine. Töötajate kindlustamine, samuti propageeritakse täiendõpet, kus töötaja erialaga seotud õppe-maksud hüvitatakse. Ettevõttes on keskmisest kõrgem palgatase ja väärt motivatsioonitasu. Pakutav väärtus on võimalus kuuluda rahvusvaheliselt tunnustatud ettevõtte kollektiivi, arenguvõimalused ning täiendkoolitused teadmiste ja kvalifikatsiooni tõstmiseks. Väärtustatakse perega veedetud aega, mistõttu on erinevad ühisüritused mõeldud kogu perele. Väärtuspakkumisega seotud teemad on põhiliselt sõnastatud juhtkonnapoolsetes ülevaatuses ja strategiadokumentides. Väljapoole on väärtuspakkumist põgusalt tutvustatud läbi töökuulutuste, põhjalikumalt väärtuspakkumist esitletakse töövestlustel. Olemasolevad töötajad leiavad infot intranetist ja sisemisest infotelevisioonist. Samuti toimub väärtuste ja eesmärkide kõrvutamise arenguestlustel töötajatega. (R. Pärn & L. Reigo, suuline vestlus, 22.02.2021) On näha, et ettevõtte pingutab atraktiivse ja mitmekülgse hüvede paketi nimel, mis on oluline väärtuspakkumise komponent. Mida konkurentsivõimelisem on ettevõtte väärtuspakkumine, seda suurem tõenäosus on värvata ja hoida häid spetsialiste.

Spetsialistide puudus annab tõuke innovatsioonile. Tööstuste automatiseerimine, infotehnoloogia ja digitaliseerimine, tehisintellekt – need on võimalused, mille arendamisega saavad organisatsioonid tööjõu vajadust vähendada. Kuid Quant Estonia OÜ tegutseb valdkonnas, kus inimtööjõudu on keeruline asendada. Inimese kohest sekkumist vajavad tehnilised tõrked, mis tehnoloogia kasutamisega kaasnevad. Töötaja mõtlemisvõime ja erialane pädevus suudab probleemi olemust lahata ning lahenduse leida ja füüsilise sekkumisega see kõrvaldada. Tänapäeva tehisintellekt selleks võimeline pole. Seetõttu on tööturul hinnas oskustöölisest spetsialistid, kes suudavad tehnoloogiast tulvil masinaid ja seadmeid hooldada ning remontida.

Lähtuvalt vaadeldava ettevõtte tööjõu vajadusest, antakse joonisel 5 ülevaade Quant Estonia OÜ strateegiliste maakondade tööjõuvajaduse prognoosist ligilähedaste ametialade lõikes 2021 aasta jooksul.



Joonis 5. Tööjõu pakkumise ja nõudluse vahelise tasakaalu hinnang. Allikas: Eesti Töötukassa, 2020, autori kohandatud

Jooniselt 5 on näha otsesed seosed, kus Quant Estonia OÜ-le vajalike spetsialistide leidmine äriüksuste tegutsemispiirkondades on probleemne. Ringide punased südamikud näitavad tööjõu puudujääki ja kollased peegeldavad tasakaalupunkti nõudluse ja pakkumise vahel antud maakondades. Harjumaal esineb vajalike oskustöölise puudujääk kõigis olulistes ametialades. Fookusgrupiintervjuu toetas probleemi olemust, kui intervjuueeritavad tõid välja, et Quant Estonia OÜ-l on spetsiifilise teenuse tõttu kõrge kvalifikatsiooniga ja tasemel spetsialiste Eesti tööjõuturult raske leida (R. Pärn & L. Reigo, suuline vestlus, 22.02.2021). Varasemalt kogutud statistika järgi võib öelda, et keskmiselt laekub ühele vabale ametikohale 40–60 CV-d, millest 15–20% on n-ö jätkamiseks sobilikud ja relevantset (L. Reigo, suuline vestlus, 22.02.2021). Teema on organisatsiooni jaoks aktuaalne, sest tööjõu liikumisest tingitud alamehitatud teeninduspunktid ja ebapädevad spetsialistid ei võimalda klientidele osutatavaid teenuseid kvaliteetselt täita. Nii tekivad pinged osapoolte vahel, mis halvemal juhul lõppeb korrashoiuteenuse lepingu ennetähtaegse lõpetamisega. Ettevõtte tavapärase aastane tööjõuvoolavus on 5% ja hetkel on kõik ametikohad komplekteeritud (L. Reigo, suuline vestlus, 22.02.2021). Heitlikus ja ebastabiilses olukorras võib kõik muutuda hetkega. Lisaks leiab autor, et töötajate keerukas värbamine võib avaldada mõju laienemisstrateegiale.

Kuigi üksikuid juhtumeid on esinenud, ei ole tööjõu rentimine ettevõtte jaoks otstarbekas eelkõige kuluefektiivsuse vaatest, sest otsitakse pikemaajalisi püsitöötajaid, kelle tööjõukulud pikemas perioodis on soodsamad. Samuti ei lähe renditöötajate kasutamine kokku ettevõtte poliitika ja prestiižiga. Renditööjõu kasutamine on põhjendatud pigem hooajaliste tööde puhul, kus töökoormus hüppeliselt muutub. Quant Estonia OÜ on ettevõtte, kes pakub stabiilset ja ühtlase mahuga tööd ning väärtustab pikaajalist töösuhet. (R. Pärn, suuline vestlus, 14.10.2020)

Lisaks on Eesti tööjõuturu keerulist olukorda kommenteerinud mitmed tuntud suurettevõtete juhtivtöötajad. BLRT Grupi suuromanik Fjodor Berman näeb tööjõupuudusest tingitud olukorda Eesti majandust kahjustavaks: „Ei saa ignoreerida tõsiasja, et süvenev tööjõupuudus nõrgestab Eestit“. Viidates Äripäeva arvamuskirjelduses Eesti ettevõtete konkurentsivõime ja ellujäämise kahanemisele. (Berman, 2021) SEB majandusanalüütik Mihkel Nestor tõdeb arvamuskirjelduses, et hetkel, seoses koroonakriisiga, on Eestis registreeritud töötuse määr suurenenud, kuid viiruse leviku pidurdumine vaktsiini abil toob majanduse vanad probleemid lähiajal tagasi. Üks neist probleemidest on krooniline tööjõupuudus, mille lahenduseks lihtsad meetmed puuduvad. (Nestor, 2021) Rahvusvahelise ettevõtte Finesta juht Heikki Mäki näeb kvalifitseeritud tööjõu puudust kriitilise tegurina välisinvestorite jaoks. Probleem on oluliseks põhjuseks, miks Eestisse välisinvesteeringuid ei soovita teha. Tööjõu saadavus piirab Eesti konkurentsivõimet. Mäki leiab, et rendi- ja välistööjõu kasutamine on edutegur: „Kõik Euroopa riigid, kellel läheb majanduslikult hästi, kasutavad suurel hulgal välistööjõudu, sest omast inimestest lihtsalt ei piisa.“ (Mäki, 2020) Ettevõtted tunnetavad ühiselt probleemi olemust, tööjõupuudus mõjutab oluliselt tootmis- ja teenindusvaldkonda, vähendades tootlikkust ja suurendades tööjõukulusid, mis omakorda kahjustab ettevõtete konkurentsivõimet.

Tuginedes eelnevalt kajastatud tööturu olukorrast, valdkonna tööjõu madalast pakkumisest ning lähtudes Quant Estonia OÜ varasemale värbamiskogemusele (R. Pärn & L. Reigo, suuline vestlus, 22.02.2021), on ettevõttel kvalifitseeritud spetsialistide värbamine pigem keeruline. Lisaks tööturu olukorrale, on üheks mõjutajaks ettevõtte töötingimuste spetsiifika, kus vahetustega töö ja öötöö on paljudele vastuvõetamatu. Seetõttu tuleb Quant Estonia OÜ-l arendada strateegiat, mis muudab nad töövõtjate jaoks

atraktiivsemaks ja eristub konkureerivatest organisatsioonidest. Kuigi sarnase ärimudeliga ettevõtteid on Eestis vähe, võib otsesteks konkurentideks pidada veel kõiki tootmisettevõtteid, kus seadmeid hoiavad töökorras ettevõttesisesed mehaanikud, elektrikud ja automaatikud.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et uuritava ettevõtte probleem on sobilike kvalifitseeritud spetsialistide puudus töjõuturul, nende leidmine ja värbamine meeskonda on komplitseeritud. Töötaja on ettevõtte suurim vara ja edu võti. Kui Quant Estonia OÜ tööandja brändi arendamisega aktiivselt tegelema ei hakka, kaotavad nad „talendisõja“. Õigete oskuste ja teadmistega haritud spetsialistidele ollakse töjõuturul nähtamatud. Värbamisprotsess muutub ajamahukaks ja kulukamaks ning sobilikke kandidaate ei pruugitagi leida. Olemasolevate töötajate hoidmine saab olema väljakutse.

Tuvastatud probleemi lahenduseks ja magistritöös seatud eesmärgi ning uurimisküsimuste vastusteni jõudmiseks kasutatakse töö empiirilises osas kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid andmekogumismeetode ehk tegemist on kombineeritud uurimusega. Täpsem uurimiskava on välja toodud tabelis 5.

Tabel 5. Andmekogumismeetodid ja teostamise ajakava

| Eesmärk | Meetod | Valim | Ajakava |
|--|---|---|---------------|
| Quant tutvustus, otsida lubaduste ja väärtuspakkumise kirjeldusi, strateegiad. | Dokumendi-analüüs (kvalitatiivne) | <ul style="list-style-type: none"> •Quant majandusaasta aruanne 2019 •Quant Sustainability Report 2019 •Juhtkonnapoolne ülevaatus 2020 •Parima tööandja TOP-ide monitooring | Jaanuar 2021 |
| Kaardistada tööandja brändi hetkeolukord, probleemid, murekohad. Tehtud tööd, tulevikuplaanid. | Poolstruktureeritud fookusgrupi-intervjuu (kvalitatiivne) | Quant Estonia OÜ Eesti piirkonna ärijuht ja juhtkonna liige Rain Pärn ning personalispetsialist Liina Reigo | Veebruar 2021 |
| Tuvastada tugeva tööandja brändi tegurid, uurida edulugu, võrdlus. | Poolstruktureeritud ekspertintervjuu (kvalitatiivne) | Ragne Maasel, LHV endine tööandja brändi juht | Veebruar 2021 |
| Tuvastada Quant Estonia OÜ tuntus ja atraktiivsus sihtgrupi hulgas. | Struktureeritud ankeetküsitlus veebis (kvantitatiivne) | Erinevad sotsiaalmeediagrupid, erialased haridusasutused. Valim 124 vastajat | Märts 2021 |

| Eesmärk | Meetod | Valim | Ajakava |
|---|--|---|-------------|
| Töötajaskonna uuring. Tuvastada olemasoleva töötaja hinnang tööandja kohta. Tööandja väärtuspakkumise tunnetus. | Struktureeritud ankeetküsitlus veebis (kvantitatiivne) | Olemasolevad töötajad, üldkogum 76 inimest, valim 40 vastajat | Märts 2021 |
| Autori ettepanekute arutelu äriüksuse juhiga. | Struktureerimata intervjuu (kvalitatiivne) | Quant Estonia OÜ Eesti piirkonna ärijuht ja juhtkonna liige Rain Pärn | Aprill 2021 |

Leekha Chhabra ja Sharma (2014, lk 57) on oma artiklis väitnud, et tööandja brändi esmaseks tegevuseks on analüüsida ettevõtte väärtusi, ideoloogiat ja poliitikat. Sellest lähtuvalt viis autor ajavahemikul 18.01.2021–24.01.2021 läbi dokumendianalüüsi, mille eesmärk on tuvastada Quant kontserni põhiväärtused ja ärimudeli deviis ning leida informatsiooni uurimisteemaga seonduva kohta. Antud analüüsi dokumentidena kasutati kontserni 2019 majandusaasta aruannet ja 2019 jätkusuutlikkuse aruannet. Magistritöö kirjutamise hetkel ei olnud 2020 versioone veel avalikustatud. Lisaks uuriti Quant Estonia OÜ siseraporteid, mis kajastasid juhtkonnapoolset ülevaadet ja Soome-Baltikumi regiooni strateegiat. Mõlemad raportid välja antud aastal 2020.

Quant Estonia OÜ tööandja brändi ja personalipoliitika hetkeolukorra kaardistamiseks viidi 22.02.2021 läbi poolstruktureeritud fookusgrupiintervjuu, milles osalesid Quant Estonia OÜ Eesti piirkonna ärijuht ja juhtkonna liige Rain Pärn ning personalispetsialist Liina Reigo. COVID-19 viirusest tingitud olukorra tõttu toimus antud intervjuu *Microsoft Teams* videokonverentsi vahendusel, mis salvestati osapoolte nõusolekul hilisema andmetöötuse eesmärgil. Intervjuu küsimuste koostamisel on lähtutud teoreetilises osas käsitletud teadusartiklite olulistest tähelepanekutest, tuginedes näiteks juhtkonna meelestatus tööandja brändi arendamisel, ettevõtte maine olulisemad tegurid, väärtuspakkumine ja mõõdikute kasutamine. Samuti on uuringküsimused seotud töös püstitatud uurimusküsimustele vastuste leidmisega. Grupiintervjuu küsimused on leitavad lisa 4. Samuti otsis autor ettevõtte tööandja brändi hetkeolukorra tuvastamiseks viimaste aastate parima tööandja edetabelitest Quant Estonia OÜ nime.

Töö teoreetilises osas selgusid olulised tegurid, mis mõjutavad tugevat tööandja brändi. Teoreetilise osa praktilist tõestust otsis autor ettevõttest, mis on viimaste aastatega parima tööandja edetabelite tippu tõusnud. Tegemist on innovaatilise kodumaise pangandusettevõttega LHV. Kuigi LHV ja Quant ärisuund on erinev ja esmapilgul

võrdluspartneriks omavahel ei sobi, võib nende ühist joont leida teenindusvaldkonnast. Mõlemad on ettevõtted, kes pakuvad oma klientidele parimat teenust. Seetõttu viidi läbi 17.02.2021 poolstruktureeritud ekspertintervjuu LHV panga tööandja brändi endise arendusjuhi Ragne Maaseliga. Intervjueeritav on tänaseks LHV karjääriredelil tõusnud ja liikunud ESG juhikohale, sellest hoolimata on tal suur praktiline kogemus ja roll LHV tugeva tööandja brändi loomisel. Ekspertintervjuu, mis toimus *Zoom* videokonverentsi vahendusel ja salvestati osapoolte nõusolekul hilisema andmetöötluse eesmärgil, lähtus töös püstitatud uurimisülesandest ja selle eesmärk oli tuvastada tugeva tööandja brändi võtmetegureid ja eduloo saladus, samuti võrrelda ja leida seoseid teooriaga ning Quant Estonia OÜ-ga. Ekspertintervjuu küsimused on leitavad lisa 5. Grupi- ja ekspertintervjuu tulemusel kogutud andmete analüüsimiseks rakendas autor kvalitatiivset sisuanalüüsi, mille tulemusena on võimalik uuritavat nähtust kirjeldada ja usaldusväärseid järeldusi teha (Õunapuu, 2014, lk 160–161). Samuti võimalus teooriat praktikaga edukalt siduda.

Järgmises etapis toetab uurimust kvantitatiivne lähenemine, kus andmekogumiseks kasutati struktureeritud küsimustikke, millest üks oli mõeldud välimisele ja teine sisemisele sihtrühmale. Kvantitatiivsete uurimisküsimuste peamiseks eesmärgiks on kontrollida väljatöötatud teooriaid, mistõttu peavad küsimused olema teooriast lähtuvad ja põhinema konkreetse uurimuse teoreetilisel mudelil (Õunapuu, 2014, lk 122). Mõlema sihtrühma küsitluse küsimuste koostamisel tugines autor alljärgnevatele teoreetilises osas kirjeldatud mudelitele:

- Berthon *et al.* mudel (vt lk 22), mida on kasutanud paljud teadustööde autorid, sealhulgas Hint ja Mikkelsaar (2019), Teaque (2018). Kuigi mudel on loodud aastal 2005, tõestati hiljuti prantsuse professorite poolt, et see on endiselt relevantne ja sobilik tööriist organisatsiooni personalijuhtimisse (Benraïss-Noailles & Viot, 2020, lk 1, 6).
- Kucherov ja Samokish (2016) tööandja brändi tugevuse valem (vt lk 23);
- Väärtuse indeks (vt lk 26).

Quant Estonia OÜ tuntust välimise sihtgrupi hulgas uuriti elektrooniliselt, struktureeritud küsimustiku abil (vt lisa 6), mis oli vastajatel leitav *LimeSurvey* küsitluskeskkonnas ja aktiivne ajavahemikul 02.03.2021 – 21.03.2021. Küsimustiku huvigrupina kasutas autor Quant Estonia OÜ ametikohtade erialade esindajaid kui potentsiaalseid töötajaid.

Sihtgrupini jõudmiseks ei õnnestunud autoril kahjuks Eesti Töötukassa ja CV-Keskuse andmebaaside kasutamiseks koostööni jõuda. Viidati isikuandmete töötlemise rikkumisele ja võimaluste puudusele M. Saat (e-kiri, 26.10.2020) ja O. Timmermann (e-kiri, 28.10.2020). Lähtudes teooriale, et sotsiaalmeedia kaudu on sihtrühma võrgustikule ligipääs paremini tagatud (vt lk 19), liitus autor erinevate sotsiaalmeedia *Facebook* gruppidega („Keevitajad Keevitaja“, „Metalli töötlejad“, „Nõrga vooluga tehnikud“) ja jagas küsitluse linki antud gruppides. Kinnistes gruppides küsiti grupi administraatoritelt jagamise luba. Küsitlus koosnes neljast teemaplokist, vastamine võttis aega 5–10 minutit ja vastused olid anonüümsed. Eesmärk oli tuvastada Quant Estonia OÜ tuntus sihtrühmas ja välja selgitada potentsiaalsete töötajate ootused tööandjale ning enamlevinud infokanalid tööandja leidmise kohta. Lisaks edastati küsitlus haridusasutuste õpilastele, kelle õppesuunad puudutavad metallitööstust, energeetikat ja automaatikat ehk erialane sihtgrupp Quant Estonia OÜ jaoks. Valituks osutusid Pärnu Saksa Tehnoloogiakool, Tallinna Tehnikakõrgkool, Tallinna Tööstushariduskeskus, Tartu Kutsehariduskeskus, Rakvere Ametikool ja Tallinna Polütehnikum.

Täiendav küsimustik koostati Quant Estonia OÜ sisemisele sihtrühmale, et välja selgitada, kuidas olemasolevad töötajad tajuvad tööandja brändi ja väärtuspakkumist ning läbi pühendumise ja väärtuste tunnuste kriteeriumi hinnata tööandja tänast atraktiivsust (vt lisa 7). *LimeSurvey* küsitluskeskkonnas koostatud küsitluslink saadeti üksuste sisemise infokanali kaudu Quant Estonia OÜ üksuste töötajatele. Quant Estonia OÜ juhatust küsitlusse ei kaasatud, sest neil puudub vahetu seos sihtrühma ja uurimisprobleemiga. Sellest tulenevalt moodustus küsimustiku üldkogum, kokku 76 töötajat, mis üksuste kaupa on välja toodud tabelis 6.

Tabel 6. Üksuste töötajate arv (n=76)

| Ametikoht | Jüri | Kunda | Pärnu | Saue | Tallinn |
|-------------------|-------------|--------------|--------------|-------------|----------------|
| Elektrikud | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 |
| Automaatikud | 0 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| Mehaanikud | 7 | 10 | 7 | 5 | 5 |
| Insenerid | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Ostuspetsialistid | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 |
| KOKKU | 16 | 19 | 17 | 10 | 14 |

Allikas: Quant Estonia OÜ, 2020, autori kohandatud

Lähtuvalt standardiseeritud struktuuri üldistatud skeemist (vt lisa 2), on kompaktsema ülevaate saamiseks tabelis ametikohad struktureeritud valdkonna üldnimetuse järgi, kuigi üksuste hierarhias antud ametikohtade nimetusi otseselt ei pruugi eksisteerida.

Olemasolevatele töötajatele suunatud küsitlus oli aktiivne ajavahemikul 11.03.2021–25.03.2021. See koosnes neljast teemaplokist, vastamine võttis aega 5–10 minutit ja vastused olid anonüümsed. Anonüümne vastaja on üldjuhul aus ja seetõttu annab küsitlus reaalsema pildi. Autor on seisukohal, et intervjuu tegemine töötajatega ei näita tööandja brändi tajumise tegelikku hinnangut. Quant Estonia OÜ isikkoosseisu kuulub ka vene keelt kõnelevaid töötajaid, seetõttu oli sisemisele sihtrühmale suunatud küsimustik koostatud kakskeelsena, et tagada asjaosalistele ühine arusaam ja uuringus osalemise võimalus.

1932 aastal töötas R.Likert välja skaala, mis on teaduslikult aktsepteeritud ja usaldusväärne tööriist hoiakute ning nende tugevuste mõõtmiseks (Joshi *et al.*, 2015, lk 397). Sihtgrupile ja olemasolevate töötajatele suunatud küsitluste uuringutulemuste mõõtmiseks kasutati valdavalt Likerti viie punkti skaalat, kus üks väljendab kõige madalamat hinnangut ja vastaja ei nõustu ning viis kõrgeimat hinnangut ja vastaja nõustub täielikult. Vahepeale jääb Likerti skaalale omane keskpunkt.

Uurimuse viimase osana teostati struktureerimata intervjuu, kus intervjuueeritav oli Quant Estonia OÜ ärijuht Rain Pärn. Antud intervjuu toimus 29.04.2021 *Microsoft Teams* videokonverentsi vahendusel ja kestis 26 minutit. Avatud vestlusega intervjuu eesmärk oli arutleda Quant Estonia OÜ tööandja brändi arendamise teemal ja hinnata üheskoos autori pakutud ettepanekuid.

Magistritöö uuringus kasutatud andmekogumismeetodid on sobilikud uurimisprobleemi lahendamiseks ja kooskõlas teooriaga, mida sisuanalüüsi kasutades kogutud andmetega võrreldakse. Empiirika uuringu abil tuvastatakse osapoolte seisukohad, mis aitavad leida vastuseid püstitatud uurimusküsimustele ja mõista Quant Estonia OÜ tööandja brändi hetkeolukorda.

2.2. Tööandja brändi uuringu tulemused ja analüüs

Antud alapeatükis tuuakse välja magistritöö uurimuses kogutud andmete tulemused, millele tuginedes leitakse vastused uurimisküsimustele ja mis on sisendiks järeldeste ja ettepanekute tegemiseks Quant Estonia OÜ tööandja brändi tugevdamiseks.

Quant Estonia OÜ tööandja brändi olukorra kaardistamiseks viidi esmalt läbi dokumendianalüüs. Ettevõtte äri- ja töökorralduse printsiip tuleneb Quant kontserni poliitikast, seetõttu tutvuti esmalt 2019 aasta majandusaasta aruandega ja 2019 aasta jätkusuutlikkuse raportiga. Antud dokumentidest leitud informatsioon on kajastatud käesoleva peatüki alguses (vt lk 29), lisaks toob autor olulisena välja, et kõik Quant tegevused põhinevad elutsükli perspektiivis ja jätkusuutliku keskkonna seisukohalt. Quant kontserni põhiväärtused puudutavad tervishoiu ja tööohutuse poliitikat, keskkonna- ja kvaliteedipoliitikat. Tööohutus on töökultuuri osa, mida aktiivselt järgitakse ja mõõdetakse. Quant moto on: “Ohutus on meie valik“. Kliendid on tunnustanud Quanti edusammudest tööohutuse ja töökeskkonna eduka arendamise eest, samuti kogukonna ühendamise eest. Magistritöö kirjutamisel ei olnud veel avaldatud majandusaasta aruannet 2020 ja jätkusuutlikkuse raportit 2020, sisuliselt see eelnevat kirjeldust, Quanti väärtusi ja põhimõtteid ei muuda.

Quant Estonia OÜ sisedokument, Juhtkonnapoolne ülevaatus 2020, pöörab samuti tähelepanu tööohutusele. Dokumendi visuaalidel kujutatud inimestel on alati seljas maksimaalne kaitsevarustus, rõhutades isikukaitsevahendite tähtsust töös. Aastal 2020 oli Quant Estonia OÜ töötajate keskmine ohuolukorrast teatamise arv 2,24 teadet kuus, mis ületab juhtkonna poolt seatud eesmärgi (Quant Estonia OÜ, 2020). Juhtkond on ohutu töökeskkonna loomise nimel pingutanud palju ja ollakse veendunud, et kõik õnnetused on ennetatavad. Autor leiab, et elu ja tervis on kõige suurem väärtus, seega ohutu töökeskkonna kujundamine on oluline Quanti väärtuspakkumine.

Tööandja brändi arendamise või sarnase temaatika kohta ei õnnestunud autoril vaadeldud dokumentidest midagi leida. Kuigi Juhtkonna ülevaatus 2020 sisedokument toob strateegiana välja töötajate arendamise ja pädevuse tõstmise, on selle lõppeesmärk kliendile pakutava teenuse professionaalsuse tõstmine, mitte töötajate rahulolu kasv. Väärtuspakkumisena puudutatakse töötajast hoolimise ja ohutu töökeskkonna teemat.

Majandusaasta aruanne ja jätkusuutlikkuse raport on kliendikesksed ja peegeldavad kliendile suunatud väärtusi. Majandus-, turu- ja finantsriski kõrval tööjõu pakkumisest tingitud riske ei käsitleta.

Järgnenud Quant Estonia OÜ tööandja brändi ja personalipoliitika hetkeolukorra kaardistamise sisukas fookusgrupiintervjuu kestis 45 minutit. Intervjuu kvalitatiivsest sisuanalüüsist selgus, et Quant Estonia OÜ personalijuhtimine täidab pelgalt personali-arvestuse, värbamise ja töösuhte vormistamise bürookraatlikke funktsioone ja strateegiline personalijuhtimine on pigem kontserni emattevõtte tegevussfäär. Sellest hoolimata toob personalispetsialist välja, et töötajad on ettevõtte jaoks olulised, püütakse teha kõik selleks, et nad sooviksid organisatsioonis töötada. Eesti piirkonna ärijuhi sõnul ei ole varasemad pingutused olnud piisavad tugeva tööandja brändi tekkeks. Näiteks turundati Quanti läbi globaalse tehnikaajakirja, kuid sellest saadav kasu ei olnud küllaldane ja artiklite avalikustamisest loobuti. Ärijuht pidas edukaks sündmuseks Kunda üksuse ja kliendi koostööjuubelit, millest ametlik ülekandesalvestus on leitav ka meediakanalist *YouTube*. Samuti toodi välja, et aastal 2020 on ajakirjas *Tööstus & Tootmine* ilmunud Quanti tutvustav artikkel, milles ka Eesti tegemisi kirjeldati.

Tööandja brändi ülesehitamise kandev roll on väärtuspakkumisel. Personalispetsialisti sõnul on Quant Estonia OÜ väärtuspakkumine konkurentsivõimeline, hõlmates atraktiivset hüvede paketti, enesearengut ja üle keskmise töötasu. Ärijuht märgib lisaks töökeskkonda, mis on kujundatud turvaliseks, paindlikkuse abil reguleeritakse töö- ja pereelu tasakaalu ning tunnustatakse isiklike saavutusi. Rõhutatakse, et ettevõtte on aus ja usaldusväärne. Töökultuur soodustab koostööd, millega tugevdatakse meeskonna sidet.

Fookusgrupiintervjuu teise olulise temana puudutati tööandja brändi tulemuslikkuse mõõtmist Quant Estonia OÜ-s. Intervjueeritavad täheldasid, et tööandja brändi tugevust ühtse tervikuna ettevõttes ei mõõdetata. Peamise põhjusena mainiti teadmatust sellise üldtunnustatud mõõdiku kohta. Tõdeti, et teatud mõõdikuid siiski rakendatakse personali juhtimise tulemuslikkuse hindamiseks. Näiteks töötajate soovitusindeks ja rahuloluuuring, tööjõuvoolavus ning laekuvate CV-de arv. Lisaks toodi välja, et alates aastast 2021 jälgitakse sotsiaalmeedias *LinkedIn* Quant lehe külastuste arvuga seotud mõõdikuid ning *Facebookis* Quant tutvustuse ekraanil kuvamise aega. Antud mõõdikute

tulemuslikkus on tõusnud 2021 aasta esimeses kvartalis, mida võib seostada hiljuti loodud brändingu meeskonna hea tööga, kes on Quant brändi tugevalt turundama hakanud.

Töö teoreetilises osas toodi välja, et tugeva tööandja brändi arendamise üks edutegur ja mõjutusvahend on edetabelites figureerimine (vt lk 12, 24). Autor uuris aastatel 2018–2020 Eesti ihaldusväärsema tööandja või sarnase fookusega edetabelite nimekirju, mis on koostatud CV Online ja CV Keskuse poolt ning internetist avalikult kättesaadavad. Kokkuvõtlikult on need välja toodud lisas 8. Quant Estonia OÜ nime ühestki nimekirjast ei leitud. K. Niinas (e-kiri, 07.05.2021) Kantar Emori uuringufirmast teavitas, et nemad parimat tööandjat välja ei selgita ja oma uuringutesse väikeseid ning vähetuntud ettevõtteid ei kaasa. Vaadeldud nimekirjades figureerib edukalt kodumaine pangandus-ettevõtte LHV. Edukuse valem tuli välja ekspertintervjuul LHV panga tööandja brändi endise pikaage se arendusjuhiga. Intervjuu kestis 36 minutit, millest esimese osa fookus oli suunatud tugeva tööandja brändi tegurite kirjeldamisele ja LHV tõusmine parima tööandja tippu. Ehkki LHV oli varasemalt edukas ja hea mainega tööandja, hakati teadlikult tööandja brändiga struktureeritult tegelema aastal 2017, kui loodi vastav ametipositsioon. Välise edu olemasolu tõttu, oli eesmärk suunata fookus sisemisele brändingule, mis lõpptulemusena ka väljapoole peegeldub ehk teadlikult hakati looma brändisaadikuid. Selline mõtteviis kehtib tänaseni.

Intervjueeritava sõnul on oluline tööandja brändi arendaja autonoomsus. Tegevus on laia ampluaaga ja oluline on paikneda infoväljas, mida saadakse ka ise mõjutada. (R. Maasel, suuline vestlus, 17.02.2021) Juhtkonna toetust pidas Maasel LHV oluliseks eduteguriks oma kogemusest oskas intervjueeritav välja tuua, et tööandja brändi arendamisel peab olema konkreetne vastutaja. Kui ülesanded on jagatud erinevate osakondade vahel, siis peab olema keegi otsustaja, ideede elluviija. Vastasel korral kõik laguneb ja teema ei arene ning tulemus ei materialiseeru.

Ekspertintervjuu järgnev teemaplokk puudutas LHV väärtuspakkumist ja selle turundamist ning kommuniqueerimist sisemise ja välimise tööandja brändi kujundamiseks. Intervjueeritava sõnul kõiki väärtusi väljapoole ei kommuniqueerita, kuid suuremad ja olulisemad väärtused on välja toodud LHV karjäärilehel. Väärtuspakkumise spekter on lai, kuid seda aktiivselt väljapoole ei reklaamita, sest ettevõtte ei soovi töötajaid, kes kandideerivad vaid atraktiivse hüvede paketi pärast. LHV-s ei kasutata väärtuspakkumist

töökoha müügiargumendina, vaid see on ettevõtte kultuuri orgaaniline osa. LHV puhul esineb seletamatu fenomen, mis tööle kandideerijaid köidab ja ühiskonda kaasa haarab. Autor leiab selles paralleele selle tundmatu X faktoriga (vt lk 7), millele Mosley (2014, lk 1) on juhtinud tähelepanu, kus osa organisatsioonide suudab seletamatult kõita talente rohkem kui teised.

Ekspertintervjuu viimase olulise teemana puudutati tööandja brändi tulemusmõõdikute kasutamist LHV-s. Kvalitatiivsest sisuanalüüsist selgus, et pikemat aega hinnati tööandja brändi tulemuslikkust intuiitiivselt. Viimastel aastatel on aktiivselt kasutama hakatud mõõdikuid, mis seotud personaliga. Hiljuti on kasutusele võetud tarkvararakendused, mis suuri andmemahutusi haldavad ja tulemusmõõdikute teemaga aktiivsemalt tegeleda lubavad. Mõõdikute väärtused on aastatega järjest paremaks muutunud. Seda fakti tõestab ka parima tööandja edetabeli tulemused, mis paralleelselt mõõdikute tulemustega, on aastatega järjest kõrgemale tõusnud. Saab väita, et LHV-l on tugev tööandja bränd ja ollakse n-ö tipus. Sellest hoolimata jätkatakse teekonda tööandja brändi arendamisel ja liigutakse kitsama fookuse poole. Lõpetuseks väitis intervjuueeritav, et igal organisatsioonil on tööandja bränd olemas, kuid risk seisneb selle teadvustamises ja teadlikkuses.

Ettevõtte tööandja brändi strateegilise kujundamise oluline osa on teada sihtgrupi ootusi tööandjale ja teadlikkust ettevõttest. Nii saab ennast positsioneerida tööturu atraktiivsuskaalal. Seetõttu korraldati käesoleva magistr töö uuringu raames Quant Estonia OÜ välise sihtgrupi seas ankeetküsitlus, millest võttis osa 347 vastajat, neist 223 jättis küsimustiku täitmise pooleli. Tulemuste interpreteerimisel kasutati küsimustikus vaid kõikidele küsimustele vastanute andmeid (n=124). Autor jälgis regulaarselt, et väljavalitud sotsiaalmeediagruppides on küsimustik esilehel nähtav, vajadusel lisas küsitluse uuesti gruppi meeldetuletuse eesmärgil. Hoolimata sellest, jäi küsitluse täitmise aktiivsus madalaks. Seda võib põhjendada asjaoluga, et küsitluse levitamise gruppides ei ole kõik aktiivsed liikmed. Nähes madalat vastamise aktiivsust sotsiaalmeedia kasutajate hulgas, saatis autor täiendavalt elektroonilise küsitluse haridusasutustele, kelle õppekavas leidub sihtrühmale omaseid erialasid (vt lk 37). Vastamiste aktiivsust see siiski oluliselt ei suurendanud. Lisaks soovis autor paberküsitlusi jagada Pärnu suuremates tootmisettevõtetes, kuid uuringus osalemisest loobuti viisakalt, põhjendati enamasti COVID-19 viirusolukorda. Autor leiab, et on omaltpoolt teinud kõik, et välise sihtgrupi vastajate arvu

suurendada. Madala vastajate arvu üks põhjustest võib olla koroonaviiruse mõju sihtgrupis ja ühiskonnas laiemalt. Küsitluse vastuste töötlemisel ja kirjeldava statistika andmete esmaanalüüsil kasutati tabelitöötlusprogrammi *Microsoft Office 16 Excel*.

Sihtgrupi küsitluse esimeses osas uuriti vastajate üldandmeid, mille tulemused on välja toodud tabelis 7.

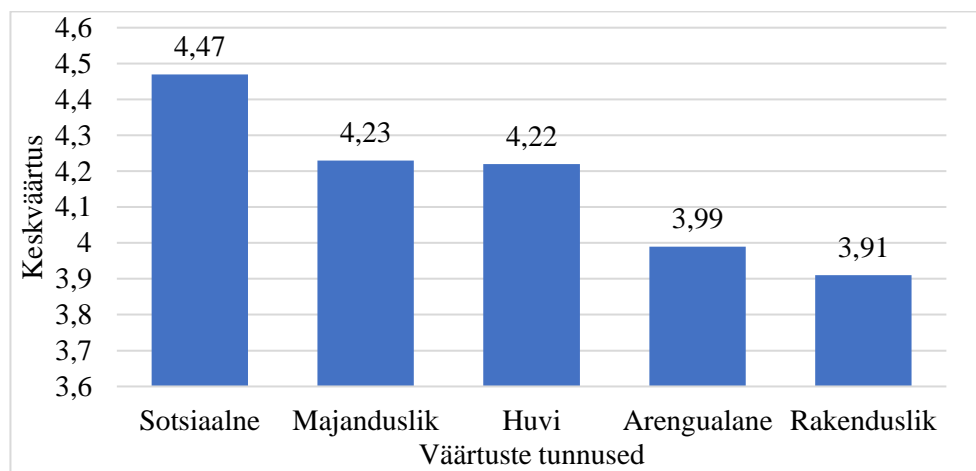
Tabel 7. Välise sihtgrupi küsitluse vastajate sotsiaal-demograafiliste tunnuste tulem

| Vanusevahemik | Vastajate arv | Osakaal |
|----------------------------|----------------------|----------------|
| Alla 25 | 34 | 27% |
| 25–40 | 48 | 39% |
| 41–55 | 27 | 22% |
| Üle 55 | 15 | 12% |
| Haridustase | 124 | 100% |
| Algharidus (1–6 klassi) | 1 | 1% |
| Põhiharidus (7–9 klassi) | 8 | 6% |
| Keskharidus (10–12 klassi) | 40 | 32% |
| Kutseharidus | 37 | 30% |
| Kõrgharidus | 38 | 31% |
| Ametipositsioon | 124 | 100% |
| Insener | 12 | 10% |
| Kategooriajuht | 7 | 6% |
| Olen töötu | 20 | 16% |
| Spetsialist | 40 | 32% |
| Ametipositsioon | | |
| Tööline | 33 | 27% |
| Muu | 12 | 10% |
| | 124 | 100% |

Küsitlusest võttis enim osa vastajad vanusevahemikus 25–40 eluaastat (39%). Väiksema osakaalu (12%) moodustas üle 55 aastased. Hilise keskea madalat osalust saab põhjendada puuduliku huviga sotsiaalmeedia vastu, mistõttu küsitlus ei pruukinud jõuda antud vanusegrupini. Vastajate kõrgeim omandatud haridustase jagunes suhteliselt võrdselt keskhariduse, kutsehariduse ja kõrghariduse vahel, mis näitab haritumate inimeste osavõttu küsitlusest. Kõrgem haridustase tagab üldjuhul parema positsiooni tööturul, mis väljendus ka vastajate ametipositsioonide tulemustes. 32% vastajatest märkis end spetsialistiks, lisaks esines väiksemas mahus insenere ja kategooriajuhte. Töötute suhteliselt suurt osalust saab põhjendada olemasoleva viiruskriisiga, mis on

mõjutanud töötuse määra. Muu all toodi välja õpilane (5), tippjuht (3), praktikant (2), ettevõtja (1) ja pensionär (1).

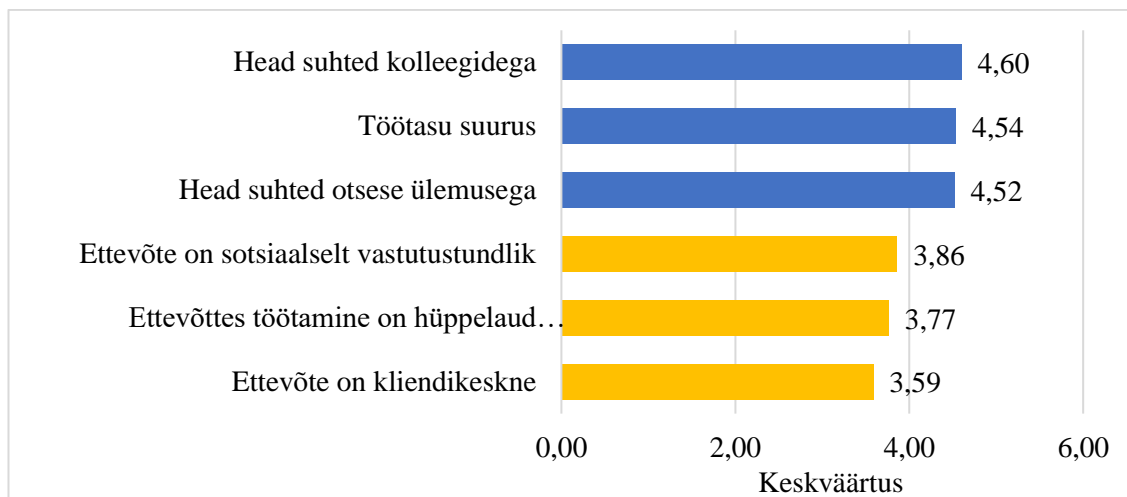
Küsitluse järgmises teemaplokis uuriti vastajate ootusi tööandjale, täpsemalt paluti hinnata tööandja pakutavate väärtuste olulisust. Küsimustik põhines Berthon *et al.* mudeli küsimustel, mille abil saab välja selgitada sihtgrupi jaoks olulisemad tööandja pakutavad väärtuse tunnused. Vastajate hinnangute kokkuvõte on leitav lisas 9 ja väärtuste tunnuste võrdlev kokkuvõte on välja toodud joonisel 6.



Joonis 6. Välise sihtgrupi hinnang tööandja pakutavatele väärtuste tunnustele (n=124)

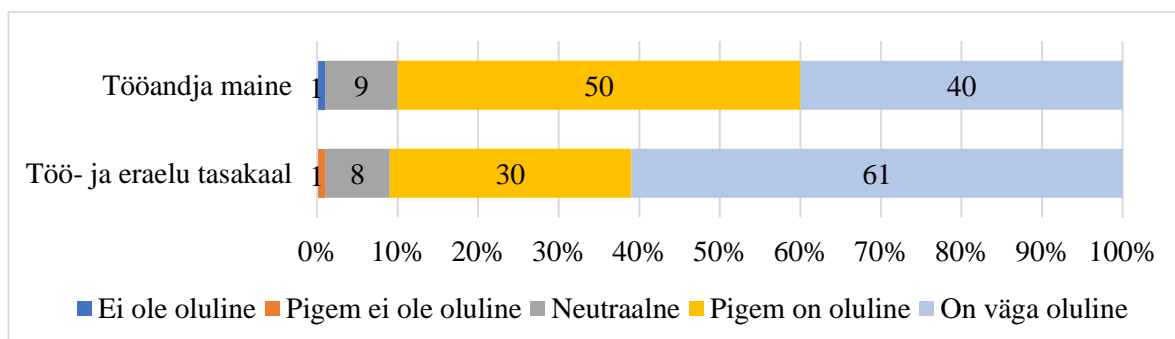
Kõige olulisemaks väärtuse tunnuseks hindasid vastajad sotsiaalset väärtust, mille aritmeetilise keskmise tulemus $M=4,47$ ($SD=0,64$). Vastajate hinnangul, on kõige vähem oluline tööandja pakutav rakenduslik väärtus ($M=3,91$; $SD=0,87$). Tööandja sotsiaalsete väärtuste pakkumise olulisus tuli välja ka töö teoreetilises osas.

Joonisel 7 on välja toodud välise sihtgrupi hinnang kriteeriumidele tööandja valikul. Kolme kõrgeima tulemuse hulka jõudsid kaks sotsiaalse väärtuse tunnuse kriteeriumi ja üks majandusliku väärtuse kriteerium. Esikolmiku vastustest lähtub, et vastajad on küllaltki üksmeelsed, mida näitab madal standardhälve antud kriteeriumides. Kõige madalama tulemuse hulka valiti kaks rakendusliku väärtuse kriteeriumi ja üks arengualane kriteerium. Madalaima tulemuse saanud kolmikut iseloomustab kõrgem standardhälve, mis näitab vastuste varieeruvust ja vastajate erinevaid seisukohti. Ülejäänud tulemused on leitavad lisas 9.



Joonis 7. Välise sihtgrupi kolm kõige olulisemat (sinisega) ja kolm väheolulist (kollasega) kriteeriumi tööandja valikul (n=124)

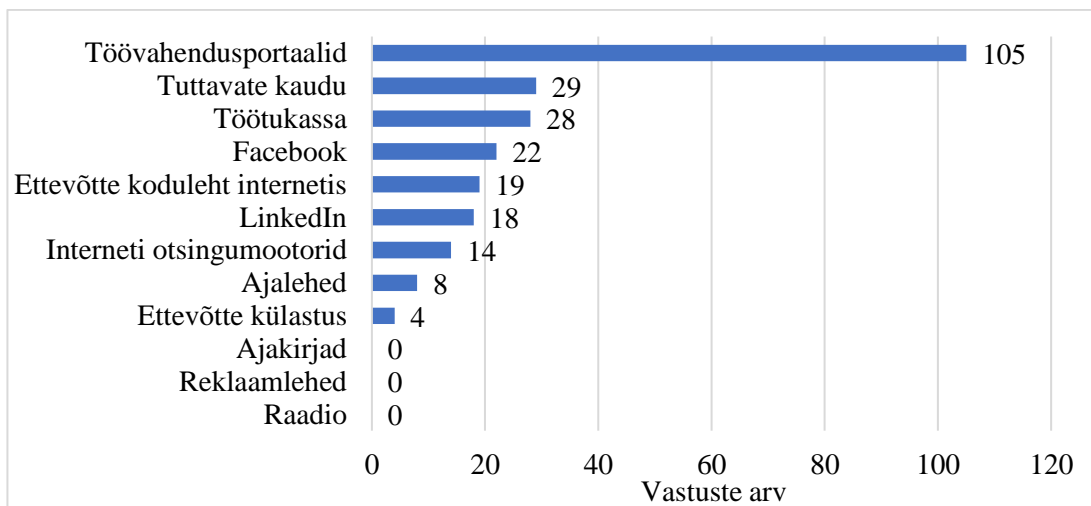
Lisaks uuriti, kui oluline on tööandja maine töökoha valikul (vt joonis 8). Selgus, et kriteerium on väga oluline 40% vastanutest ja 50% pidas tööandja mainet pigem oluliseks. Üks põhiharidusega tööline leidis, et tööandja maine ei ole töökoha valikul oluline.



Joonis 8. Vastajate hinnang töö- ja eraelu tasakaalu ning tööandja maine kohta (n=124)

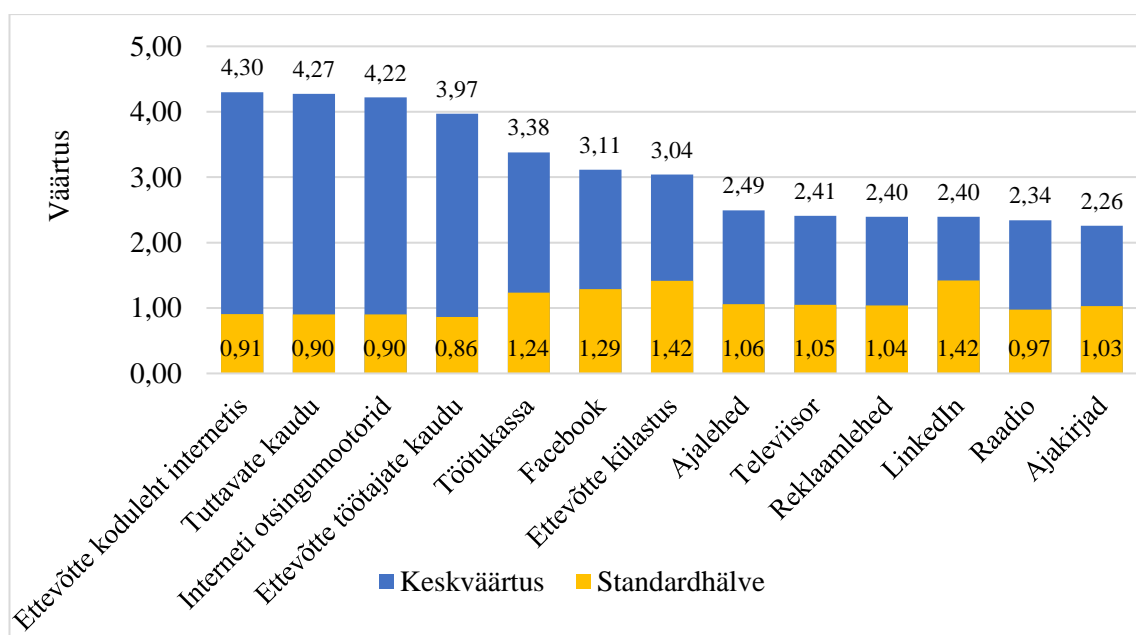
Tööandja mainest olulisemaks peeti töö- ja eraelu tasakaalu, kus 61% pidas kriteeriumi väga oluliseks ja 30% pigem oluliseks (vt joonis 8). Üks vastaja leidis, et töö- ja eraelu tasakaal pigem ei ole oluline. Tegemist oli alla 25 aastase töötuga.

Vabade töökohtade leidmise kohta paluti vastajatel valida kaks kõige olulisemat infokanalit, järjestus ei olnud oluline. Analüüsi puhul järjestati enim skoorinud infokanalid. Selgus, et enamus vastajatest peab kõige olulisemaks vabade töökohtade infoallikaks töövahendusportaale (vt joonis 9).



Joonis 9. Vabade töökohtade leidmise infokanalite tulemuste võrdlus (n=124)

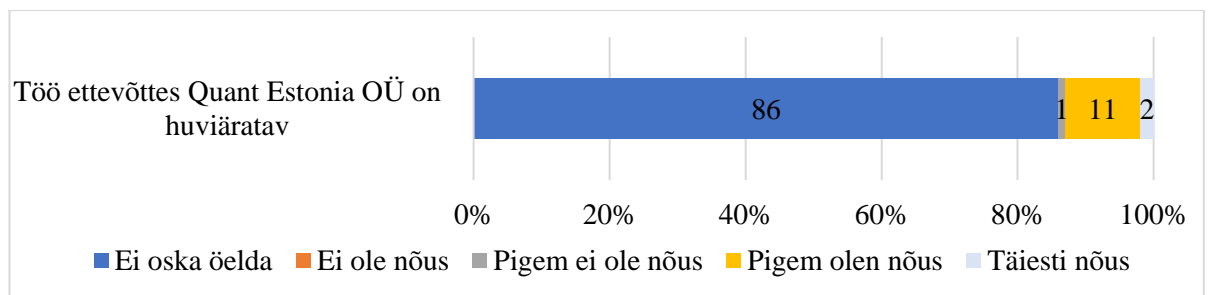
Samale tulemusle jõuti teoorias kirjeldatud tööandja brändi ülevaates, kus samuti leiti, et töövahendusportaalid on populaarsemad kanalid töökoha otsingul (vt lk 19). Sotsiaalmeediakanaleid kasutab vabade töökohtade otsinguks kokku 40 vastajat, mis on vastustest paremuselt teine tulemus. Lähtudes küsitluse üldandmetest, kus enamus vastajatest kuulub Y-põlvkonda, võib antud tulemust kõrvutada töö teoreetilises osas välja toodud aspektiga, et sotsiaalvõrgustike kasutamine on Y-põlvkonnal levinud viis maailmaga ühenduses püsimiseks (vt lk 19). Valikute viimases otsas figureerisid traditsioonilise meedia kanalid.



Joonis 10. Infoallikate olulisuse võrdlus tööandja kohta informatsiooni leidmisel (n=124)

Küsitlusele vastajate hinnangul on olulisem infokanal (vt joonis 10), mille kaudu potentsiaalse tööandja kohta informatsiooni leitakse, ettevõtte koduleht internetis ($M=4,30$; $SD=0,91$). Tööandja kohta informatsiooni otsimisel peeti ebaolulisteks enamasti traditsioonilisi infokanaleid. Tänapäeva internetiajastule on see loomupärane, sest ettevõtte koduleht on kiirem viis organisatsiooni kohta informatsiooni leidmiseks.

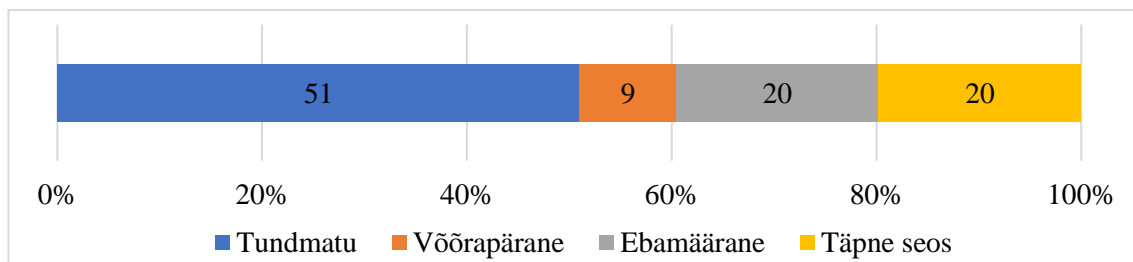
Quant Estonia OÜ tuntuse kohta selgus, et 90% välisest sihtgrupist ei ole teadlik uuritavast ettevõttest. Tulemus oli ootuspärane, sest ka Quant Estonia OÜ ärijuht tõdes, et ettevõtte on kitsa suunitlusega teenusepakkuja, millest huvitatud osapooli on Eestis vähe. Lisaks paluti küsitluse käigus vastajatel hinnata väidet, kas vastajate arvates on Quant Estonia OÜ töö huviäratav (vt joonis 11).



Joonis 11. Vastajate arvamus Quant Estonia OÜ töö olemuse kohta (n=124)

Arvestades, et 10% vastajatest oli teadlik ettevõttest Quant Estonia OÜ, siis oli ootuspärane, et suurem osa ei osanud ettevõtte töö olemuse kohta midagi öelda. Samas esines kuus vastust, kus ettevõttest mitteteadlikud vastajad, olid täiesti nõus või pigem nõus, et Quant Estonia OÜ töö on huviäratav. Autori arvates on tegemist vastuoluga, mis võis tekkida liigsest kiirustamisest või ei saadud küsimusest õigesti aru.

Küsitluse viimase küsimusena uuriti väliselt sihtgrupilt, milline märksõna seostub ettevõttega Quant Estonia OÜ või mis mõtteid/tundeid tekitab antud nimi. Sisulise tekstiga oli väli täidetud 77% juhtudest, ülejäänud olid lahtrisse kirjutanud mõne kirjavahemärgi või x.



Joonis 12. Rühmitatud märksõnad, mis seostuvad Quant Estonia OÜ-ga (n=96)

Märksõnade rühmitamise tulemusel selgus, et 51% vastajatest kasutas märksõna, mis kuulus kategooria tundmatu alla (vt joonis 12). Kuna enamik vastajatest ei olnud ettevõttest teadlik, siis oli tulemus aimatav. Vastajate märksõnade ülevaade on sõnapilvena leitav lisas 10.

Grupeerivate tunnustega dispersioonanalüüsi tulemusel vanuse ja ametiala lõikes selgus, et valimi keskvärtuste erinevused ei ole statistiliselt olulised. Statistiliselt oluline mõju avaldus haridustaseme faktorite hindamisel, kus saadud hinnangud valimile erinevad ja olulisuse tõenäosus on alla 0,05. Saab väita, et võrreldavatest gruppidest vähemalt neljal viiest on tööandja valikute kriteeriumite olulisus erinev statistiliselt olulisel määral. Sotsiaalsete väärtuste tunnuste hindamisel statistiliselt olulisusi ei esinenud. Nii huviala ($f(3)=7,991$; $p=0,000$), majanduslike ($f(3)=3,417$; $p=0,020$), arengualase ($f(3)=4,882$; $p=0,003$) kui ka rakenduslike ($f(3)=5,289$; $p=0,002$) väärtuste tunnuste puhul esines olulisi erinevusi kesk- ja kõrgharidusega vastajate hinnangutes.

Samaaegselt välise sihtgrupi küsitlusega toimus küsitlus olemasolevatele töötajatele, mille eesmärk on välja selgitada, kuidas olemasolevad töötajad tajuvad tööandja väärtuspakkumist ning tuvastada olemasoleva töötaja meelestatus tööandja ja tema maine kohta. Quant Estonia OÜ sisemise sihtgrupi ankeetküsitlusest võttis osa 68 vastajat, mis on 89% üldkogumist (n=76). Neist 28 jättis küsimustiku täitmise pooleli. Sisemise sihtgrupi küsitluse vastuste analüüsi tegemiseks kasutati vaid täielikult täidetud ankeete (n=40). Andmeanalüüsi meetodina kasutati kirjeldavat statistikat andmete esmaananalüüsil ja t-testi võrdlusanalüüsi.

Olemasolevate töötajate küsitluse esimeses osas uuriti vastajate üldandmeid, mille tulemused on välja toodud tabelis 8.

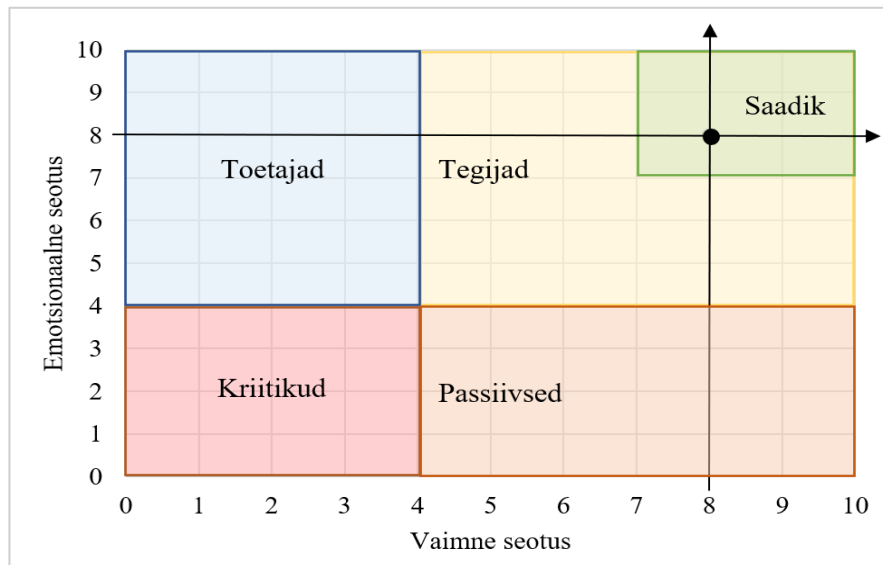
Tabel 8. Sisemise sihtgrupi küsitluse vastajate sotsiaal-demograafiliste tunnuste tulem

| Vanusevahemik | Vastajate arv | Osakaal | |
|----------------------|----------------------|----------------|--------------------------|
| Alla 25 | 1 | 2,5% | |
| 25–40 | 13 | 32,5% | |
| 41–55 | 19 | 47,5% | |
| Üle 55 | 7 | 17,5% | |
| Tööstaaž | 40 | 100% | |
| Alla 1 aasta | 1 | 2,5% | |
| 1–5 aastat | 24 | 60% | |
| Üle 5 aasta | 15 | 37,5% | |
| | 40 | 100% | Vastamisaktiivsus |
| Töö asukoht | | | üksuses |
| Jüri | 8 | 20% | 50% |
| Kunda | 9 | 22,5% | 47% |
| Pärnu | 12 | 30% | 71% |
| Saue | 6 | 15% | 60% |
| Tallinn | 5 | 12,5% | 36% |
| | 40 | 100% | |

Sisemise sihtgrupi küsitlusest võttis enim osa vastajad, kelle vanusevahemik jäi 41–55 eluaasta vahele, osalusprotsent 48%. Väiksema osakaalu (2%) moodustas alla 25 aastased. Keskea kõrge ja noorte madal osalus viitab vanema põlvkonna ülekaalu töötajaskonnas. Oodatav oli tööstaaži tulemus, kus enamus vastajaid märkis ametiaja pikkuseks vahemikus 1–5 (60%). See on seletatav Quant Estonia OÜ äriüksuste loomisega, kus Kunda ja Jüri üksused on tegutsenud üle kümnendi, kuid ülejäänud üksuste tegevust alustati alles 2–3 aastat tagasi. Saab järeldada, et üle viie aasta tööstaažiga vastajad kuulusid Kunda või Jüri üksusesse. Küsitlusest suurim osavõtjate arv kuulub Pärnule, mida saab seletada autori kuulumisega antud üksuse meeskonda. Lähtudes üksuste meeskondade komplekteerituse arvust (vt tabel 6), on küsitluse täielikult täitnud ligi pooled või enamus üksuste personalist. Vaid Tallinna üksuse personal oli küsitluse täitmisel väheaktiivne.

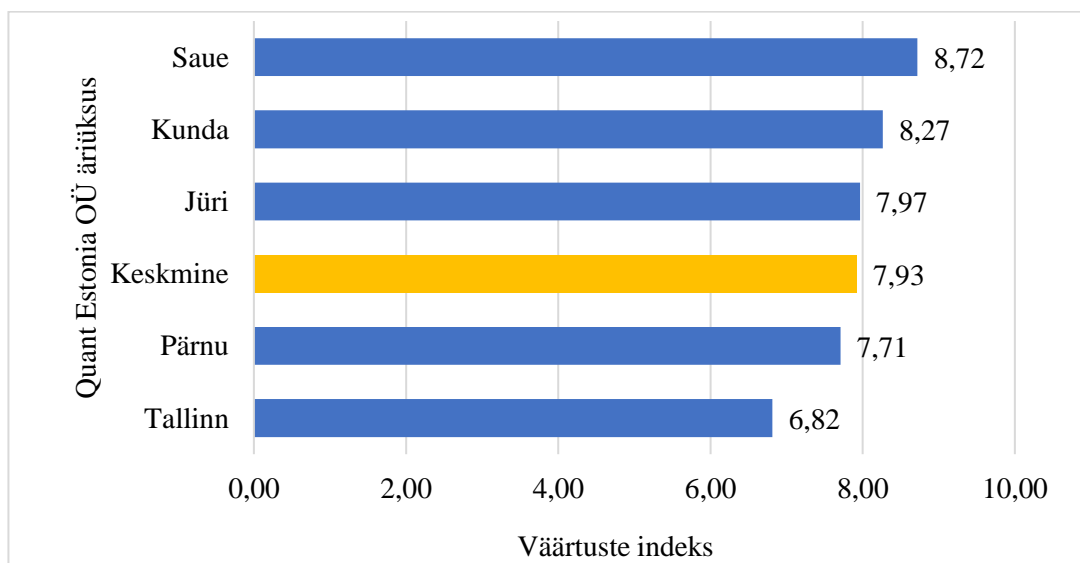
Väärtuse indeksi kaudu uuriti, kuidas olemasolevad töötajad tunnetavad Quant Estonia OÜ väärtusi. Vastajate hinnangutest selgus, et emotsionaalse seotuse küsimuste aritmeetiliseks keskmiseks kujunes 8,03 ja vaimse seotuse küsimuste aritmeetiliseks keskmiseks 7,82. Küsimuste vastuste täpsemad tulemused on leitav lisas 11. Lähtuvalt teoorias kirjeldatud väärtuse indeksi tulemi leidmisest (vt lk 26), on olemasolevate

töötajate hinnangute põhjal väärtuste indeks 7,93. Kandes antud lõpptulemi indeksi diagrammi teljestikule, näeb töötajate üldhinnangut organisatsiooni väärtuste kohta. Jooniselt 13 on näha, et vastajate hinnangute tulemusel, kuuluvad Quant Estonia OÜ töötajad saadikute hulka.



Joonis 13. Organisatsiooni väärtustega seotuse hinnang, väärtuste indeksi asukoht teljestikul (n=40)

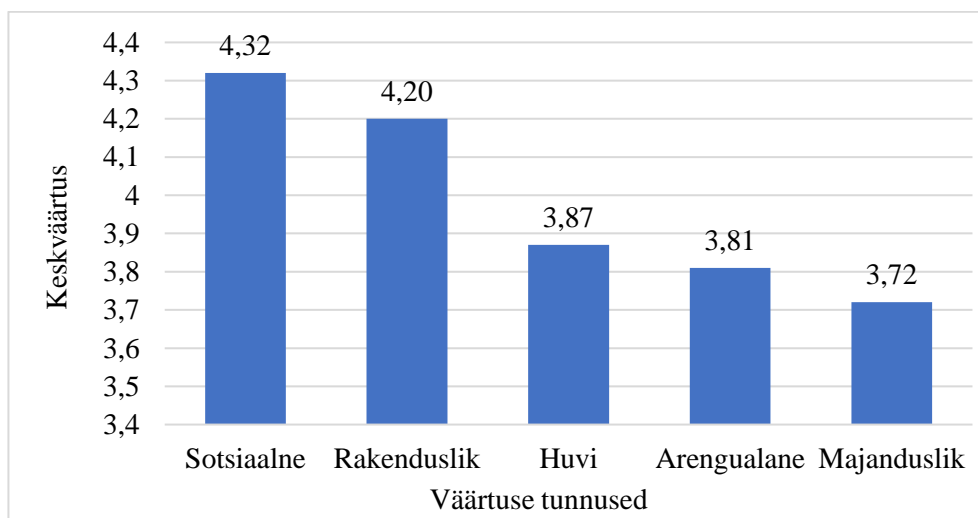
Tabeli 4 (vt lk 27) selgituse põhjal iseloomustab saadikuid tugev seotus organisatsiooniga ja nad samastuvad ettevõtte väärtustega ning tegutsetakse antud väärtuste kohaselt.



Joonis 14. Väärtuste indeksi aritmeetilised keskmised Quant Estonia OÜ üksustes (n=40)

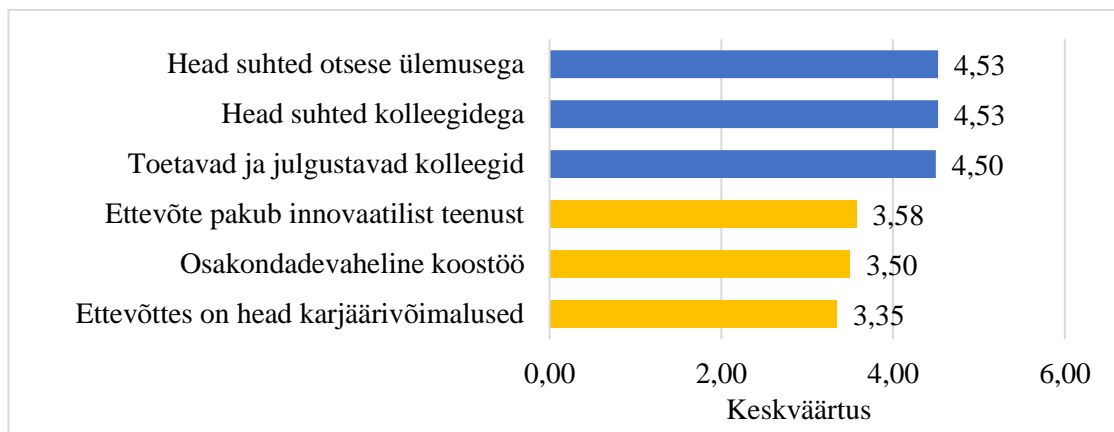
Üksuste aspektist vaadatuna tajuvad tööandjaga ühiseid väärtusi enim Saue, Kunda ja Jüri töötajad (vt joonis 14). Pärnu ja Tallinna meeskond samastuvad tööandja väärtustega pigem vähem, sest nende vastuste tulemus jääb üldisest keskmisest allapoole.

Seda, kuidas olemasolevad töötajad tajuvad tööandja tänast atraktiivsust, uuriti küsitluse järgmises osas. Paluti hinnata töötajate nõustumist esitatud väidetega, mis põhinevad Berthon *et al.* mudeli viie väärtuse tunnuse teguritel. Vastajate hinnangute kokkuvõte on leitav lisas 12 ja väärtuste tunnuste võrdlev kokkuvõte on välja toodud joonisel 15.



Joonis 15. Sisemise sihtgrupi hinnang tööandja pakutavatele väärtuste tunnustele (n=40)

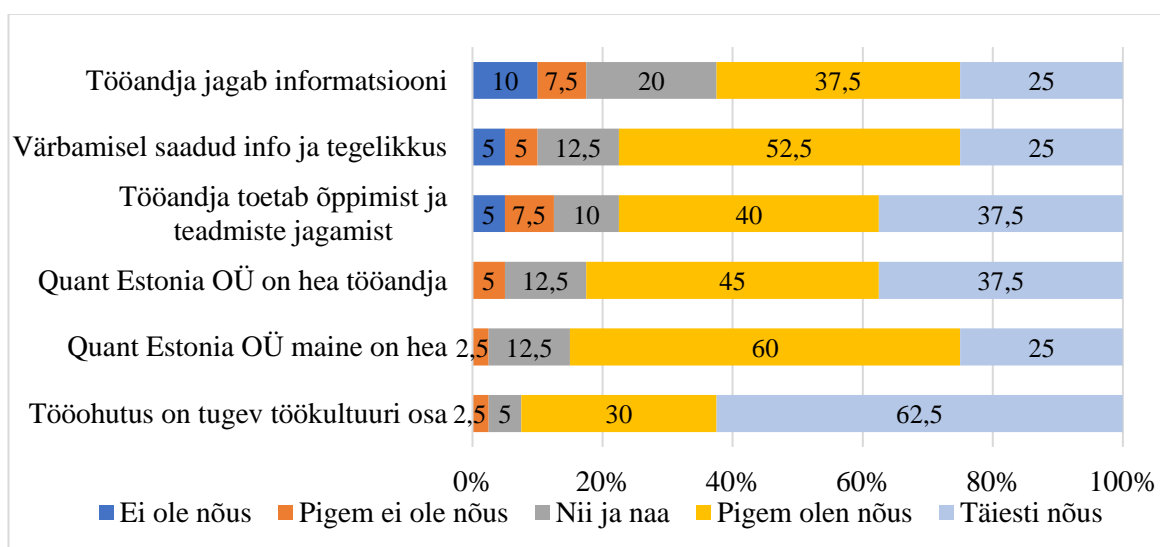
Olemasolevad töötajad nõustusid enim väidetega, mis kuulusid tööandja pakutavate sotsiaalse väärtuse tunnuse alla ($M=4,32$; $SD=0,71$). Tulemus on kooskõlas teooriaga ja sarnane välise sihtgrupi küsitluse tulemusega. Vastustest selgus, et Quant Estonia OÜ pakutavad majanduslikud väärtused on keskpärase atraktiivsusega, mis andis viie hinnatava väärtuse tunnuse seas kõige kehvema tulemuse ($M=3,72$; $SD=1,04$). Intervjuust ärijuhi ja personalispetsialistiga tuli välja, et tööandja arvates pakutakse keskmisest kõrgemat töötasu ja atraktiivset hüvede paketti. Majandusliku väärtuse tunnuse väidete kitsamal analüüsil selgus, et küsitluses osalenud pigem nõustusid sellise väitega. Tunnuse puhul hinnati madalalt väidet heade karjäärivõimaluste kohta ettevõttes. Viimase näol on tegemist kõige vähem nõustunud väitega tööandja hinnangu teemaplokis (vt joonis 16). Karjäärivõimalusi fookusgruupiintervjuul ei puudutatud ja väärtuspakkumise kirjeldamisel seda eraldi välja ei toodud.



Joonis 16. Sisemise sihtgrupi kolm kõige enam nõustatud väidet (sinisega) ja kolm kõige vähem nõustatud väidet (kollasega) tööandja hindamisel (n=40)

Joonisel 16 välja toodud kolm enim nõustatud väidet kuuluvad sotsiaalse väärtuse tunnuse hulka. Esikolmiku hinnangutest lähtub, et vastajad on küllaltki üksmeelsed, mida näitab madal standardhälve antud väidetes (vt lisa 12). Kõige vähem nõustuti väidetega, millest kaks kuulusid majandusliku väärtuse ja üks huvialase väärtuse rühma. Keskmisest kõrgemad standardhälbed näitavad vastajate kergesti eriarvamust viimase kolme väite osas.

Lisaks uuriti ettevõtte töötajatelt, kuidas nad hindavad informatsiooni liikumist ja värbamisel jagatud info vastamist tegelikkusele ning kas tööandja toetab õppimist ja teadmiste jagamist. Samuti küsiti töötajate hinnangut tööandja maine ja üldise heaolu kohta ning kuidas olemasolevad töötajad tajuvad töökeskkonna ohutust (vt joonis 17).



Joonis 17. Sisemise sihtgrupi hinnang tööandjat puudutavate väidete kohta (n=40)

Informatsiooni liikumise osas esines Quant Estonia OÜ töötate seas vastakaid arvamusi. Kuigi vastajatest enamus (62,5%) pigem nõustus väitega, et ettevõtte jagab töötajatele piisavat informatsiooni, leidus arvamusi, kus antud väitega ei olnud nõus (10%) või pigem ei olnud nõus (7,5%). Fookusgruupiintervjuus rõhutati, et ettevõtte on aus ja usaldusväärne. Seda tunnetavad ka küsitluses osalenud olemasolevad töötajad, leides, et värbamisel saadud info üldiselt vastas tegelikkusele ja väitega pigem nõustuti. Ehk tööandja on töökoha pakkumisel edastanud tõeseid sõnumeid, mis on vastanud reaalsusele.

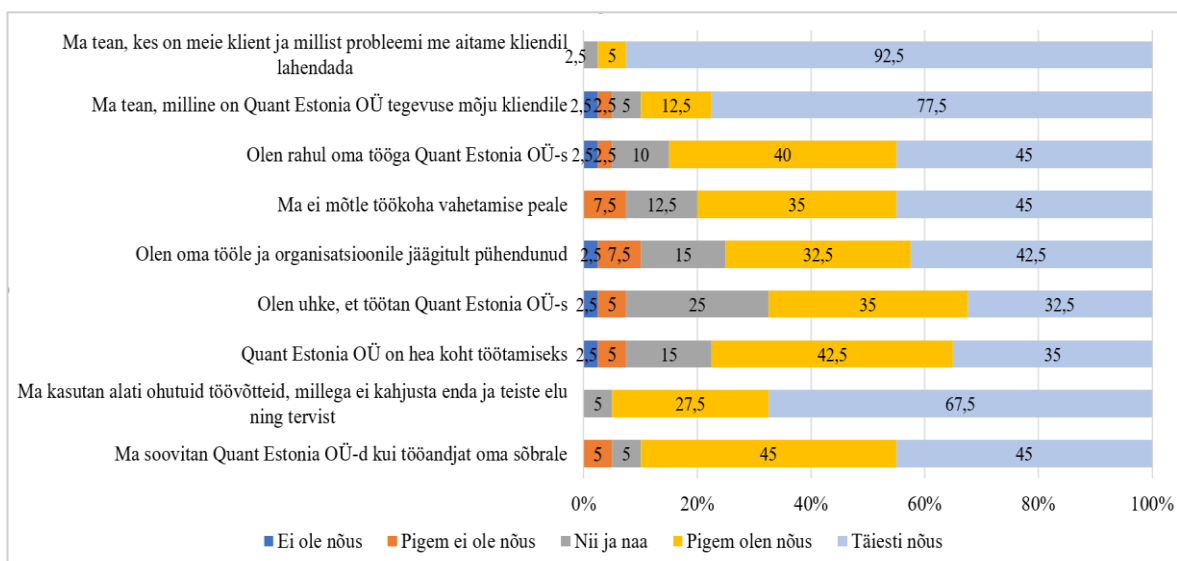
Dokumentide sisuanalüüsi tulemusena selgus, et Quant juhtkond peab peamiseks eduteguriks väljaõpetatud ja kompetentset töötajat, mistõttu pakutakse personalile erinevaid koolitusi. Antud fakt leidis kinnitust ka fookusgruupiintervjuus, kus ühe väärtuspakkumise osana toodi välja arenguvõimalused ning täiendkoolitused teadmiste ja kvalifikatsiooni tõstmiseks (vt lk 31). Küsitluses osalenud ettevõtte töötajad enamasti (77,5%) nõustusid või pigem nõustusid väitega, et tööandja toetab õppimist ja teadmiste jagamist.

Sisemisele sihtgrupile mõeldud küsitlusele 82,5% vastanuist pidas või pigem pidas Quant Estonia OÜ-d heaks tööandjaks, lisaks 85% oli nõus või pigem nõus väitega, et ettevõtte maine on hea.

Uuringust selgus, et Quant kontsern propageerib aktiivselt ja tugevalt ohutut töökeskkonda, mis on organisatsiooni loomulik töökultuuri osa. Seda tunnetas ka 92,5% vastajatest. Samas leidus vastajaid (7,5%), kes ohutus töökeskkonnas kahtlevad või pigem sellega ei nõustu. Joonisel 18 on näha, et peaaegu kõik küsitlusele vastanutest tunnistasid, et kasutavad alati ohutuid töövõtteid. Saab väita, et organisatsioon on loonud võimalikult ohutu töökeskkonna, mida töötajad ohutute töövõtetega täiustavad.

Sisemise sihtgrupi küsimustiku viimase teemana paluti küsitluses osalenutel hinnata väiteid, mis puudutavad töötajate pühendumist tööandjale (vt joonis 18). Valdavalt olid pühendumisega seotud väited kõrgelt hinnatud ja suurem osa vastajatest olid väidetega täiesti nõus või pigem nõus. Kõrgelt hinnati teadlikkust kliendist ja tema probleemist ning Quant Estonia OÜ mõjust kliendile. Tulemused on ootuspärased, sest üksuste meeskonnad puutuvad klientidega igapäevaselt kokku. Vastajatest 90% soovib

tööandjat oma sõbrale. Viimase väitega saab paralleele tõmmata Quant Estonia OÜ igaaastase töötajate soovitusindeksi uuringutulemusega, mis ärijuhi hinnangul oli väga hea.

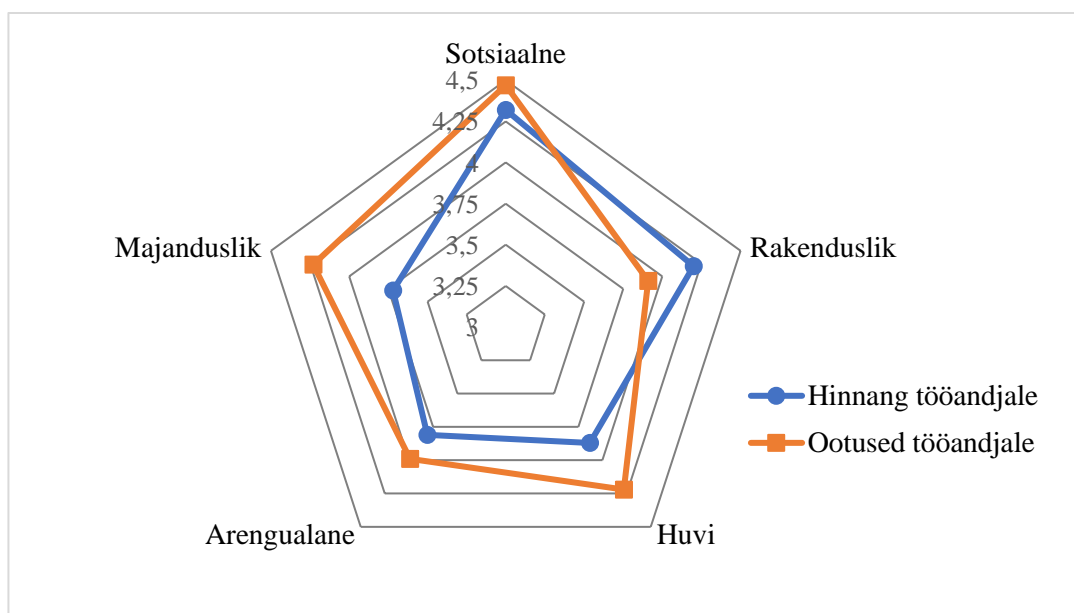


Joonis 18. Sisemise sihtgrupi hinnangud tööandjale pühendumist käsitletavate väidete kohta (n=40)

Uhkuse tundmine Quant Estonia OÜ-s töötamise üle ei ole liialt tugev. Seda näitab pühendumise teemaploki kõige vähem nõustatud väide. Siiski hea tulemus, sest väitega olid täiesti nõus või pigem nõus 67,5% vastajatest.

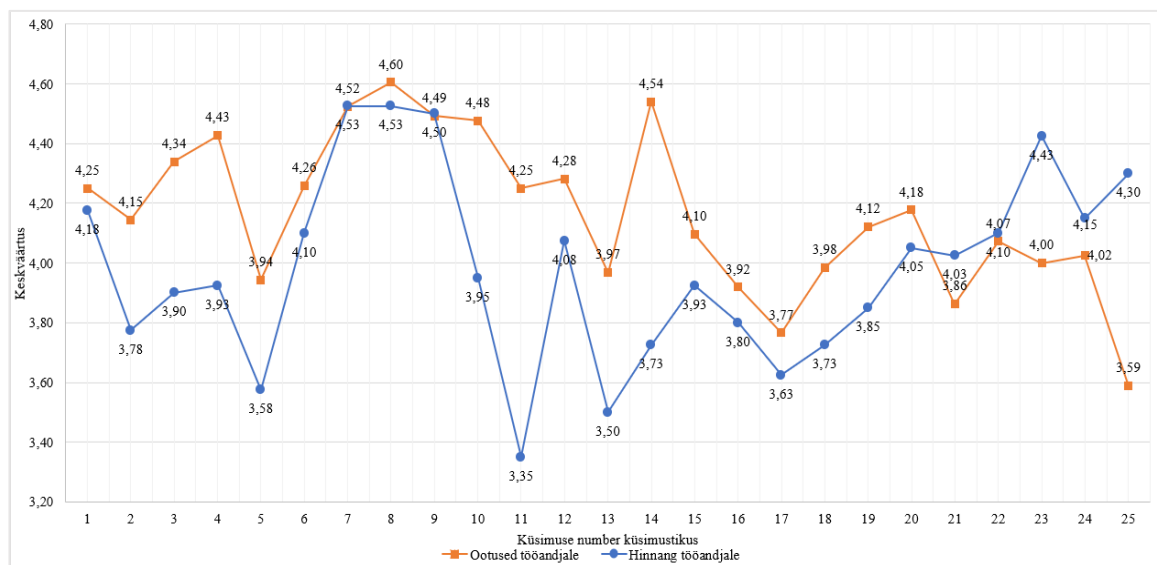
Magistritöö uurimuse välise sihtgrupi küsitluses ja sisemise sihtgrupi küsitluses esinesid hindamiseks sarnased tunnused, mis lähtusid Berthon *et al.* mudelist. Järgnevalt võrreldakse ja analüüsitakse lühidalt erineva sihtgrupi hinnanguid antud tunnustele. Tunnuste kriteeriumide võrdlus tabelina on leitav lisas 13. Kuigi Berthon *et al.* (2005, lk 159) on tunnuste analüüsimisel kasutanud faktoranalüüsi ei kasutanud autor antud analüüsimeetodi, sest keskväärtuste võrdlemine andis tulemuste tõlgendamiseks arusaadavama tulemuse kui faktorkaalude välja arvutamine. Lisaks mõjutab faktoranalüüsi tulemust valimi suurus. Comrey ja Lee (1992, viidatud Pearson & Mundform, 2010, lk 359 vahendusel) on leidnud, et faktoranalüüsiks on 50–100 kehvalim, hea valim hakkab alates 300 objektist. Seetõttu leidis autor, et küsitlustele vastajate arv ei olnud piisavalt suur, et faktoranalüüsi rakendada.

Lähtuvalt küsitluste tulemustele, on välise sihtgrupi ehk potentsiaalsete töötajate ootused tööandja pakutavatele viie väärtuse tunnusele enamasti kõrgemad, kui Quant Estonia OÜ töötajad seda ettevõttes töötades tajuvad (vt joonis 19). Vaid rakenduslikku väärtust, mis oli tööandja valikul väheoluline väärtus, tunnetavad olemasolevad töötajad kõrgemalt, ületades välise sihtgrupi ootusi.



Joonis 19. Viie väärtuse tunnuse tulemuste võrdlus välise ja sisemise sihtgrupi hinnangute põhjal (n=40)

Igat tunnust saab kitsamalt võrrelda läbi kriteeriumite, mida kasutati viie väärtuse tunnuse hoiakute tugevuse leidmiseks. Joonisel 20 on näha, et suurimad lõhed potentsiaalsete töötajate ootuste ja tööandja pakutavate väärtuste vahel esines hinnangutel, mis puudutasid ettevõtte karjäärivõimalusi (nr 11), töötasu suurust (nr 14) ja ettevõtte kliendikesksust (nr 25). Quant Estonia OÜ pakutavad väärtused, mis vastavad välise sihtgrupi ootustele, puudutavad suhteid ülemusega (nr 7), kolleegidega (nr 9) ja õpitud eriala rakendamisega töökohal (nr 22). Nagu jooniselt 19 ilmnes, on ka joonisel 20 hästi märgata, et potentsiaalsete töötajate ootused on enamasti kõrgemal teljestikul, kui olemasolevate töötajate tajutud kogemus ettevõttes.



Joonis 20. Viie väärtuse tunnuse kriteeriumite tulemuste võrdlus välise ja sisemise sihtgrupi hinnangute põhjal (n=40)

Töö teoreetilises osas kirjeldati töandja brändi tugevuse leidmise valemit (vt valem 1 lk 23), mis arvestab kindlaid töandja brändi elemente. Nende väärtuste leidmiseks kasutati sisemise ja välimise huvigruppide küsitluses esitatud hinnangute tulemusi. Lähtuvalt valem 1 teguritest, olid hinnatavad kriteeriumid järgmiselt sõnastatud:

- x – kas te olete teadlik ettevõttest Quant Estonia OÜ? (10%),
- n – Quant Estonia OÜ on hea koht töötamiseks (77,5%),
- y – töö ettevõttes Quant Estonia OÜ on huviaratav (16%),
- m – ma soovitan Quant Estonia OÜ-d kui töandjat oma sõbrale (90%).

Valemist 1 avaldub Quant Estonia OÜ töandja brändi tugevus järgmiselt:

$$E_{EB}=0,25*10+0,25*77,5+0,25*16+0,25*90= 48,38\%$$

Vastavalt valem 1 tulemuste tõlgendusele (vt lk 23) saab Quant Estonia OÜ töandja brändi pidada nõrgaks, sest tulemus jääb alla 50%. Täpsemalt vaadates, on sisemise brändi tegurite väärtused kõrged, kuid lõpptulemust langetab välise brändi tegurite madalad väärtused.

Statistiliselt saab öelda, et keskmiselt alla viie aasta staažiga töötajad hindasid kõrgemalt seotust töandjaga ja tema pakutavate väärtustega, samas üle viie aasta staažiga töötajad

on rohkem pühendunud. T-testiga leitud olulisuse tõenäosuse väärtustele tuginedes saab väita, et tööstaaži erinevus ei omanud olulist statistilist mõju. Vastajate seisukohti täpsemalt vaadeldes, esines statistilise olulisuse erinevust viie tunnuse puhul. Need puudutasid suhteid ülemusega ($t(38)=2,218$; $p=0,033$) ja kolleegidega ($t(38)=2,902$; $p=0,006$), julgustavad kolleegid ($t(38)=5,339$; $p=0,000$) ning õnnelik töökeskkond ($t(38)=2,480$; $p=0,018$). Ehk erinevate vanusegruppide jaoks on eelnevad tunnused erineva olulisusega.

T-test näitas, et vanuse puhul üldkogumi keskvaartused ei ole statistiliselt oluliselt erinevad. Tunnuseid lähemalt uurides, esines mõne tunnuse puhul statistiliselt oluline erinevus. Väljakutseid pakkuv töö ($t(38)=2,476$; $p=0,018$), head suhted otsese ülemusega ($t(38)=2,109$; $p=0,042$) ja õnnelik töökeskkond ($t(38)=2,270$; $p=0,029$) ning ohutu töökeskkond ($t(38)=2,265$; $p=0,029$) olid enim oluliseks hinnatud nooremate vastajate hulgas (alla 40).

Käesolevas alapeatükis anti ülevaade magistritöö uuringu olulistest tulemustest. Kokkuvõtvalt võib öelda, et Quant Estonia OÜ sisemine tööandja bränd on oluliselt tugevam, kui välimine tööandja bränd. Uuringutulemustele tuginedes tehakse järgnevas alapeatükis järeldusi ja esitatakse ettepanekud tööandja brändi arendamiseks Quant Estonia OÜ-s.

2.3. Järeldused ja ettepanekud tööandja brändi arendamiseks Quant Estonia OÜ-s

Viimases alapeatükis tuuakse välja peamised järeldused ja esitatakse ettepanekud, millest Quant Estonia OÜ juhtkond saab tööandja brändi arendamisel lähtuda. Järelduste tegemisel tuginetakse töö teoreetilises osas välja toodud seisukohtadele ja töö käigus teostatud uuringu analüüsile, ettepanekuid esitatakse lähtuvalt organisatsiooni spetsiifikast.

Töö teoreetilisest osast selgus, et brändi juhuslik kujunemine toob pigem kahju, seetõttu on oluline seda teadlikult juhtida. Barrow ja Mosley (2005, lk 9) põhjal selgus, et tööandja brändi arendamise edutegur sõltub erinevatest elementidest. Oluline tegur tööandja brändi arendamisel on juhtkonna soov ja tahe. Juhtkonna olulist rolli tööandja brändi

arendamisel rõhutati ka uuringus peetud ekspertintervjuus. Töö uuringus selgus, et Quant brändinguga on vähesel määral tegeletud pigem kontserni tasemel ja kohaliku, Quant Estonia OÜ, nähtavuse tõstmine Eestis on jäänud tagaplaanile. Quant kontserni juhtkonna poolt loodud brändingu meeskond on autori arvates selge märk juhtkonna initsiatiivist ja soovist Quant brändi teadlikult juhtida. Oluline on siinkohal märkida, et brändi arendamise meeskonna töö fookus ei tohi olla liialt suunatud ettevõtte või teenusebrändi turundamisele, vaid tähelepanu tuleb pöörata ka tööandja brändi arendamisele. Regioonis asuvate erinevate rahvuste töökultuur ja väärtused on erinevad, seetõttu leiab autor, tuginedes ekspertintervjuule, et Quant Estonia OÜ äriüksuses peab olema eestvedaja, kes vastutab tööandja brändi arendamise eest Eesti piirkonnas. Kohalik tunnetab Eesti sihtgruppi paremini ning tajub õigeid mainekujundusaspekte. Kuigi töö kirjutamisel lähtuti teoreetilises osas välja toodud Backhaus ja Tikoo, Bareket-Bojmel ja Shuv-Ami, Leekha Chhabra ja Sharma, Theurer *et.al.* ning Mosley seisukohtadest, et tööandja bränd jaguneb sisemiseks ja välimiseks, ei ole Quant Estonia OÜ äriüksus nii suur, et välimise ja sisemise tööandja brändi arendamisega peavad tegelema eraldiseisvad inimesed.

Backhaus ja Tikoo (2004, lk 502) sõnul on tugeva tööandja brändi alustala ja oluline edutegur tööandja väärtuspakkumine. Uuringust selgus, et Quant suurim väärtus, mida töötajatele pakutakse ja aktiivselt kommu­ni­keeritakse, on tööturvalisus ja ohutu töökeskkond. Quant Estonia OÜ olemasolevatest töötajatest suurem osa tajub tööohutust kui tugevat töökultuuri osa, mida kinnitas uuringu küsitluse tulemused. Lisaks tunnistas suurem osa vastajatest, et kasutab alati ohutuid töövõtteid. Tuginedes Leekha Chhabra ja Sharma (2014, lk 55) sõnadele on antud väärtust edastatud õigel viisil õigele sihtgrupile, mis väljendub küsitluse tulemustes. Samas tuleb jätkata ohutu töökeskkonna loomist, sest tööohutus on protsess, mida tuleb järjepidevalt järgida ja parendada ning kõik töötajad peaksid tajuma ohutut töökeskkonda. Fookusgruppiintervjuu tulemuse põhjal on pakutav väärtus ka hea töötasu ja atraktiivne hüvede pakett. Ehkki Grünberg (2015, lk 68) ja Gaur *et al.* (2020, lk 2902) on oma uuringutes leidnud, et töötasu on madal motivaator, hindasid uuringu küsitlustes osalenud osapooled töötasu mõju töökohale küllaltki oluliseks. Hüvede paketti peeti töötasu suuruselt vähemoluliseks, kuid siiski oluliseks väärtuseks. Ebakõla teooriaga ja majanduslike tegurite olulisust võib eestlaste puhul selgitada madala majandusliku kindlustunde ning elatustasemega.

Bareket-Bojmel ja Shuv-Ami (2019, lk 829) leidsid, et tööandja brändi tugevdavad õppimis- ja arenguvõimaluste pakkumine ning kõrghariduse propageerimine. See ühtib ettevõtte pakutava väärtusega, kus olulise väärtuspakkumisena toodi intervjuus välja arengualased koolitused. Uuringu küsitlusest selgus, et töötajad valdavalt tunnevad ettevõtte toetust õppimisele ja teadmiste jagamisele.

Quant Estonia OÜ atraktiivsuse hindamiseks kasutati Berthon *et al.* (2005, lk 156, 162) poolt välja töötatud mudelit, kus peamiste teguritena kasutatakse ära tööandja pakutavad viis väärtuse tunnust: huvialane, sotsiaalne, majanduslik, arengualane ja rakenduslik. Autor võrdles potentsiaalsete töötajate hinnatud väärtuskriteeriume Quant Estonia OÜ töötajate kogemustega samade kriteeriumite lõikes (vt joonis 20). Selgus, et välise sihtgrupi hinnatavad väärtused ei ole suures osas kooskõlas ettevõttes tajutavate väärtustega. Ehk potentsiaalsete töötajate ootused on enamasti kõrgemal, kui tööandja tänasel päeval pakub, mis viitab madalale atraktiivsusele. Viidates Gilani (2019, lk 12) sõnadele, väärtuste erinevus tööandja ja töötajate vahel võib negatiivselt mõjutada töötajate rahulolu ja pühendumist. Vaadates uuringutulemusi, pole olulist negatiivset mõju olemasolevate töötajate pühendumisele veel avaldunud.

Väärtuste grupe analüüsid ilmnes uuringu tulemustes, et nii potentsiaalsed kui ka olemasolevad töötajad hindasid kõrgemalt sotsiaalseid väärtusi. Tulemus ühtib teadusallikates tehtud uuringutega, kus selgus, et töötajad hindavad enim sotsiaalseid väärtusi ja peavad oluliseks meeldivat tööõhkkonda (Berthon *et al.* 2005, lk 166; Kashyap & Verna 2018, lk 288–289; Teague, 2018, lk 83). Uuringu tulemustele tuginedes saab väita, et Quant Estonia OÜ pakutavad sotsiaalsed väärtused on olemasolevatele töötajatele meelepärased ja on ligilähedased välise sihtgrupi ootustele. Uuringu tulemusi saab kasutada väärtuspakkumise kujundamisel, sest olemasolevate töötajate arvamused peegeldavad tegelikkust ja läbipaistvust. Nii on arvanud ka Barrow ja Mosley (2005, lk 115), kes töid välja, et töötajatelt saadud infot tuleb kasutada.

Väärtuspakkumise puhul tuleb vaadata, millised on ettevõtte enda väärtused ja kas töötajad samastuvad nendega. Saini ja Jawahar (2019, lk 649, 651) on leidnud, et töötajate arusaam tööandja kultuurist ja väärtustest sõltub tööstaažist, avaldades väiksemat mõju uutele töötajatele. Sama selgus ka uuringutulemustest, kus keskmiselt alla viie aasta staažiga töötajad hindasid kõrgemalt seotust tööandjaga ja tema pakutavate väärtustega.

Uuringu tulemusena saab väita, et ettevõtte töötajate väärtused ühtivad tööandja omaga, mida kinnitab väärtuste indeksi tulem (vt joonis 13). Indeksi tulemi põhjal saab öelda, et ettevõtte töötajad on saadikud, kes samastuvad ettevõtte väärtustega ja tegutsevad väärtuste kohaselt. Tööandjal tuleb see teadmine enda jaoks ära kasutada ja läbi saadikute tööandja brändi tugevdada. Üks võimalus on Ambler ja Barrow (1996, lk 201) pakutud lähenemisviis, kus töötajaid motiveeritakse soovitamiste kaudu kandidaate ettevõttesse meelitada.

Uuringust selgus, et ettevõtte kasutab peamiselt rahulolu puudutavaid mõõdikuid ja sotsiaalmeediakanalite külastatavusmõõdikuid ning üksikuid personalivoolavusega seotud mõõdikuid. Ekspertintervjuust tuli välja, et LHV kasutab mõõdikute mugavamaks haldamiseks tarkvararakendusi, mis suuri andmemahtusid töödelda aitavad. Autor leiab, et Quant Estonia OÜ suhteliselt väikese töötajaskonna puhul ei ole otstarbekas ressursi kulutada tarkvararakendustele, mis erinevaid mõõtmistulemusi esitavad. Täiendavalt on tööandja brändi tulemuslikkuse mõõtmiseks võimalus kasutada magistritöös kasutatud mõõdikuid, mis on lihtsalt käsitletavad ja saab siduda üldiste rahulolu-uuringutega. Tööandja atraktiivsust hindab Berthon *et al.* mudel, tööandja brändi tugevust näitab Kucherov ja Samokish valem (vt valem 1 lk 23) ja töötajate seotus ettevõtte väärtustega mõõdab väärtuste indeks. Tarkvararakenduste kasutamist tööandja brändi mõõtmiseks võib kaaluda Quant kontserni tasemel, kus koondatakse ja analüüsitakse erinevate regioonide andmed.

2019 aastal avaldatud tööandja brändi ülevaates on leitud, et töövahendusportaalid on populaarsemad kanalid töökoha otsingul (Wonderful Workplaces, 2019). Sama on Leekha Chhabra ja Sharma (2014, lk 54) oma uurimuses tõdenud. Magistritöö uuringus leidis antud tulemus samuti kinnituse, kui vastajad hindasid kõige olulisemaks vabade töökohtade infoallikaks töövahendusportaalid. Lisaks selgus uuringus, et olulisem kanal tööandja kohta informatsiooni leidmisel on ettevõtte koduleht internetis, ekspertintervjuus toodi välja karjäärilehe olulisus. Uuringu tulemus on kooskõlas teooriaga, kus Evert (2016) on leidnud, et 69% töötajatest eelistavad ettevõtet, millel on kodulehel olemas informatiivne karjäärileht ja sotsiaalmeedia kanal. Informatsiooni hankimisel ei tohiks alahinnata sotsiaalmeedia mõju, sest tänane tööturul olija ja tulevikus suunduja on harjunud digitehnoloogiat intensiivselt kasutama. Tribulkina (2018, lk 32) ning Kissel ja

Büttgen (2015, lk 773) on väitnud, et sotsiaalvõrgustike kasutamine on Y-põlvkonnal levinud viis maailmaga ühenduses püsimiseks, mis teeb sotsiaalmeediast väga olulise kanali tööandja brändi tähenduse edastamiseks ja andekate kandidaatide ligimeelitamiseks. Kuigi käesoleva töö uuringutulemused sotsiaalmeediakanalite olulisust väga ei täheldanud, tuleb antud kanalitele proaktiivselt tähelepanu pöörata ja avatud hoida.

Sarnaselt Mosley (2014, lk 255) seisukohale, selgus uuringu küsitlusest, et ettevõtte välise brändi tuntus tööturul on nõrk, mis peegeldus välise sihtrühma vähesest teadlikkusest organisatsioonist ja selle tegevusest. Tulemust toetas ka intervjuu, kus Eesti piirkonna ärijuht tõdes madalat teadlikkust organisatsioonist. Tumasjan *et al.* (2020, lk 95) põhjal tuleb avalikkusele vähetuntud ettevõttel tööturu teadlikkuse suurendamiseks tegeleda tööandja brändiga oluliselt rohkem. Kucherov ja Samokish (2016, lk 31) ning uuringutulemuste põhjal leidis kinnitust Quant Estonia OÜ nõrk tööandja bränd. Suuresti oli nõrk tulemus seotud välise sihtrühma vähesest teadlikkusest. Vähest atraktiivsust näitab ka potentsiaalsete töötajate kõrgemad ootused tööandjale. Sisemise tööandja brändi tugevus on küllalt hea, mida kinnitasid olemasolevate töötajate head hinnangud tööandjale ja väärtuste kokkulangevus, millega samastutakse organisatsiooniga. Võib eeldada, et välise tööandja brändi arendamist toetab sisemise brändi edu, mis peegeldub läbi saadikute ka väliskeskkonda ja tugevdab Quant Estonia OÜ välist mainet.

Välise tööandja brändi nõrga ja sisemise tugeva tulemuse kaudu saab lähtuvalt Moroko ja Uncles (2008, lk 172) põhjal hinnata ettevõtte juhtimisvõtete mõju tööandja brändi edule. Quant Estonia OÜ puhul on tegemist ebaõnnestunud kommunikatsiooniga, mida antud kontekstis saab tõlgendada, et olemasolevatele töötajatele on lubadused täidetud, kuid potentsiaalsetele kandidaatidele on ettevõtte ebaatraktiivne. Teadusallika pakutav lahendus hõlmab madala atraktiivsuse põhjuste väljaselgitamine, lisaks uus või parendatud väline kommunikatsioon. Madala atraktiivsuse põhjus on käesolevas magistritöö uuringu raames välja selgitatud läbi Berthon *et al.* (2005, lk 156, 162) väärtuste tunnuste.

Lisaks jäi autorile kõrvu ekspertintervjuust kõlanud tähelepanek, et börsiettevõtte peab olema aus ja läbipaistev. Sarnaselt LHV-le on Quant Estonia OÜ börsiettevõtte

tütarfirma. Antud fakti saab ära kasutada väliste sõnumite edastamisel, et näida talentidele usaldusväärseks.

Tuginedes eelnevalt välja toodud järeldustele, teadusartiklitest leitud lahendustele ja avaldatud arvamustele, teeb autor ettevõtte tööandja brändi arendamiseks ettepanekud Quant Estonia OÜ juhtkonnale, mis on leitud tabelis 9.

Tabel 9. Olulisemad ettepanekud ja tegevused Quant Estonia OÜ tööandja brändi arendamiseks

| Ettepanek | Teostatavad tegevused | Kasu |
|---|---|--|
| Määrata tööandja brändi arendaja Quant Estonia OÜ-s. | Selgitada tööülesanded ja analüüsida töömahtu. Määrata tööülesanded olemasolevale töötajale või palgata uus töötaja. | Arendajal on ülevaade ja teadlikkus alati kompaktselt olemas. Regiooniülene koostöö. |
| Sõnastada konkreetne väärtuspakkumine. | Rahulolu-uuring tajumaks töötajate olulisi väärtusi. Luua sobilike kandidaatide persoonad. Leida igas kategoorias kõige unikaalsem erisus, mida presenteerida. | Eristumine konkurentidest. Kõnetab talente ja aitab kaasata töökeskkonda sobivaid meeskonna liikmeid. Kahesuunaline. |
| Keskenduda sotsiaalsete väärtuste kommunikatsioonile väliskeskkonnas. | Töökuulutustel rõhuda sõbralikule ja toetavale kollektiivile, lõbusatele ühisüritustele. Pehme väärtuste näitamine sotsiaalmeedias. | Välised huvigrupid leiavad infot. Aitab kandidaate ligi meelitada. Konkurentsieelis tööjõuturul. |
| Keskenduda sotsiaalsete väärtuste kommunikatsioonile sisekeskkonnas. | Ühisüritused meeskonnaga 1–2x kvartalis. Sisetelevisioonis kuvada naljaklippe, lõbusaid seiku, nalju. Töösaavutuste tunnustamine infoväljas. Quant sümbolile lisamine | Julgustab suhtlemist ja murrab sotsiaalset isoleeritust. Õpitakse üksteist paremini tundma ja tõuseb töömoraal. |
| Kasutada ära brändisaadikutest töötajaskonda. | Selgitada töötajatele hüvesid, mis kaasnevad Quant brändi edukale tutvustamisele väljapoole. Hüved näiteks: lisapuhkepäev, õhtusöök juhtkonna liikmega vms. | Hüvedest motiveeritud töötaja turundab Quanti väljapoole ja soovib rohkem kandidaate. |
| Välise sihtgrupi atraktiivsuse tõstmine. | Tegeleda esmalt sotsiaalsete, siis majanduslike ja huvialaste väärtuste arendamisega. | Kandideerijate suurem huvi. Laekub rohkem relevantseid CV-sid. Kiirem värbamisprotsess. |
| Kasutada tööandja brändi tulemusmõõdikuid. | Lisada uuringutele Berthon <i>et al.</i> mudeli, Kucherov ja Samokish valemi ning väärtuste indeksi hindamise küsimused. | Saab hinnata tööandja atraktiivsust, tööandja brändi tugevust ja väärtustega samastumist. |
| Eestikeelsed infokanalid | Luua Quant Estonia OÜ koduleht ja Facebook. Sisuloome, mis peaks kajastama tööpakkumisi, karjäärilehte, toredaid hetki töökohalt, väärtusi. | Välise sihtgrupp leiab usaldusväärset informatsiooni, mis emakeeles paremini mõistetakse ja vastuvõetakse. |

| Ettepanek | Teostatavad tegevused | Kasu |
|---|---|--|
| Olla avalikkusele nähtav läbi erinevate meediakanalite. | Arvamusartiklid valdkonna ajakirjades, üksuste maakonnalehtedes näitamine artiklite töökuulutuste kaudu, osaleda messidel, teha koostööd haridusasutustega tehes näiteks ekskursioone. Blogipostitused. | Suureneb huvi ettevõtte vastu ja tõstab brändi nähtavust. Parem kontakt sihtrühmaga. Õpilaste, kui tulevase tööjõu hoiakute kujundamine ettevõtte ja teenuste kohta. |

Pakutavate ettepanekutega seotud tegevused vajavad enamasti ajaressurssi ja vähemal määral rahalisi vahendeid. Lisatööjõu palkamine vähendab küll olemasolevate töötajate ajaressurssi, kuid suurendab ettevõtte tööjõukulusid. See on tulu-kulu kompromiss, mille vahel tasakaalu leidmine on juhtkonna võtmeküsimus. Ettepanekute arutelust Quant Estonia OÜ ärijuhiga selgus, et brändi turundamine ja arendamine ei kuulu tütaretevõtte põhitegevusse, vaid on regiooni tasandi fookusala. Seetõttu eraldi ressurssi antud tegevustesse ei palgata ja vastava kompetentsi arendamise olemasolevates töötajates ei plaanita lähiajal investeerida. Quant kaubamärgi brändimisega tegeleb regiooni rahvusvaheline meeskond, kellele magistritööd kindlasti tutvustatakse. Siiski toodi välja, et sisemise tööandja brändi olukorra kaardistamiseks sobivad töös kasutatavad mõõdikud, mida saab siduda iga-aastasele rahulolu-uuringuga. Ärijuht tõdes informatsioonikanalite ja avalikkusele nähtavuse olulisust, et kandidaatides usaldusväärst tõsta. Lisaks rõhutati, et kindlasti on magistritööst organisatsioonil midagi kaasa võtta ja Eesti sisetiimis üht-teist juurutada.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et esitatud ettepanekute fookus on pigem suunatud ettevõtte välise tuntuse ja atraktiivsuse suurendamiseks. Oluline on siinjuures hoida tähelepanu ka sisemise rahulolu arengul, kasutades ära tulemuslikkuse mõõtmise erinevaid tööriistu. Autori hinnangul on Quant Estonia OÜ-l olemas head eeldused tööandja brändi arendamiseks ja tervikliku tugevuse tõstmiseks.

KOKKUVÕTE

Magistritöös käsitletud teema puudutas tööandja brändi olulisi teoreetilisi aspekte, mis üheaegselt toetasid töös korraldatud uuringut. Teema on aktuaalne seoses vananeva rahvastiku ja tööealise elanikkonna vähenemisega. Ettevõtted peavad konkureerima järjest väheneva kvalifitseeritud tööjõu pärast, mistõttu tööjõuturul nähtav olek on strateegilise tähtsusega ja oluline konkurentsieelis. Töö eesmärk oli esitada ettepanekud Quant Estonia OÜ juhtkonnale tööandja brändi tugevdamiseks. Selle saavutamiseks otsiti vastuseid uurimisküsimustele, mille fookus oli suunatud tööandja brändi arendamise olulisematele teguritele, tulemuslikkuse mõõtmisvõimalustele ja tööandja maine hetkeolukorra kaardistamisele sihtgrupis.

Tuginedes teadusallikatele, selgus töö teoreetilises osas, et tugev tööandja bränd meelitab ligi talente, vähendab värbamiskulusid, soodustab töötajate rahulolu ja pühendumist. Tugevus saavutatakse vaid tööandja brändi teadlikul juhtimisel, mis eeldab eesmärkide seadmist ja järjepidevat süsteemset tegevust. Tegemist on pideva protsessiga, mille alguspunkt on hetkeolukorra kaardistamine ja analüüs. Järgnev väärtuste pakkumine mängib tööandja brändi kujundamisel kandvat rolli ja peab olema sõnastatud tõeselt ning reaalsusele vastama. Tähtis on väärtuspakkumist ja tööandja brändi teisi elemente kommenteerida õigel viisil ja õigetes kanalites, et sihtgruppideni võimalikult lähedale jõuda. Protsessi viimane oluline tegur on tulemusmõõdikute kasutamine, mille abil saab hinnata seatud eesmärkide täituvust ja tööandja brändi üldist tugevust.

Töö empiirilises osas uuringus kasutati Quant Estonia OÜ tööandja brändi hetkeolukorra kaardistamiseks dokumendianalüüsi, fookusgrupiintervjuu ja ankeetküsitluste tulemuste analüüsi. Lisaks korraldati ekspertintervjuu, et koguda täiendavaid andmeid ja tugineda intervjuueeritava kogemustele. Autor leidis, et need on sobilikud andmekogumismeetodid magistritöö eesmärgini jõudmiseks. Analüüsist ilmnest, et tööandja brändi üksikute elementidega on vaikselt tegeletud, kuid teadlikku süsteemset juhtimist Quant Estonia OÜ-s ei toimu. Quant kontserni tasandil hiljuti loodud brändingu meeskond näitab

juhtkonna soovi ja tahet teemaga tegeleda, mille mõju võib avalduda ka Eesti tütarfirmale. Teema on oluline, sest fookusgrupiintervjuust ja välise sihtgrupi küsitluse tulemuste analüüsist selgus, et ettevõtte on Eesti tööturul vähetuntud. Lisaks on Quant Estonia OÜ potentsiaalsetele töötajatele väheatraktiivne, sest ootused tööandjale on enamasti kõrgemad, kui ettevõtte tänasel päeval pakub. Saab väita, et ettevõtte väline tööandja bränd on nõrk.

Oluliselt parem on olukord ettevõtte sisemise tööandja brändiga. Sisemise sihtgrupi ankeetküsitluse tulemustest selgus, et olemasolevat töötajat peavad Quant Estonia OÜ-d hea mainega heaks tööandjaks. Töötajad on üldjuhul pühendunud ja rahulolevad ning samastuvad ettevõtte väärtustega. Peamise rahulolu tagab head suhted ülemuse ja kolleegidega.

Mõlemad sihtgrupid hindasid töökoha puhul enim sotsiaalseid väärtusi, millega Quant Estonia OÜ täidab ligilähedaselt potentsiaalsete töötajate ootusi. Ettevõtte töötajad andsid madalama hinnangu majanduslikele väärtustele, mis välise sihtgrupi jaoks on tööandja valiku olulisuse järjekorras teisel kohal. Ehkki töötasu suurust ja hüvede atraktiivsust hinnati keskpäraseks, mõjutas madalat tulemust enim puudulikud karjäärivõimalused.

Empiirika uuringus selgus, et potentsiaalsed töötajad kasutavad tööotsingul enamasti töövahendusportaale ja tööandja kohta informatsiooni leidmise oluline kanal on ettevõtte koduleht internetis. Tulemus on mõistetav, sest kiirem viis infot leida on kasutada infohulka koondavat kanalit või audentset algallikat.

Töös esitatud ettepanekutest olulisemaks peab autor tööandja brändi eest vastutava isiku määramist, sest nii on olemas konkreetne teostaja ja vastutaja, kes ideed ja muudatused ellu viib. Ülejäänud ettepanekud puudutavad erinevate ametikohtade tööloõiku, mistõttu hägune vastutuspiir võib kahjustada nende realiseerumist. Antud ettepanekute teostus on vastutavale isikule vaid töövõime küsimus.

Lisaks magistriöös esitatud ettepanekutele, peab autor töö olulisemaks väärtuseks uuringu tulemustel põhinenud Quant Estonia OÜ hetkeolukorra kaardistamist, mille alusel on ettevõtte juhtkonnal võimalus tööandja brändi edasisel arendamisel tugineda. Samuti annavad uuringu tulemused võimaluse üle vaadata ettevõtte väärtuspakkumise sõnastuse

ja vajadusel see defineerida uuringutulemustest lähtuvalt. Samuti leiab autor, et teooria osas kirjeldatud ja empiirilises osas kasutatud mõõdikud on ettevõttele kasulikud tööriistad tööandja brändi arendamise tulemuslikkuse järjepideval mõõtmisel.

Tööandja brändi arendamise lai temaatika ja magistrیتööst tulenevad kitsendused ei võimaldanud töös käsitleda kõiki tööandja brändi tugevdamist mõjutavaid aspekte, mistõttu ei saa antud tööd vaadelda lõpliku ja ainuõige arendamisstrateegiana. Tulemuste relevanttsuse ja täpsema tõlgenduse huvides tasub valimit suurendada, sest töös kasutatud valimid ei pruugi peegeldada üldkogumit adekvaatselt vähese esindatuse tõttu. Autor usub, et kui tööandja saadab töötajatele sarnase küsitluse, on vastajate osakaal tunduvalt suurem. Lisaks on tööandjal võimalus kasutada uuringufirmasid välise sihtgrupi hinnangute saamiseks. Uuringufirmade andmebaasid ja võimalused on oluliselt suuremad, kui töö autoril. Sellest hoolimata näitavad töö tulemused kooskõlastust teooriaga ja orienteeruvat suunda, mida edaspidi võib tööandja süvitsi uurida. Täiendav uurimissuund võiks keskenduda välisele sihtgrupile, et tõsta Quant Estonia OÜ tuntust tööturul. Võimalusel teostada konkurentide tööandja brändi võrdlusanalüüs.

Autori arvates on magistrیتöös seatud eesmärk täidetud ja uurimisküsimused on saanud põhjalikud vastused. Töö tulemusi saab Quant Estonia OÜ juhtkond arvesse võtta ja vajadusel rakendada tööandja brändi tugevdamisel. Samuti on töö teooria ja empiirilise uuringu tulemused olulised allikad teistele sarnases valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele, kes huvituvad tööandja brändi arendamisest ning selle teadlikkust juhtimisest.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adeosun, O. T., & Ohiani, A. S. (2020). Attracting and recruiting quality talent: Firm perspectives. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 107–120. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-05-2020-0016>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bareket-Bojmel, L., & Shuv-Ami, A. (2019). The brand is my workplace. *International Journal of Manpower*, 40(5), 818–833. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0176>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work* (2nd ed., rev.updated). Wiley.
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2020). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, S0148296320300862. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Damodaran, A. (2019). *Narratiiv ja numbrid. Lugude väärtus äris*. AS Äripäev.
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- De Stobbeleir, K. E. M., De Clippeleer, I., Caniëls, M. C. J., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: How external perceptions can influence organizational absenteeism rates.

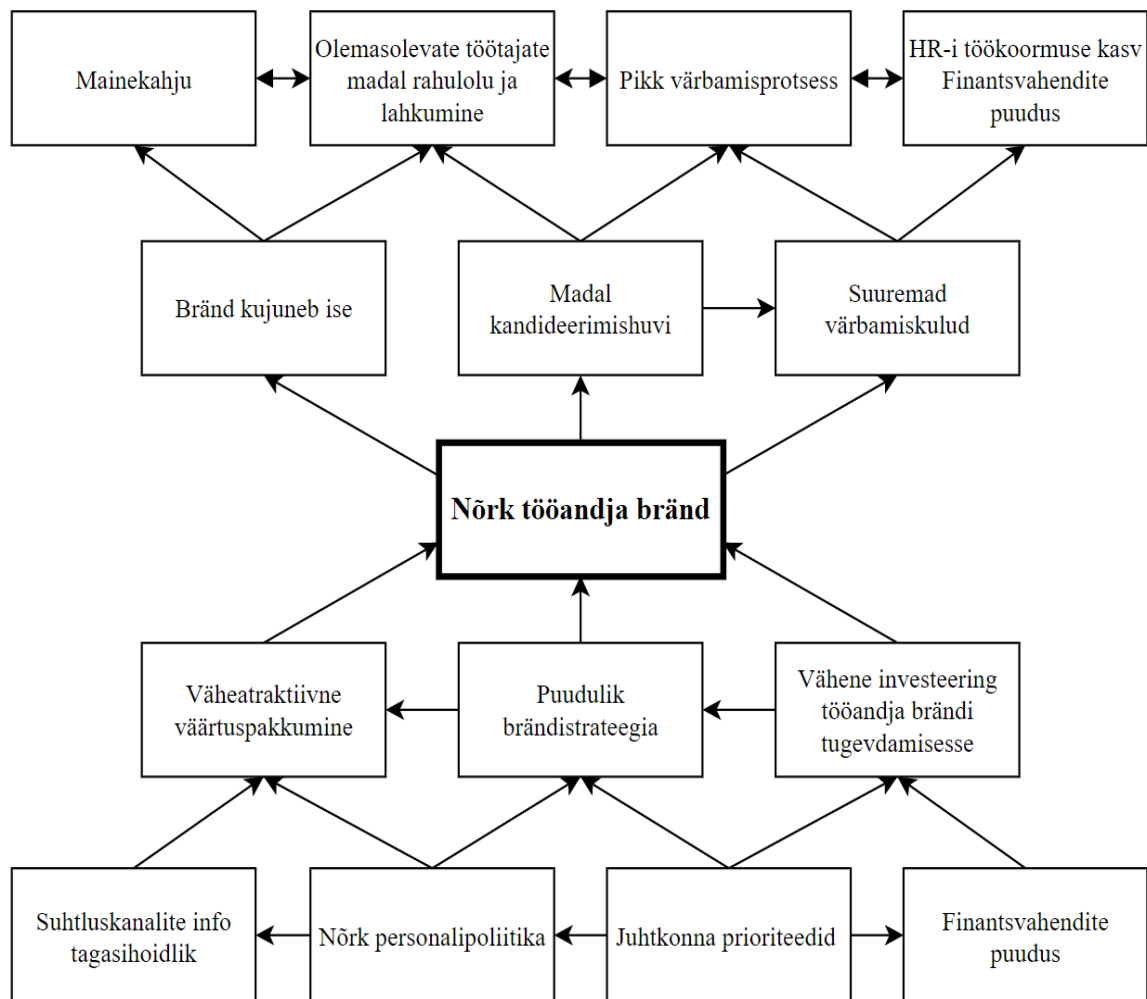
- The International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2106–2136.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>
- Einberg, R., Evert, H., Gorobinski, E., Jõeorg, K., Kraav, E., Kütt, M., Lott, I., Luts, P., Neppo, M., Ratnik, L., Saska, E., Tamkõrv, K., Tamme, H., Valge, P., & Viinapuu, I. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. PARE.
- Evert, M. (2016, juuni 6). Brandem. *Tööandja bränd ja selle roll värbamisel*.
<http://www.brandem.ee/blogi/tooandja-brand-ja-selle-roll-varbamises>
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7, 35–51.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Gilani, H. (2019). Corporate brand identity and employee brand citizenship behaviour: A conceptual framework. *The Marketing Review*, 19(1), 51–84.
<https://doi.org/10.1362/146934719X15633618140783>
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: A viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675–694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403.
<https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Study of Early Recruitment Activities and Employer Brand Knowledge and Its Effect on Organization Attractiveness and Firm Performance. *Global Business Review*, 18(3_suppl), S172–S190.
<https://doi.org/10.1177/0972150917693334>
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Bharthi, M. N. (2020). Employer branding through crowdsourcing: Understanding the sentiments of employees. *Journal of Indian Business Research*, 12(1), 93–111. <https://doi.org/10.1108/JIBR-09-2019-0276>
- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282–295. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>

- Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755–777. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.42>
- Kucherov, D., & Samokish, V. (2016). Employer brand equity measurement. *Strategic HR Review*, 15(1), 29–33. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2015-0068>
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Mosley, R. (2014). *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. Wiley.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Pearson, R. H., & Daniel J. M. (2010). Recommended Sample Size for Conducting Exploratory Factor Analysis on Dichotomous Data. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 9(2), 359–368. doi: 10.22237/jmasm/1288584240
- Pearson, R. H., & Mundform, D. J. (2010). Recommended Sample Size for Conducting Exploratory Factor Analysis on Dichotomous Data. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 9(2), 359–368. <https://doi.org/10.22237/jmasm/1288584240>
- Põdra, K. (2015). *Eesti tööandjate hoiakud ja töötajate ootused palkade avalikustamisel värbamisprotsessis* [Magistritöö]. Tallinna Tehnikaülikool.
- Reputation Dividend. (2015). *The 2015 US Reputation Dividend Report*. http://www.reputationdividend.com/files/1514/3515/4447/US_2015_Reputation_Dividend_Report_-_Final.pdf
- Ronda, L., Valor, C., & Abril, C. (2018). Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 573–596. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2017-1522>

- Saini, G. K., Gopal, A., & Kumari, N. (2015). Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers. *Management and Labour Studies*, 40(1–2), 34–51. <https://doi.org/10.1177/0258042X15601532>
- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice. *Career Development International*, 24(7), 636–657. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2018-0290>
- Shaw, J. D. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187–213. <https://doi.org/10.1177/2041386610382152>
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Snowdon, W., Schultz, J., & Swinburn, B. (2008). Problem and solution trees: A practical approach for identifying potential interventions to improve population nutrition. *Health Promotion International*, 23(4), 345–353. <https://doi.org/10.1093/heapro/dan027>
- Stubender-Lõugas, K. (2011). *Õppevahend: Tööandja bränd ja selle loomine* [Magistritöö]. Tartu Ülikool.
- Stuss, M., & Herdan, A. (2017). EXTERNAL EMPLOYER BRANDING TOOLS USED FOR ATTRACTING GRADUATES BY ENERGY COMPANIES LISTED AT WARSAW STOCK EXCHANGE. *Proceedings of the 8th Economics & Finance Conference, London*. 8th Economics & Finance Conference, London. <https://doi.org/10.20472/EFC.2017.008.013>
- Sullivan, J. (2004, February 23). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *ERE*. <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>
- Zheng, C., & Lamond, D. (2010). Organisational determinants of employee turnover for multinational companies in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 423–443. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9159-y>

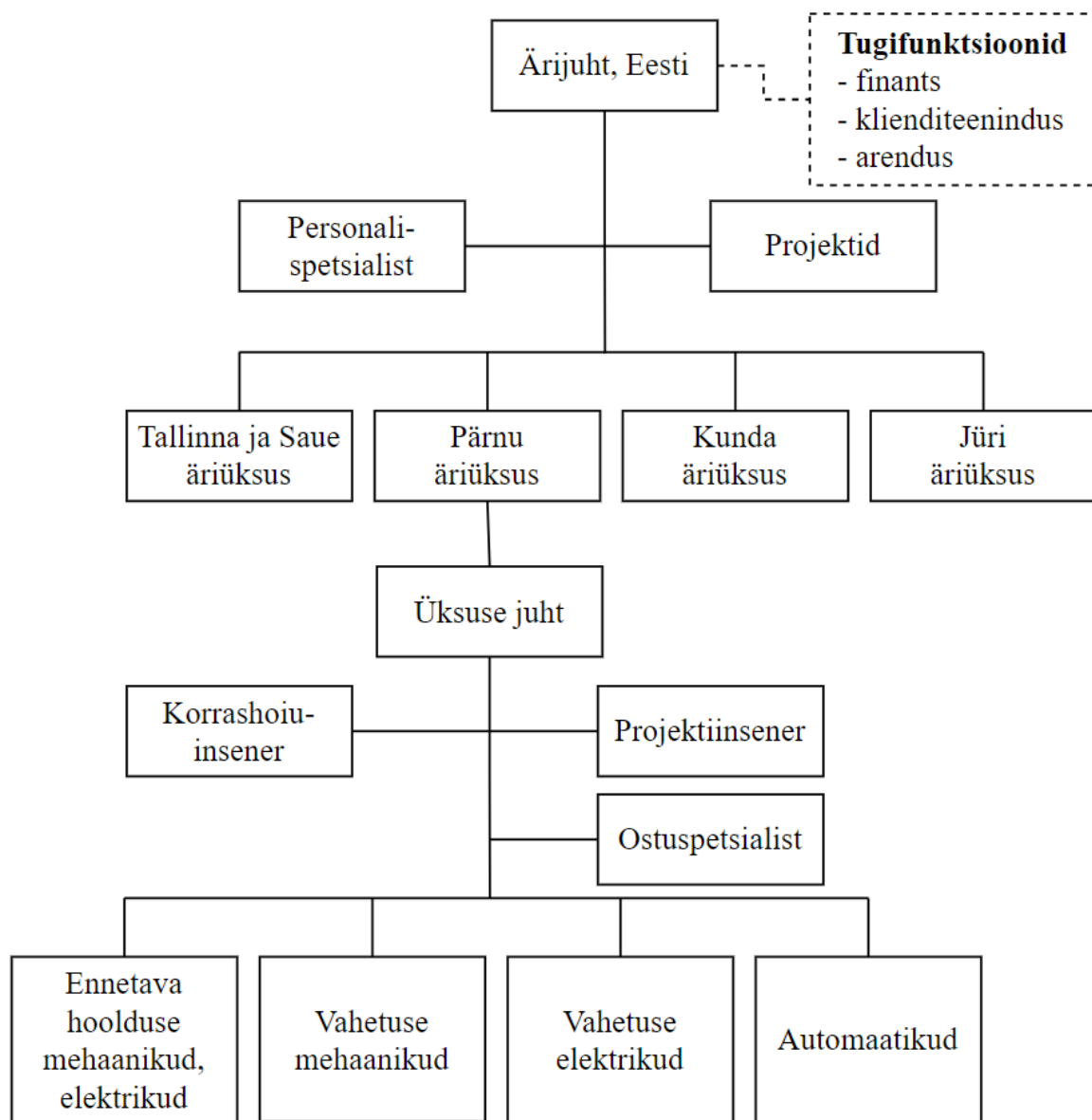
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welppe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Tribulkina, M. (2018). *Employer Branding: Innovative ways of collaboration between the case company and Engineering students* [Master's Degree]. Seinäjoki University of Applied Science.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welppe, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83–99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- Wonderful Workplaces. (2019). *Employer Branding Insights 2019*. <https://www.wonderfulworkplaces.co.uk/>

Lisa 1. Probleemipuu, nõrga tööandja brändi põhjus-tagajärg seos



Allikad: autori koostatud Ambler & Barrow, 1996, lk 200; Sulliwan, 2004; Põdra, 2015, lk 59; Figurska & Matuska, 2013, lk 40–41 põhjal

Lisa 2. Quant Estonia OÜ maatriksstruktuur ja alluvussuhted



Allikas: Quant Estonia OÜ sisedokument, autori kohandatud

Lisa 3. Tööohutuse sõnum Pärnu üksuse töökoja seinal



Ohutus enne kõike

Ohutus on alati esmatähtis, kõiges mida me teeme
Tööohutuse nõuete mittetäitmine võib lõppeda raske tööõnnetusega või surmaga

-  Alati, enne tööd, **hinda** tööga seotud **riske** ja kontrolli, et ohutuskaitsed oleksid paigas.
-  Ohtlike tööde tegemiseks hangi **töölubaja** veendu, et sul on selleks tööks piisavalt teadmisi ja oskusi ning korralikud töövahendid.
-  Kanna alati nõuetekohaseid **isikukaitsevahendeid**.

-  Alati **lukusta ja tähista ohuallikad**, et vältida nende juhuslik käivitamine.
-  Enne mahutisse sisenemist **kontrolli** seal oleva **õhu koostist**.
-  Kõrgustes töötamisel kasuta **kukkumiskaitsevahendeid**.
Ära tööta kohas, kus on varingu oht.
-  Tähistada töökoht, kui töötad **liikluseks** avatud alal.

Ohutus algab sinust. Tööohutuse reeglite eiramine toob kaasa kohese töö peatamise ja distsiplinaarkaristuse

Teavita koheselt kõikidest ohuolukordadest ja peaaegu juhtunud tööõnnetustest ning arstiabi vajajast. Ohtlike tööde ja esmakordselt tehtavate tööde riskide hindamisel kasuta „Enne tööd riskide hindamise“ kontrolllehte.

Et saada rohkem teada, külasta www.quantservice.com/safety



For more information, visit www.quantservice.com/safety

QUANT.

Lisa 4. Fookusgrupiintervjuu küsimused

1. Millist funktsiooni täidab personalijuhtimine Quant Estonia OÜ-s?
2. Laiemalt mõeldes, kuidas hindate Quant Estonia OÜ võimet värvata lihttöölisi ja spetsialiste? (v.a hetkel viiruse olukord) Millised on/on olnud peamised väljakutsed värbamisel?
3. Mis teeb teie arvates ühest tööandjast parima tööandja, kuhu kõik sooviksid tööle tulla?
4. Millega eristub Quant Estonia OÜ, kui tööandja, valdkonna teistest tööandjatest?
5. Milline on Teie arvates Quant Estonia OÜ maine tööjõuturul?
6. Kui oluliseks peab Quant Estonia OÜ juhtkond tööandja brändi ja selle arendamist?
7. Mida on siiani tehtud tööandja brändi arendamisel ja millised on tulevikuplaanid?
8. Milline on Quant Estonia OÜ väärtuspakkumine? Ehk millist väärtust pakutakse töötajale? Kas väärtuspakkumine on põhikirjas vms dokumendis sõnastatud?
9. Milliseid kanaleid kasutatakse väärtuspakkumise kommunikeerimiseks ja tööandja maine kujundamiseks?
10. Kas ja milliseid mõõdikuid kasutate tööandja brändi mõõtmiseks?
11. Kui tugev on Quant Estonia OÜ tööandja bränd?
12. Keskmiselt mitu CV-d laekub avalikult kuulutatud vabale ametikohale? Kui palju neist on relevantseid?
13. Kui mõõdate tööjõuvoolavust, siis milline on Quant Estonia OÜ tööjõuvoolavuse arvuline väärtus ja kuidas hindate selle tulemust?
14. Milline on Teie hinnang töötajate seas viimati korraldatud soovitusindeksi tulemusele?

Lisa 5. Ekspertintervjuu küsimused

1. Kuidas on juhtunud nii, et olete viimastel aastatel tõusnud parima tööandja edetabelite tippu? (Näiteks: 2020 CV Keskuse korraldatud Parim tööandja III koht, CV Online korraldatud 2021 parim finantssektori tööandja) Millist rolli on siin mänginud tööandja brändi teadlik arendamine?
2. Kuidas on tööandja brändi arendamine strateegilises juhtimises jaotatud? Milline struktuuriüksus vastutab?
3. Millised on tugeva tööandja brändi edutegurid?
4. Milline on LHV väärtuspakkumine ja kuidas te seda kommunikeerite?
5. Millised on teie peamised atraktiivsuse tunnused tööturul? Ehk kuidas tegelete välise tööandja brändinguga?
6. Kuidas hoiate olemasolevaid töötajaid? Ehk kuidas tegelete sisemise tööandja brändinguga?
7. Kas ja milliseid mõõdikuid kasutate tööandja brändi mõõtmisel? Miks just sellised mõõdikud? Kas mõõdikute väärtused ajas paranevad paralleelselt parima tööandja edetabelite tõusuga?
8. Kuidas olete juhtkonda suutnud veenda tegema kulutusi tööandja brändi arendamiseks?
9. Teil on tugev tööandja bränd ja n-ö olete tipus, kuidas edasi? Millised on tööandja brändi arendamise tulevikuplaanid?

Lisa 6. Ankeetküsimustik välimisele sihtgrupile (potentsiaalsed töötajad)

Lugupeetud vastaja!

Käesolev küsimustik on koostatud Tartu Ülikooli Pärnu kolledžis läbiviidava magistritöö raames, mille eesmärk on tuvastada Quant Estonia OÜ tuntus ja atraktiivsus sihtgrupi hulgas. Samuti välja selgitada potentsiaalsete töötajate ootused tööandjale ja enamlevinud infokanalid tööandja leidmise kohta. Magistritöö on seotud tööandja brändi arendamisega ettevõttes Quant Estonia OÜ, et olla atraktiivsem tööandja potentsiaalsetele ja olemasolevatele töötajatele.

Küsimustik koosneb kolmest erinevast teemablokist: ootused tööandjale, informatsiooni hange ja tööandja tuntus.

Palun leidke 5 – 10 minutit, et vastata allolevatele küsimustele, mille vastused on anonüümsed ning neid kasutatakse ainult käesolevas magistritöös. Olen väga tänulik kiirete ja ausate vastuste eest.

Ette tänades

Marko Kahu

marko.kahu@ut.ee

Üldandmed

Teie vanus:

- Alla 25
- 25-40
- 41-55
- Üle 55

Milline on Teie kõrgeim omandatud haridustase?

- Algharidus (1-6 klassi)
- Põhiharidus (7-9 klassi)
- Keskharidus (10-12 klassi)
- Kutseharidus
- Kõrgharidus
- Muu.....

Millisel ametipositsioonil Te hetkel töötate?

- Tööline
- Spetsialist
- Insener
- Kategooriajuht
- Olen töötu
- Muu.....

Lisa 6 järg

Ootused tööandjale

Palun hinnake skaalal 1-5, kui olulised on Teie jaoks tööandja valikul järgnevad kriteeriumid?

1-ei ole oluline, 2-pigem ei ole oluline, 3-neutraalne, 4-pigem on oluline, 5-on väga oluline

| Nr. | Kriteerium | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------|---|----|----|-----|-----|-----|
| 1 | Põnev töökeskkond | 0% | 2% | 11% | 48% | 40% |
| 2 | Ettevõtte on innovaatiline ja uuendusmeelne | 0% | 2% | 19% | 42% | 37% |
| 3 | Ettevõtte väärtustab ja kasutab ära töötaja loovust | 0% | 0% | 15% | 37% | 48% |
| 4 | Ettevõtte pakub kvaliteetset teenust | 0% | 0% | 10% | 38% | 52% |
| 5 | Ettevõtte pakub innovaatilist teenust | 1% | 6% | 27% | 30% | 36% |
| 6 | Lõbus töökeskkond | 0% | 0% | 20% | 34% | 46% |
| 7 | Head suhted otsese ülemusega | 0% | 0% | 2% | 43% | 55% |
| 8 | Head suhted kolleegidega | 0% | 0% | 3% | 33% | 64% |
| 9 | Toetavad ja julgustavad kolleegid | 1% | 0% | 3% | 41% | 55% |
| 10 | Õnnelik töökeskkond | 0% | 2% | 6% | 36% | 56% |
| 11 | Ettevõttes on head karjäärivõimalused | 0% | 2% | 18% | 32% | 48% |
| 12 | Ettevõtte on jätkusuutlik | 0% | 5% | 8% | 41% | 46% |
| 13 | Osakondadevaheline koostöö | 1% | 5% | 25% | 35% | 34% |
| 14 | Töötasu suurus | 1% | 2% | 3% | 31% | 63% |
| 15 | Atraktiivne hüvede pakett | 1% | 2% | 27% | 27% | 43% |
| 16 | Juhtkonna tunnustamine | 2% | 2% | 23% | 48% | 25% |
| 17 | Ettevõttes töötamine on hüppelaud tulevaseks tööhõiveks | 1% | 9% | 26% | 42% | 23% |
| 18 | Ettevõttes töötamine tõstab eneseväärikust | 0% | 4% | 24% | 41% | 31% |
| 19 | Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust | 0% | 2% | 13% | 55% | 30% |
| 20 | Karjääri parandava töökogemuse saamine | 1% | 4% | 12% | 43% | 40% |
| 21 | Ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik | 1% | 7% | 26% | 37% | 29% |
| 22 | Saan töökohal rakendada õpitud eriala | 2% | 3% | 19% | 38% | 38% |
| 23 | Saan õpetada ja jagada kogemusi töökaaslastega | 0% | 3% | 24% | 42% | 31% |
| 24 | Aktsepteerimine ja ühtekuuluvustunne | 0% | 2% | 24% | 44% | 30% |
| 25 | Ettevõtte on kliendikeskne | 2% | 5% | 44% | 31% | 18% |
| Tööandja maine | | 1% | 0% | 9% | 50% | 40% |
| Töö- ja eraelu tasakaal | | 0% | 1% | 8% | 30% | 61% |

Sihtgrupi informatsiooniallikad

Palun valige allolevast **kaks kõige olulisemat** infokanalit, mille kaudu te vabade töökohtade kohta informatsiooni leiate.

| | |
|---|-----|
| Töövahendusportaalid (CV Keskus, CV Online jms) | 105 |
| Ettevõtte koduleht internetis | 19 |
| Facebook | 22 |
| LinkedIn | 18 |

Lisa 6 järg

| | |
|--|----|
| Ettevõtte külastus | 4 |
| Ajalehed | 8 |
| Ajakirjad | 0 |
| Reklaamlehed | 0 |
| Raadio | 0 |
| Interneti otsingumootorid (Google, Bing jms) | 14 |
| Töötukassa | 28 |
| Tuttavate kaudu | 29 |

Palun hinnake skaalal 1-5, millised on olulisemad infokanalid, mille kaudu potentsiaalse tööandja kohta informatsiooni leiata.

1-ei ole oluline, 2-pigem ei ole oluline, 3-neutraalne, 4-pigem on oluline, 5-on väga oluline

| Infokanal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| Ettevõtte koduleht internetis | 2% | 3% | 11% | 31% | 52% |
| Facebook | 15% | 15% | 34% | 17% | 19% |
| LinkedIn | 40% | 15% | 24% | 7% | 14% |
| Ettevõtte külastus | 19% | 20% | 18% | 23% | 20% |
| Ajalehed | 21% | 29% | 32% | 15% | 2% |
| Ajakirjad | 28% | 31% | 31% | 8% | 2% |
| Reklaamlehed | 23% | 30% | 33% | 11% | 2% |
| Raadio | 26% | 23% | 44% | 6% | 2% |
| Televiisor | 24% | 27% | 33% | 14% | 2% |
| Interneti otsingumootorid (Google, Bing jms) | 2% | 4% | 10% | 39% | 45% |
| Töötukassa | 12% | 9% | 27% | 32% | 19% |
| Ettevõtte töötajate kaudu | 1% | 3% | 24% | 42% | 30% |
| Tuttavate kaudu | 2% | 3% | 11% | 34% | 50% |

Tööandja tuntus sihtgrupis

Kas te olete teadlik ettevõttest Quant Estonia OÜ? (Jah/ei)

Palun hinnake skaalal 0-4 alljärgnevat väidet.

0-ei oska öelda, 1-ei ole nõus, 2-pigem ei ole nõus, 3-pigem olen nõus, 4-täiesti nõus

| Väide | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----|----|----|-----|----|
| Töö ettevõttes Quant Estonia OÜ on huviäratav | 86% | 0% | 1% | 11% | 2% |

Palun kirjutage lahtrisse üks märksõna, mis seostub Teile ettevõttega Quant Estonia OÜ või mis mõtteid/tundeid tekitab antud nimi.

| |
|--|
| |
|--|

Lisa 7. Ankeetküsimustik sisemisele sihtgrupile (olemasolevad töötajad)

Lugupeetud vastaja!

Käesolev küsimustik on koostatud Tartu Ülikooli Pärnu kolledži magistritöö raames, mille eesmärk on välja selgitada, kuidas olemasolevad töötajad tajuvad tööandja väärtuspakkumist ning läbi pühendumise ja väärtuste tunnuste kriteeriumi hinnata tööandja tänast atraktiivsust. Magistritöö on seotud tööandja brändi arendamisega ettevõttes Quant Estonia OÜ, et olla atraktiivsem tööandja potentsiaalsetele ja olemasolevatele töötajatele.

Palun leidke 5 – 10 minutit, et vastata allolevatele küsimustele, mille vastused on anonüümsed ning neid kasutatakse ainult käesolevas magistritöös. Olen väga tänulik kiirete ja ausate vastuste eest.

Ette tänades

Marko Kahu
marko.kahu@ut.ee

Üldandmed

Teie vanus:

- Alla 25
- 25-40
- 41-55
- Üle 55

Kui kaua olete töötanud Quant Estonia OÜ-s:

- Alla 1 aasta
- 1-5 aastat
- Üle 5 aasta

Millises Quant Estonia OÜ üksuses töötan:

- Jüri
- Kunda
- Pärnu
- Saue
- Tallinn

Tööandja väärtuste hindamine

Palun hinnake allolevat emotsionaalse ja vaimse seotuse hindamise väiteid 10-palli skaalal. 1 väljendab kõige madalamat hinnangut ja vastaja ei nõustu ning 10 kõrgeimat hinnangut ja vastaja nõustub täielikult.

Lisa 7 järg

| Emotsionaalse seotuse hindamine | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Minu isiklikud väärtused kattuvad ettevõtte väärtustega | 0% | 0% | 3% | 3% | 3% | 8% | 8% | 30% | 38% | 10% |
| Minu töö esitab mulle väljakutseid ja on põnev | 0% | 0% | 3% | 0% | 8% | 5% | 5% | 28% | 15% | 38% |
| Olen uhke teenuse üle, mida kliendile pakume | 0% | 0% | 3% | 0% | 5% | 8% | 13% | 25% | 25% | 23% |
| Minu meeskond elab ja tegutseb vastavalt Quant Estonia OÜ väärtustele | 3% | 3% | 0% | 3% | 8% | 8% | 15% | 33% | 13% | 18% |
| Vaimse seotuse hindamine | | | | | | | | | | |
| Minu meeskond on muutuste elluviimisel edukas | 3% | 0% | 0% | 5% | 3% | 0% | 18% | 38% | 28% | 8% |
| Töötan keskkonnas, kus on lubatud vigu teha | 15% | 13% | 10% | 3% | 3% | 10% | 15% | 15% | 5% | 13% |
| Meeskonnas inspireerime üksteist esitama väljakutseid ja mõtleme, kuidas oma tööd paremini teha | 3% | 0% | 5% | 3% | 5% | 8% | 18% | 28% | 15% | 18% |
| Minu meeskond reageerib kiiresti, kui näeb võimalust kliendi jaoks midagi paremaks muuta | 3% | 5% | 3% | 0% | 5% | 5% | 13% | 25% | 23% | 20% |
| Annate oma meeskonnas üksteisele tagasisidet | 0% | 0% | 3% | 0% | 0% | 10% | 10% | 48% | 18% | 13% |
| Võin oma meeskonnas vabalt arvamust avaldada | 0% | 0% | 0% | 0% | 3% | 0% | 10% | 13% | 23% | 53% |
| Minu meeskonnas on oluline, et asjad oleksid lihtsad ja selged | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 5% | 0% | 15% | 28% | 53% |

Hinnang tööandjale

Mõeldes Quant Estonia OÜ-le kui tööandjale, palun hinnake skaalal 1-5, mil määral nõustute allolevatele väidetega.

1-ei ole nõus, 2-pigem ei ole nõus, 3- nii ja naa, 4-pigem olen nõus, 5-täiesti nõus

| Nr. | Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Põnev töökeskkond | 3% | 3% | 10% | 45% | 40% |
| 2 | Ettevõtte on innovaatiline ja uuendusmeelne | 5% | 10% | 18% | 38% | 30% |
| 3 | Ettevõtte väärtustab ja kasutab ära töötaja loovust | 5% | 5% | 20% | 35% | 35% |
| 4 | Ettevõtte pakub kvaliteetset teenust | 3% | 3% | 20% | 50% | 25% |
| 5 | Ettevõtte pakub innovaatilist teenust | 10% | 3% | 25% | 45% | 18% |
| 6 | Lõbus töökeskkond | 3% | 5% | 8% | 50% | 35% |
| 7 | Head suhted otsese ülemusega | 0% | 0% | 5% | 38% | 58% |
| 8 | Head suhted kolleegidega | 0% | 0% | 5% | 38% | 58% |
| 9 | Toetavad ja julgustavad kolleegid | 0% | 0% | 5% | 40% | 55% |
| 10 | Õnnelik töökeskkond | 3% | 3% | 18% | 53% | 25% |
| 11 | Ettevõttes on head karjäärivõimalused | 8% | 8% | 43% | 28% | 15% |

Lisa 7 järg

| Nr. | Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 12 | Ettevõtte on jätkusuutlik | 3% | 5% | 13% | 43% | 38% |
| 13 | Osakondadevaheline koostöö | 10% | 5% | 20% | 55% | 10% |
| 14 | Töötasu atraktiivne | 5% | 10% | 10% | 58% | 18% |
| 15 | Atraktiivne hüvede pakett | 5% | 8% | 8% | 50% | 30% |
| 16 | Juhtkond tunnustab | 5% | 5% | 15% | 55% | 20% |
| 17 | Ettevõttes töötamine on hüppelaud tulevaseks tööhõiveks | 5% | 5% | 30% | 43% | 18% |
| 18 | Ettevõttes töötamine tõstab eneseväärikust | 3% | 5% | 30% | 43% | 20% |
| 19 | Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust | 3% | 0% | 35% | 35% | 28% |
| 20 | Karjääri parandava töökogemuse saamine | 3% | 0% | 20% | 45% | 33% |
| 21 | Ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik | 3% | 8% | 13% | 40% | 38% |
| 22 | Saan töökohal rakendada õpitud eriala | 5% | 3% | 15% | 33% | 45% |
| 23 | Saan õpetada ja jagada kogemusi töökaaslastega | 0% | 0% | 10% | 38% | 53% |
| 24 | Aktsepteerimine ja ühtekuuluvustunne | 0% | 5% | 10% | 50% | 35% |
| 25 | Ettevõtte on kliendikeskne | 0% | 3% | 10% | 43% | 45% |
| | Minu tööandja jagab töötajatele piisavat informatsiooni | 10% | 8% | 20% | 38% | 25% |
| | Värbamisel saadud informatsioon ja kirjeldatud tööülesanded on kokku langenud tegeliku tööeluga | 5% | 5% | 13% | 53% | 25% |
| | Minu tööandja toetab õppimist ja teadmiste jagamist | 5% | 8% | 10% | 40% | 38% |
| | Quant Estonia OÜ on hea tööandja | 0% | 5% | 13% | 45% | 38% |
| | Quant Estonia OÜ maine on hea | 0% | 3% | 13% | 60% | 25% |
| | Tööohutus on tugev töökultuuri osa | 0% | 3% | 5% | 30% | 63% |

Pühendumine

Mõeldes Quant Estonia OÜ-le kui tööandjale, palun hinnake skaalal 1-5, mil määral nõustute allolevatele väidetega 1-ei ole nõus, 2-pigem ei ole nõus, 3- nii ja naa, 4-pigem olen nõus, 5-täiesti nõus.

| Väide | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----|----|-----|-----|-----|
| Ma tean, kes on meie klient ja millist probleemi me aitame kliendil lahendada | 0% | 0% | 3% | 5% | 93% |
| Ma tean, milline on Quant Estonia OÜ tegevuse mõju kliendile | 3% | 3% | 5% | 13% | 78% |
| Olen rahul oma tööga Quant Estonia OÜ-s | 3% | 3% | 10% | 40% | 45% |
| Ma ei mõtle töökoha vahetamise peale | 0% | 8% | 13% | 35% | 45% |
| Olen oma tööle ja organisatsioonile jäägitult pühendunud | 3% | 8% | 15% | 33% | 43% |
| Olen uhke, et töötan Quant Estonia OÜ-s | 3% | 5% | 25% | 35% | 33% |
| Quant Estonia OÜ on hea koht töötamiseks | 3% | 5% | 15% | 43% | 35% |
| Ma kasutan alati ohutuid töövõtteid, millega ei kahjusta enda ja teiste elu ning tervist | 0% | 0% | 5% | 28% | 68% |
| Ma soovitan Quant Estonia OÜ-d kui tööandjat oma sõbrale | 0% | 5% | 5% | 45% | 45% |

Lisa 8. Eesti hinnatuima tööandja edetabelid

| CV Keskus | | | |
|-----------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Edetabeli koht | 2020 | 2019 | 2018 |
| 1 | Telia Eesti AS | Eesti Energia AS | Eesti Energia AS |
| 2 | Eesti Energia AS | Swedbank AS | Telia Eesti AS |
| 3 | LHV Pank AS | Telia Eesti AS | Skype Technologies OÜ |
| 4 | TransferWise | Transferwise Ltd Eesti filiaal | Swedbank AS |
| 5 | Cleveron AS | Skype Technologies OÜ | Transferwise Ltd Eesti filiaal |
| 6 | Elisa Eesti AS | Cleveron AS | AS Tallink Grupp |
| 7 | Swedbank AS | OÜ Playtech Estonia | AS LHV Pank |
| 8 | Pipedrive OÜ | Pipedrive OÜ | Playtech Estonia OÜ |
| 9 | Bolt Technology OÜ | AS LHV Pank | ABB AS |
| 10 | Playtech Estonia OÜ | Taxify OÜ | Pipedrive OÜ |
| 11 | Skype Technologies OÜ | Microsoft Estonia OÜ | Microsoft Estonia OÜ |
| 12 | Microsoft Estonia OÜ | AS Tallink Grupp | Tartu Ülikool |
| 13 | Tallinna Lennujaam AS | AS Tallinna Lennujaam | Elisa Eesti AS |
| 14 | Tallink Grupp AS | Utilitas | Nortal AS |
| 15 | Utilitas | Nortal AS | AS Tallinna Lennujaam |
| 16 | SEB Pank AS | Elisa Eesti AS | Riigimetsa Majandamise Keskus |
| 17 | Helmes AS | Tartu Ülikool | Kalev AS |
| 18 | Apollo Group OÜ | ABB AS | Kaubamaja AS |
| 19 | Nortal AS | Orkla Eesti AS | Cleveron AS |
| 20 | Kaitseressursside Amet | Kaubamaja AS | AS SEB Pank |
| CV-Online | | | |
| Edetabeli koht | 2020 | 2019 | 2018 |
| 1 | SEB Pank AS | Elisa Eesti AS | - |
| 2 | Coop Eesti | AS LHV Pank | - |
| 3 | Swedbank AS | Nordea Bank Abp Eesti filiaal | - |
| 4 | Nordea Bank Abp Eesti filiaal | Eesti Energia AS | - |
| 5 | Telia Eesti AS | Transferwise Ltd Eesti filiaal | - |
| 6 | Pipedrive OÜ | Circle K Eesti AS | - |
| 7 | Eesti Energia AS | Veriff OÜ | - |
| 8 | Elisa Eesti AS | Cleveron | - |
| 9 | Magnum As | Telia Eesti AS | - |
| 10 | Playtech Estonia OÜ | Magnum As | - |
| 11 | - | Tallink Grupp AS | - |
| 12 | - | Swedbank AS | - |
| 13 | - | Tele2 Eesti AS | - |
| 14 | - | Microsoft Estonia OÜ | - |
| 15 | - | Apranga Estonia OÜ | - |
| 16 | - | Coop Eesti | - |
| 17 | - | Milrem AS | - |
| 18 | - | Nortal AS | - |
| 19 | - | Premier Restaurants Eesti OÜ | - |
| 20 | - | Playtech Estonia OÜ | - |

Lisa 9. Välimise sihtgrupi väärtuste tunnuste hindamise tulem

| Väärtuse tunnused | Küsimuse nr. | Kriteerium | Kesk- väärtus | Standard- hälve |
|-------------------|--------------|---|------------------|--------------------|
| Huvi | 1 | Põnev töökeskkond | 4,25 | 0,71 |
| | 2 | Ettevõtte on innovaatiline ja uuendusmeelne | 4,15 | 0,78 |
| | 3 | Ettevõtte väärtustab ja kasutab ära töötaja loovust | 4,34 | 0,72 |
| | 4 | Ettevõtte pakub kvaliteetset teenust | 4,43 | 0,66 |
| | 5 | Ettevõtte pakub innovaatilist teenust | 3,94 | 0,98 |
| Sotsiaalne | 6 | Lõbus töökeskkond | 4,26 | 0,77 |
| | 7 | Head suhted otsese ülemusega | 4,52 | 0,55 |
| | 8 | Head suhted kolleegidega | 4,60 | 0,55 |
| | 9 | Toetavad ja julgustavad kolleegid | 4,49 | 0,64 |
| | 10 | Õnnelik töökeskkond | 4,48 | 0,68 |
| Majanduslik | 11 | Ettevõttes on head karjäärivõimalused | 4,25 | 0,83 |
| | 12 | Ettevõtte on jätkusuutlik | 4,28 | 0,81 |
| | 13 | Osakondadevaheline koostöö | 3,97 | 0,92 |
| | 14 | Töötasu suurus | 4,54 | 0,71 |
| | 15 | Atraktiivne hüvede pakett | 4,10 | 0,91 |
| Arengualane | 16 | Juhtkonna tunnustamine | 3,92 | 0,85 |
| | 17 | Ettevõttes töötamine on hüppelaud tulevaseks tööhõiveks | 3,77 | 0,93 |
| | 18 | Ettevõttes töötamine tõstab eneseväärikust | 3,98 | 0,84 |
| | 19 | Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust | 4,12 | 0,71 |
| | 20 | Karjääri parandava töökogemuse saamine | 4,18 | 0,85 |
| Rakenduslik | 21 | Ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik | 3,86 | 0,94 |
| | 22 | Saan töökohal rakendada õpitud eriala | 4,07 | 0,92 |
| | 23 | Saan õpetada ja jagada kogemusi töökaaslastega | 4,00 | 0,82 |
| | 24 | Aktsepteerimine ja ühtekuuluvustunne | 4,02 | 0,78 |
| | 25 | Ettevõtte on kliendikeskne | 3,59 | 0,89 |

Lisa 11. Väärtuste seisundi hindamise küsimustiku tulem

| Emotsionaalse seotuse hindamine | Keskväärtaus | Standardhälve |
|---|--------------|---------------|
| Minu isiklikud väärtused kattuvad ettevõtte väärtustega | 8,05 | 1,55 |
| Minu töö esitab mulle väljakutseid ja on põnev | 8,40 | 1,74 |
| Olen uhke teenuse üle, mida kliendile pakume | 8,15 | 1,62 |
| Minu meeskond elab ja tegutseb vastavalt Quant Estonia OÜ väärtustele | 7,53 | 2,06 |
| Aritmeetiline keskmine | 8,03 | |
| Vaimse seotuse hindamine | | |
| Minu meeskond on muutuste elluviimisel edukas | 7,80 | 1,72 |
| Töötan keskkonnas, kus on lubatud vigu teha | 5,48 | 3,11 |
| Meeskonnas inspireerime üksteist esitama väljakutseid ja mõtleme, kuidas oma tööd paremini teha | 7,50 | 2,10 |
| Minu meeskond reageerib kiiresti, kui näeb võimalust kliendi jaoks midagi paremaks muuta | 7,65 | 2,31 |
| Annate oma meeskonnas üksteisele tagasisidet | 8,00 | 1,34 |
| Võin oma meeskonnas vabalt arvamust avaldada | 9,10 | 1,20 |
| Minu meeskonnas on oluline, et asjad oleksid lihtsad ja selged | 9,23 | 1,04 |
| Aritmeetiline keskmine | 7,82 | |

Lisa 12. Sisemise sihtgrupi väärtuste tunnuste hindamise tulem

| Väärtuse tunnused | Küsimuse nr. | Väide | Kesk- väärtus | Standard- hälve |
|-------------------|--------------|---|------------------|--------------------|
| Huvi | 1 | Põnev töökeskkond | 4,18 | 0,89 |
| | 2 | Ettevõtte on innovaatiline ja uuendusmeelne | 3,78 | 1,13 |
| | 3 | Ettevõtte väärtustab ja kasutab ära töötaja loovust | 3,90 | 1,09 |
| | 4 | Ettevõtte pakub kvaliteetset teenust | 3,93 | 0,88 |
| | 5 | Ettevõtte pakub innovaatilist teenust | 3,58 | 1,12 |
| Sotsiaalne | 6 | Lõbus töökeskkond | 4,10 | 0,92 |
| | 7 | Head suhted otsese ülemusega | 4,53 | 0,59 |
| | 8 | Head suhted kolleegidega | 4,53 | 0,59 |
| | 9 | Toetavad ja julgustavad kolleegid | 4,50 | 0,59 |
| | 10 | Õnnelik töökeskkond | 3,95 | 0,86 |
| Majanduslik | 11 | Ettevõttes on head karjäärivõimalused | 3,35 | 1,06 |
| | 12 | Ettevõtte on jätkusuutlik | 4,08 | 0,96 |
| | 13 | Osakondadevaheline koostöö | 3,50 | 1,07 |
| | 14 | Töötasu suurus | 3,73 | 1,02 |
| | 15 | Atraktiivne hüvede pakett | 3,93 | 1,06 |
| Arengualane | 16 | Juhtkonna tunnustamine | 3,80 | 0,98 |
| | 17 | Ettevõttes töötamine on hüppelaud tulevaseks tööhõiveks | 3,63 | 0,99 |
| | 18 | Ettevõttes töötamine tõstab eneseväärikust | 3,73 | 0,92 |
| | 19 | Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust | 3,85 | 0,91 |
| | 20 | Karjääri parandava töökogemuse saamine | 4,05 | 0,86 |
| Rakenduslik | 21 | Ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik | 4,03 | 1,01 |
| | 22 | Saan töökohal rakendada õpitud eriala | 4,10 | 1,07 |
| | 23 | Saan õpetada ja jagada kogemusi töökaaslastega | 4,43 | 0,67 |
| | 24 | Aktsepteerimine ja ühtekuuluvustunne | 4,15 | 0,79 |
| | 25 | Ettevõtte on kliendikeskne | 4,30 | 0,75 |

Lisa 13. Välise ja sisemise sihtgrupi väärtuste hinnangute paremusjärjestus

| Välise sihtgrupi ootused tööandjale | Sisemise sihtgrupi hinnang tööandjale |
|---|---|
| Head suhted kolleegidega | Head suhted otsese ülemusega |
| Töötasu suurus | Head suhted kolleegidega |
| Head suhted otsese ülemusega | Toetavad ja julgustavad kolleegid |
| Toetavad ja julgustavad kolleegid | Saan õpetada ja jagada kogemusi töökaaslastega |
| Õnnelik töökeskkond | Ettevõtte on kliendikeskne |
| Ettevõtte pakub kvaliteetset teenust | Põnev töökeskkond |
| Ettevõtte väärtustab ja kasutab ära töötaja loovust | Aktsepteerimine ja ühtekuuluvustunne |
| Ettevõtte on jätkusuutlik | Lõbus töökeskkond |
| Lõbus töökeskkond | Saan töökohal rakendada õpitud eriala |
| Põnev töökeskkond | Ettevõtte on jätkusuutlik |
| Ettevõttes on head karjäärivõimalused | Karjääri parandava töökogemuse saamine |
| Karjääri parandava töökogemuse saamine | Ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik |
| Ettevõtte on innovaatiline ja uuendusmeelne | Õnnelik töökeskkond |
| Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust | Ettevõtte pakub kvaliteetset teenust |
| Atraktiivne hüvede pakett | Atraktiivne hüvede pakett |
| Saan töökohal rakendada õpitud eriala | Ettevõtte väärtustab ja kasutab ära töötaja loovust |
| Aktsepteerimine ja ühtekuuluvustunne | Ettevõttes töötamine tõstab enesekindlust |
| Saan õpetada ja jagada kogemusi töökaaslastega | Juhtkonna tunnustamine |
| Ettevõttes töötamine tõstab enesevääriskust | Ettevõtte on innovaatiline ja uuendusmeelne |
| Osakondadevaheline koostöö | Töötasu suurus |
| Ettevõtte pakub innovaatilist teenust | Ettevõttes töötamine tõstab enesevääriskust |
| Juhtkonna tunnustamine | Ettevõttes töötamine on hüppelaud tulevaseks tööhõiveks |
| Ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik | Ettevõtte pakub innovaatilist teenust |
| Ettevõttes töötamine on hüppelaud tulevaseks tööhõiveks | Osakondadevaheline koostöö |
| Ettevõtte on kliendikeskne | Ettevõttes on head karjäärivõimalused |

SUMMARY

IMPROVING EMPLOYER BRANDING BASED ON THE EXAMPLE OF QUANT ESTONIA LLC

Marko Kahu

Companies require qualified, professionally experienced employees who offer added value to their employer through willingness to do the work, through their positive approach, enthusiasm and flexibility. A shrinking workforce due to an aging population has started the war for talent which reflects strategic competition among organizations to attract the most able employees in the labour market. A company's reputation is most valued by job seekers and is becoming a key component in making their choices. Therefore, creating an employer brand is an organization-wide activity, an important part of the overall business strategy.

This Master's thesis studies the current situation in employer branding at Quant Estonia LLC and addresses its development opportunities using the example of the company. The topic is relevant for Quant Estonia LLC, because staff retention and recruiting are complicated and problematic here due to the lack of qualified top talent. In the past, the employer brand was not cultivated enough, it was mainly event-based.

The purpose of the thesis is to make suggestions for developing the employer brand of Quant Estonia LLC on the basis of the analysis. Based on the purpose, answers to the following research questions were sought:

1. What are the most important strategic factors in employer branding development and what is the current situation in the development of Quant Estonia LLC branding?
2. How can Quant Estonia LLC measure the effectiveness of its employer brand?
3. How do potential and existing employees evaluate the employer brand of the company?

Organizations have become to realize how important it is to develop an employer brand, as proven by the constant coverage of the topic in scientific sources. The definition of the term has evolved over time based on the viewpoints of different authors. Indirectly, they reflect a common undertone related to the presentation of the employer image to existing and potential employees. Based on the theory, the author summarizes the nature of an employer brand as creating an image that distinguishes it from other companies with the aim of being an attractive employer in the labour market. Creating a positive image requires a consciously managed strategy, which is why management support is an important success factor in creating a powerful employer brand.

Another key factor and component of an employer brand is crafting employee value proposition (EVP), the attractiveness of which impacts the choices of potential candidates and the loyalty of the existing employees. Effective communication of values depends on the right channels through which the target group is addressed. A strong employer brand increases the number of relevant talents, reduces recruitment costs, ensures low employee turnover, plus committed and satisfied employees.

Various metrics are used to assess employer branding success. In the absence of standard measurement processes, it is important to build on previously used measurement models that have been proven and recognized in scientific sources. This thesis provides a more detailed overview of the Berthon model (Berthon *et al.*, 2005, p. 158), where assessing of the employer brand is related to the attractiveness of the employer and the five employer values are used as the main factors: interest value, social value, economic value, developmental value, and application value. In addition, the universal formula for total employer brand strength evaluation developed by Kucherov and Samokish (2016, p. 31) is introduced, which considers certain elements of the employer brand as equal proportions, concerning internal and external stakeholders. Identification with the employer values is assessed through a value index.

Quantitative and qualitative data collection methods are used in the empirical part of the thesis to solve the identified problem, to reach the purpose set in the Master's thesis, as well as to find answers to the research questions. The aim of the document analysis was to identify the company's core values and find information related to the research topic. A semi-structured focus group interview with the company's business manager and

human resources specialist was conducted to map the current situation of Quant Estonia LLC's employer brand and concerns in human resources management. A success story of the employer brand was revealed through a semi-structured expert interview with the former development manager of Quant Estonia LLC's employer brand. In order to assess the company's reputation and attractiveness among the target group, a structured online questionnaire was prepared, the sample of which consisted of 124 respondents. The perception of the employer and its reputation, as well their feeling about the EVP were surveyed through a structured questionnaire, with the sample of 40 employees. The interview questions and the questionnaire were compiled based on the theory, the focus of which was on the Berthon model. For the analysis of the interviews, qualitative content analysis was implemented and for the surveys – descriptive statistics for the initial analysis of the data, as well as a dispersion analysis and a t-test.

Based on the results of the Master's thesis, it can be concluded that the management at Quant Estonia LLC has the desire and initiative to consciously manage and develop employer branding. Although the strength of the employer brand as a whole is not measured in the company, satisfaction surveys are mainly used to assess the personnel management performance. The greatest value that Quant Estonia LLC is offering to its employees and that is actively communicated, is occupational safety and a safe working environment. The results of the survey showed that employees perceive this safe working environment. The Berthon value model was used to assess the attractiveness of Quant Estonia LLC, the results showed that the expectations of potential employees are usually higher than the employer can offer right now. The analysis of the value groups revealed that the external and internal target groups assessed social values highly. This agrees with the research results found in scientific sources. Based on the result of the value index, it can be said that the company employees are ambassadors who embody the corporate identity in values and act in accordance.

In general, the results of the survey show that the external company brand image in the labour market is poor. It reflected in the external target group's low awareness of the organization and its activities. The strength of the internal employer brand is quite good, which was confirmed by the good evaluation of the employer performance by the existing

employees and the consistence of values, with which they identify themselves with the organization.

The author considers appointing a person responsible for the employer brand the most important one among the suggestions made in the thesis; hence, there would be a dedicated supervising expert to handle ideas and changes. The rest of the author's suggestions concern different job segments, which is why a blurred line of responsibility could jeopardize their realization. Besides the suggestions made, the author considers the mapping of the current situation at Quant Estonia LLC based on the results of the study as the main value of the work, as well as the introduction of employer branding metrics to measure success, based on which the management can further improve its employer brand.

A wide range of topics concerning employer branding and the restrictive regulations of the Master's thesis did not allow the author to address all the aspects affecting the development of the employer brand. The samples used in the study may not adequately reflect the general population due to underrepresentation. Nevertheless, the results prove agreement with the theory, and indicate a direction that could be further explored by the employer in the future.

The author claims that the purpose of the Master's thesis was fulfilled, and the research questions were answered thoroughly. The results of the work can be taken into account by the management of Quant Estonia LLC and, if necessary, implemented in shaping employer branding. Furthermore, the theoretical part and the results of the empirical research could be important sources for other companies operating in a similar field if they were interested in developing their employer brand, and knowingly implementing it.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marko Kahu,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
TÖÖANDJA BRÄNDI TUGEVDAMINE ETTEVÕTTE QUANT ESTONIA OÜ
NÄITEL,
mille juhendaja on Jaana Kikas ja kaasjuhendaja Gerda Mihhailova,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi
DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks
Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative
Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost
reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja
kasutada teost ärieesmärgil, alates **30.05.2026** kuni autoriõiguse kehtivuse
lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega
isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Marko Kahu

19.05.2021