

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Dagne Tippi

**TÖÖANDJA BRÄNDI LOOMINE ALUSTAVA  
MAJUTUSETTEVÕTTE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Heli Tooman, PhD

Pärnu 2019

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Tööandja bränd.....	8
1.1. Tööandja brändi teoreetilised käsitlused.....	8
1.2 Tööandja bränd kui organisatsiooni maine alustala.....	15
1.3. Majutusettevõtte tööandja brändi eripära.....	22
2. Alustava majutusettevõtte tööandja bränd kujundamise uuring .....	28
2.1. Alustava majutusettevõtte tööandja brändi eesmärk .....	28
2.2. Uuringu kirjeldus .....	35
2.3. Uuringu tulemused.....	40
2.4. Järeldused ja ettepanekud alustava majutusettevõtte tööandja brändi loomiseks ...	49
Kokkuvõte .....	54
Viidatud allikad.....	57
Lisad	
Lisa 1. Poolstruktureeritud ekspertintervjuud põhiküsimused personalitöö teabekeskuste juhtidele .....	67
Lisa 2. Poolstruktureeritud ekspertintervjuud põhiküsimused personalitöö teabekeskuse värbamisspetsialistile ja majutusasutuse personalijuhile .....	69
Lisa 3. Struktureeritud rühmaintervjuu .....	71
Summary .....	72

## SISSEJUHATUS

Käesoleva magistritöö temaatika fookuses on tööandja brändi loomise teoreetilised käsitlused ja spetsiifika majutusettevõttes. Tuginedes varasematele uuringutele ja magistritöö uuringu tulemustele ning seonduvatele järeldustele esitatakse ettepanekud alustava majutusettevõtte tööandja brändi kujundamiseks.

Maailma tööjoturul on majanduskasv tekitanud olukorra, kus konkurents kvalifitseeritud tööjõule on terav. Teadlikku tööandja brändi loomist ja edendamist on planeerinud ning rakendanud peamiselt suurettevõtted. Töötamist majutusasutuses seostavad inimesed pigem tudengi perioodiga elus ja eeldavad, et sektori palgatase on madal. Potentsiaalsed töötajad ei ole teadlikud pakutavatest hüvedest nagu boonussüsteem, karjäärialane arenguvõimalus, koolitused ja soodustused majutusasutuses. (Gehrels & de Looij, 2011) Alustavale ettevõttele on väljakutseks mitte ainult klientide leidmine teenuste tarbimiseks, vaid ka võime olla atraktiivne andekatele ja kvalifitseeritud töötajatele.

Brändimine on enam kui vahend klientide seisukohtade kujundamiseks ettevõtte suhtes, see on ka võimalus kujundada töötajate arusaamu tööandja kohta. Mida parema kuvandiga on tööandja, seda atraktiivsem on organisatsioon töötajate jaoks (Figurska & Matuska, 2013). Potentsiaalsete töötajate ligimeelitamiseks on alustav tööandja võrreldes väljakujunenud kuvandiga ettevõtete seas ebasoodsas olukorras. Põhjuseid selleks on mitmeid: potentsiaalsed talendid ei märka tööandjat, madal teadlikkus ettevõttest, maine on tööturul madal või puudulik. Need on ka ühed suurimad väljakutsed väiksematele ja alustavatele ettevõtetele (Tumasjan, Strobel & Welp, 2011). Tööandja brändi loomine ja hoidmine on vahend, millega saab eristuda ning see on tiheda konkurentsiga tööturul igas suuruses ettevõtetele vajalik.

Tarbija arvates kujutab bränd endast rohkem kui ainult ostetavat toodet või teenust. See on kombinatsiooni imagost, kvaliteedist, suhtumisest ja pühendumisest. (Kimpakorn & Tocquer, 2010) Tööandja bränd on enam kui ainult konkurentsieelis tööturul, see aitab hoida terviklikku kuvandit ettevõttest. Suurema tähelepanu all on positiivse brändi kuvandi loomine just teenindussektoris. (Kimpakorn & Tocquer, 2010; Yang, Wan & Wu, 2015). Tugev tööandja bränd aitab luua ja kasvatab usaldust ning pakub head klienditeeninduse kogemust. Positiivne kliendikogemus on kasulik ärile, kuna soodustab korduvostu. Tööandja brändile võiksid keskenduda erinevate suurustega ettevõtted ja mõelda, mida tähendab nende juures töötamine ning mida nad töötajatele pakuvad.

Samasuguste küsimustega on silmitsi ka majutusasutused. Meeldiva ja sujuva külastuselamuse osaks saamine on aspekt hotellis, mida ootavad kõik külastajad ja nii on saanud teeninduskultuur võtmeteguriks konkurentidest eristumisel (Chen, 2013). Kliendikeskse teeninduse osutamisel vajab majutusasutus sobiva koolituse või potentsiaaliga personali. Tööandja bränd on filosoofia, mis kandub ettevõtte töötajatele ja neilt edasi klientidele (Gehrels & de Looij, 2011). Sellepärast on soovituslik rakendada tööandja brändi juba ettevõtte sisseelamise programmis (Yang, Wan & Wu, 2015). Hotellid suunavad ja kujundavad läbi tööandja brändi töötajate käitumist ning suhtumist ja see omakorda mõjutab ettevõtte ärilist käekäiku.

Teeninduskvaliteedile avaldab positiivset mõju töötaja lojaalsus ja pühendumus ettevõttele (Boshoff & Mels, 1995). Need on ühed aspektid, millega on vaja tööandjal arvestada. Ambler & Barrow tõid 1996. aastal välja, et tööandja brändi kontseptsioon koosneb funktsionaalsetest, majanduslikest ja psühholoogilistest hüvedest, mis on omased kindlale tööandjale. Tööandja brändi lubaduse väljatöötamisel on vaja mõista, kes on majutusasutuses tööle asuvad sihtrühmad ja millised on nende ootused väärtuspaketile. Selline lähenemine aitab ettevõttel eristuda teistest tööandjatest, kellega konkureeritakse samale tööjõule ja lisaks tagab töötajate rahulolu, mis väljendub ka töötulemustes.

Tänapäeval majanduskasvu perioodil on hotellidel keeruline tagada ühtset teeninduskvaliteeti ja põhjuseid selleks on mitmeid. Nimelt seisab tööandja silmitsi üldise tööjõupuuduse ja kaadrivoolavusega. Põhjusteks on majutussektori negatiivne kuvand, mille on esile kutsunud teenindussektori madal palgatase ja kontoritööst pikemad

töötunnid. Neljas aspekt, mis soodustab kaadrivoolavust on see, et noored asuvad kooli kõrvalt ajutiselt tööle ja kasutavad saadud lühiajalist töökogemust võimalusena tööturule sisenemiseks. Selline olukord tekitab tugeva konkureeriva olukorra hotellide kui tööandjate vahel ja on vajalik leida moodused kuidas tekitada töötajates vajaduse olla lojaalne.

Sarnased probleemid on ka Eesti majutusasutustest. Eriti keerukas on end tööandjana brändida alles turule tulevatel hotellidel. Majutus- ja toitlustusvaldkonnas on ettevõtted kogunud probleeme tööjõu leidmisega (Piirsalu - Kivihall, 2015, lk 39). Tallinnas tegutseb 145 majutusettevõtet, millest 61 on hotellid (Alamets, 2018). Paari järgneva aasta jooksul avatakse Tallinnas mitmeid uusi hotelle. Turule lisanduvad mitmed suurte kettide hotellid nagu AccorHotels ja Citybox. Olukorras, kus majutussektor on laienemas ja Eestis on tööjõupuudus, on ettevõttel vajalik luua endast selline kuvand, mis oleks tööotsijale atraktiivne.

Tööandja brändi rakendamise kohta on maailmas läbi viidud mitmeid uuringuid, kuid autorile teadaolevalt ei ole antud teemat veel analoogselt käsitletud, see tähendab uuritud tööandja brändi loomist alustavale ettevõttele. Pigem on fookuses olnud tööandja brändi tegurid ja võimalik kasu. Eestis on magistrandid uurinud tegutsevates majutusettevõtetes väärtuspakkumiste asjakohasust. Alustavale majutusasutusele tööandja brändi loomise kohta autor varasemaid uuringuid ei leidnud.

Tööandja brändi loomine või printsiibi olemasolu on aktuaalne mitmetel põhjustel: konkurents kvalifitseeritud vabale tööjõule on Eestis tihe, teenindusvaldkonnas on levinud kaadrivoolavus, kasvav konkurents ja negatiivne kuvand majutussektoris töötasu ning -tundide pärast. Need on aspektid, millega peab alustav majutusasutus turule sisenemisega arvestama ja leidma mooduseid, kuidas eristuda ja olla atraktiivne tööandja. Üheks võimaluseks on tööandja brändi loomine.

Probleemi kirjeldusele tuginedes sõnastab autor laiema magistritöö probleemküsimuse järgmiselt: Kuidas saab alustav majutusettevõtte ennast brändida kui atraktiivset tööandjat?

Käesolevas magistritöös püütakse probleemküsimusele vastuseid leida alustava majutusettevõtte brändi loomise uuringu tulemuste toel. Alustav majutusettevõte planeeritakse ehitada Eestisse, täpsemalt Tallinna kesklinna. Kohalik agentuur töötab välja hotelli kontseptsiooni, seega tegemist ei ole järjekordse välismaise ketihotelliga. Potentsiaalseid töötajaid nähakse pigem Y-põlvkonna esindajate seast. Eelistatakse talente, kes tunnevad ennast tehnoloogiliste lahenduste ümber mugavalt.

Magistritöö eesmärgiks on tuginedes teoreetilistele käsitlustele, varasemate teaduslike uuringute ja teadusartiklite ning magistritöö uuringu tulemustele esitada ettepanekud, kuidas saaks alustav majutusettevõte kujundada atraktiivse tööandja kuvandi.

Eesmärgi saavutamiseks püstitab autor järgmised uurimisküsimused:

- millised on olulised mõjutegurid atraktiivse tööandja brändi loomisel majutusettevõttele?
- missuguseid kanaleid kommuniqueerides saab alustav majutusettevõte ennast brändida kui atraktiivset tööandjat?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja vastuste leidmiseks uurimisküsimustele seatakse järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade tööandja brändi käsitlustest;
- vaadelda tööandja brändi kui organisatsiooni maine alustala ja tegureid;
- majutusettevõtte tööandja brändi eripärad;
- alustava majutusettevõtte tööandja brändi eesmärk;
- viia läbi tööandja brändi maine uuring;
- ettepanekud alustavale majutusettevõttele tööandja brändi kujundamiseks.

Eesmärgi saamiseks viib autor läbi poolstruktureeritud süvaintervjuud fookusrühmadega nagu personalitöö teabekeskuse juhiga, personali- ja turunduskommunikatsiooni juhi ning värbamisspetsialistiga ja potentsiaalse talentide sihtrühma ehk fookusgrupiga. Kogutud andmed annavad ülevaate kas ja mil määral oli tööandja brändi printsiipide rakendamisest tööandja maine kujundamisel tööturul ja värbamiskampaanias kasu. Fookusgrupilt saab sisendit, kas ja kuidas sihtrühm tunnetas tööandja brändi printsiipe.

Lisaks saab ülevaate, kas ja kuidas loodi turundusosakonna poolt eelnev maine kuvand kui atraktiivne tööandjana.

Magistritööl on kaks peatükki. Töö teoreetiline osa keskendub tööandja brändi defineerimisele, käsitlustele ja eripäradele majutusettevõttes (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Mosley, 2007; Gaddam, 2008; Leekha Chhabra & Sharma, 2014; Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017). Infoallikate leidmisel kasutati peamiselt Emerald Insight, ScienceDirect ja SpringlerLink andmebaase. Teine osa selgitab alustava majutusettevõtte tööandja brändi eesmärgid ning annab ülevaate magistritöö uuringust ja selle tulemustest. Tuuakse välja olulisemad järeldused ja soovitused alustava majutusettevõtte tööandja brändi kujundamiseks. Tööl on sissejuhatus, kokkuvõte, viidatud allikate loetelu, inglisekeelne resümeed ja kolm lisa.

Antud töö võiks pakkuda huvi juhtidele või spetsialistidele, kes puutuvad enda igapäevatoos kokku personali- ja värbamise valdkonna küsimustega ning turunduse ja maine loomisega. Kuna Eesti majutussektori turul on veel ruumi kasvada, siis käesolev töö on kasulik lugemine alustavatele majutusasutustele. Kindlasti leiab siit ka mõne teise majandussektori alustava ettevõtte esindaja vajalikku teavet.

Magistritöö autor soovib tänada enda juhendajat Heli Toomani, retsensenti Jaana Kikast väärtuslike kommentaaride eest, lisaks Gerda Mihhailovat innustavate arutelude eest, perekonda toetuse ja mõistva suhtumise eest ning uuringus ja intervjuus osalenud inimesi, kes olid valmis sisendi andmiseks.

# 1. TÖÖANDJA BRÄND

## 1.1 Tööandja brändi teoreetilised käsitlused

Käesolevas alapeatükis vaadeldakse sõna “bränd” erinevaid käsitlusi. Uuritakse tööandja brändi erinevaid definitsioone ja kuidas need on ajas muutunud. Selgitatakse tööandja brändi loomise vajalikkust, eesmärke ja kasu organisatsioonile.

Tööandja bränd on järjest aktuaalsem tiheneva konkurentsiga tööjõuturul. Et olla atraktiivne, on vaja organisatsioonil eristuda. Tööturul on igal ettevõttel endast olemas kuvand (Aldousari, *et al.*, 2017). Õigetest alustel ja selge eesmärgiga loodud tööandja bränd võib avaldada ettevõtte käekäigule positiivset mõju. Mitmete uuringute tulemuste põhjal on välja toodud, et tööandja brändi printsiipe rakendades on värbamine tulemuslikum, see tähendab värbamisprotsessis osalevate kandidaatide arv ja kvaliteet on parem. Lisaks olemasolevate töötajate hoidmine ja pühendumine on kõrgem. (Barrow & Mosley, 2005) Soumya Gaddam (2008) on kirjeldanud tööandja brändi kui printsiipi, mis aitab organisatsiooni erinevaid komponente siduda, et tagada töötajate pühendumus, lojaalsus, toetus ja rahulolu. Viimane on tööandja brändi üks väljunditest, mis omakorda aitab kaasa töötajate pühendumisele, klientide kõrgele rahulolule ja lõpuks organisatsiooni kasumlikkusele.

Enne tööandja brändi olemusse süvenemist on vajalik täpsustada brändi tähendus. Eesti keele seletavas sõnaraamatus on defineeritud sõna “bränd” kui tootemark. Eesti õigekeelsussõnaraamatus on sõna tähendus tootemark, maine või imago. Brändi on defineeritud ka kui kuvandit tarbija teadvuses, mis on kujunenud ajajooksul toote, teenuse ja organisatsiooni kohta (Stubender-Lõugas, 2011). Ameerika Turundusliit (American

Marketing Association) on defineerinud brändi, mis võib olla nimi, logo, sümbolite kujundus või nende kombinatsioon.

Turunduses tähendab sõna “bränd” kuvandit või mainet, mida tarbija tunnetab ettevõtte konkreetse toote või teenuse osas ja ettevõtte nimi ning logo on visuaalne esitusviis (Berry, 2000; Campbell, 2002). Brändi eesmärk on aidata tarbijal tuvastada konkreetse ettevõtte tooteid või teenuseid, mis erinevad mingite omaduste poolest konkurentide pakutavatest (King & Grace, 2008). Oxfordi sõnaraamatu järgi tähendab inglise keelne väljend “*brand*” meeldejäätvat või muljet avaldama ja tööandja bränd on määratluse laiendus (Gaddam, 2008). Tugevama kuvandi jaoks kasutatakse turunduse abi. Kui kaubamärk aitab eristada ettevõtete tooteid ja teenuseid, siis sarnase kuvandi loomine organisatsioonile endale aitab silma paista tööandjana. Sellist lähenemisviisi nimetatakse tööandja brändimiseks.

Tööandja brändi termin võeti kasutusele 1996. aastal peale Simon Barrow ja Tim Ambleri avaldatud artiklit, milles käsitleti tööandja brändi kui kuvandit, selle mõju ja elemente. Tööandja brändi on defineeritud kui juhitud pikaajalist protsessi, mille käigus suunatakse ja juhitakse praeguste ning tulevaste töötajate teadlikkust ning arusaamu konkreetse ettevõtte suhtes (Sullivan, 2004 viidatud Tikoo & Backhaus, 2004 vahendusel). Tabelis 1 on välja toodud enim kasutatavad ja levinud tööandja brändi definitsioonid.

Ülesehituselt on tööandja brändi loomine sarnane toote- ja teenuse turundusele. Brändi teadlikkus on seotud kognitiivse ehk tunnetusliku tajuga kaubamärgist. (Keller, 2003) Tööandja brändimine on protsess, mille käigus luuakse unikaalne tööandja identiteet ja kontseptsioon, mis eristab ettevõtet konkurentidest. Tööandja brändi eesmärk on mõjutada potentsiaalsete ja olemasolevate töötajate taju ettevõttest nii, et nad eelistav tööandjana just seda organisatsiooni. Kontseptsioon hõlmab endas erinevaid valdkondi nagu näiteks maine, väärtused, organisatsioonikultuur ja erinevad pakutavad hüved.

**Tabel 1.** Tööandja brändi definitsioonid

<b>Autor</b>	<b>Aasta</b>	<b>Definitsioon</b>
Ambler & Barrow	1996	Tööandja bränd on funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste hüvede pakett, mis on spetsiifiline kindlale ettevõttele. Tööandja brändi eesmärk on olla kommunikatsioon tööturu ja organisatsiooni kultuuri vahel.
Backhaus & Tikoo	2004	Tööandja brändi eesmärk on propageerida ettevõtte sisemist ja välist kuvandit.
Sullivan	2004	Tööandja brändimine on pikaajaline strateegia, mille abil suunatakse olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate teadlikkust ja taju konkreetse ettevõtte kohta.
Barrow & Mosley	2005	Tööandja bränd annab ettevõttele omase kuvandi, mis on sarnane isikupärale.
Gaddam	2008	Tööandja bränd on kui liim, mis aitab organisatsiooni erinevaid komponente siduda, et tagada töötajate pühendumus, lojaalsus, toetus ja rahulolu.
Gilliver	2009	Tööandja bränd on organisatsiooni püüdlus luua sidusrühmadele eristuv kuvand tööturul.
Kucherov & Zavyalova	2011	Tööandja bränd kui iseäralik tunnusjoon, mis on atraktiivne soovitud sihtrühmale.
Gehrels & de Looij	2011	Tööandja bränd on filosoofia, mis kandub ettevõttelt töötajatele ja neilt klientidele.

Allikad: Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004; Barrow & Mosley, 2005; Gaddam, 2008; Gilliver viidatud Lin, Chiang & Wu, 2018 vahendusel, 2009; Kucherov & Zavyalova, 2011, Gehrels & de Looij, 2011 alusel koostatud

Tööandja brändi võib käsitleda ka kui kogumikku ettevõtte poolt pakutavatest hüvedest olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele (Ambler & Barrow, 1996; Sullivan, 2002 viidatud Tikoo & Backhaus, 2004 vahendusel). Eesmärk on pakkuda sihtrühmale kõnetavaid hüvesid. Hüvede või kasude kogumik, mida organisatsioon võimaldab enda töötajale, on defineeritud kui materiaalsel ja immateriaalsel tasu, mida konkreetne ettevõtte oma töötajatele pakub (Edwards, 2009). Peamised väärtused, mida töötaja otsib tööandja juures, kujunevad välja väärtusteks, mida tööandja juures hinnatakse (Biswas & Suar 2013). Selline lähenemine aitab luua ihaldusväärse tööandja kuvandit, mis tagab atraktiivsuse tööturul. Lisaks soodustab töötajate lojaalsust ja pühendumist.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et tegemist on nii-öelda vaimse struktuuri loomisega, mis aitab sihtrühmale edastada teadmisi konkreetse organisatsiooni kohta.

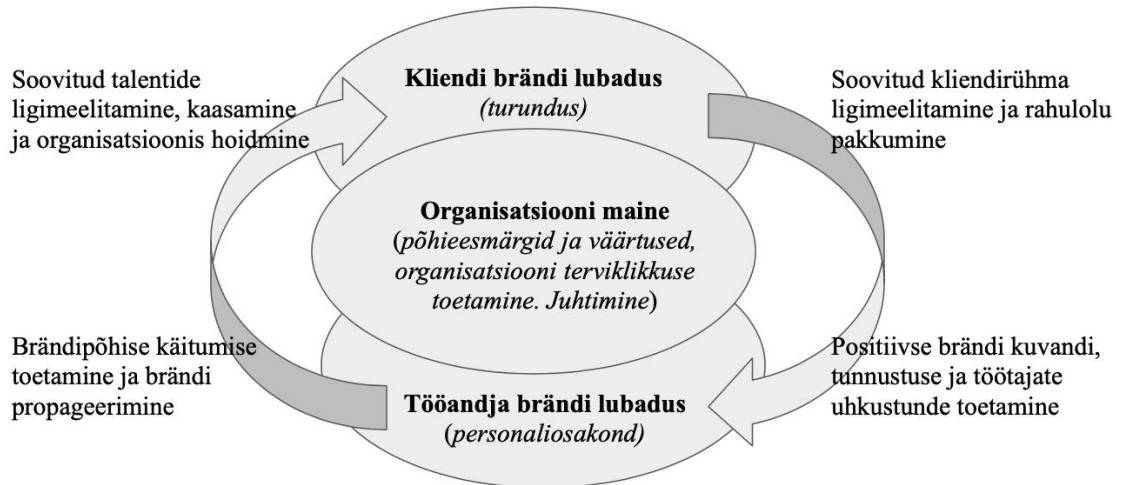
Tõhus tööandja brändi struktuur pakub töötajale erinevaid hüvesid nende erinevatel eluetappidel (Barrow & Mosley, 2005). Selleks, et luua ainulaadne ja äratuntav tajutav ettevõttest on vaja mõista, kes on sihtrühm ning millised hüved neid kõnetavad. Ettevõtte poolt pakutavat väärtuspakkumist nimetatakse ka tööandja brändi lubaduseks. Teaduskirjandusest võib leida mitmesuguseid tegureid, millega tuleks arvestada tööandja väärtuspakkumise loomisel. Dabirian, Kietzmann & Diba 2017. aastal läbi viidud uuringu tulemusest järeldati, et ettevõtte atraktiivsuse hindamisel toetutakse seitsmele tööandja brändi pakutavatele väärtustele. Kõik seitse väärtushinnangut on olulised olemasolevatele, endistele ja potentsiaalsetele töötajatele, kuid kõik ei ole sama tähtsad.

Dabirian, Kietzmann & Diba (2017) järgi on tööandja seitse olulist väärtust järgmised:

- sotsiaalne väärtus tähendab töötajale positiivset töökeskkonda, hoolitakse headest suhetest kolleegidega, meeskonna ühtsust, sarnaste väärtuste jagamisest ja inimestele orienteeritud organisatsioonikultuuri;
- huvipakkuva väärtuse puhul oodatakse väljakutseid ja et töö sisu oleks huvitav;
- tähendust omava väärtuse all oodatakse, et töötaja sisend omaks sisu ja väärtust;
- arengualase väärtuse all oodatakse võimalusi professionaalseks arenguks ja karjääri edendamiseks;
- majanduslik väärtus keskendub erinevatele kompensatsioonidele, lisaks palgale ka laialdasemad hüved nagu pension, tööohutus ja täiendavad hüved;
- juhtimisväärtuse all mõeldakse, et töötajad ei lahku ega jää tööle ettevõtte pärast, vaid pigem juhi pärast;
- viimase väärtusena hindavad töötajad head tasakaalu töö- ja eraelu vahel.

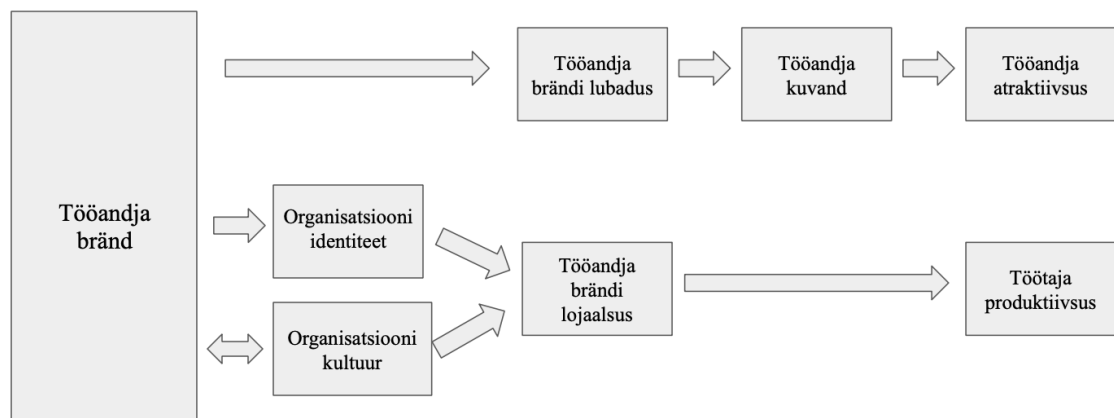
Mosley (2007) järgi on tööandja brändi lubaduse esmane eesmärk luua motiveerivate hüvedega pakett, mille koostisosad võivad olla erinevad. Atraktiivsuses huvitavad ettevõtted töötajatele erinevate tuumelementidega pakette, mida saab kokkuvõtlikult lugeda tööandja lubaduseks töötajale. Tööandja brändi teine eesmärk on selgitada ootuseid töötajatele ja need on seotud klientide ootuste täitmisega ehk kliendi brändiga. Kumbki neist eesmärkidest (vt joonis 1) ei ole eraldiseisev ja tervikvaates on

organisatsiooni maine loomise osa (Mosley, 2007). Tööandja brändi loomisel tasub tähelepanu pöörata ka muudele teguritele nagu ettevõtluskeskkonnale, tegevusharule, kultuuriruumile, kus ettevõtte tegutseb ja majandusolukorrale riigis. Mõjutegurid võivad olla välised ja sisemised.



**Joonis 1.** Integreeritud mudel: tööandja ja kliendi brändi lubadused ning organisatsiooni maine. Allikas: Mosley, 2007, lk 130

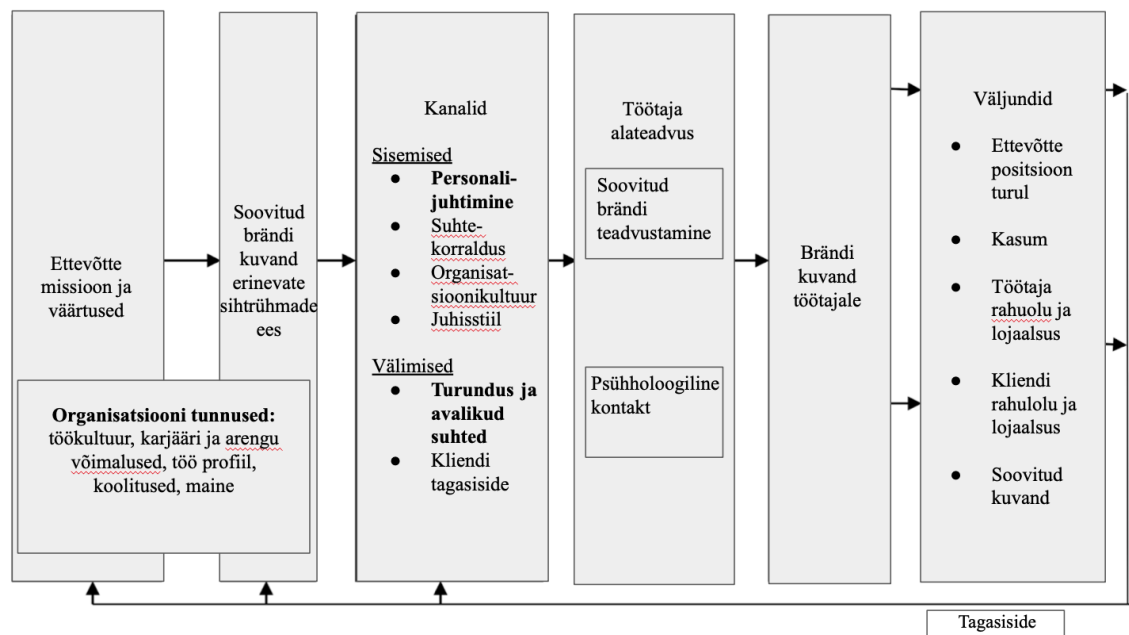
Tööandja brändi juured ulatuvad turunduse valdkonda ja on seotud strateegilise brändi juhtimisega (Gaddam, 2008; Mosley, 2007). Kontseptsioon kombineerib personalijuhtimise ja tootebrändi turunduse elemente. Nii saab oskuslikult rakendada mõlema valdkonna funktsionaalseid omadusi. (Ambler & Barrow 1996) Teadlased on jõudnud üksmeelele, et tööandja kuvandi loomisel ja levitamisel peavad koostööd tegema turunduse ning personaliosakond (Gupta, Patti & Marwah, 2014; Mosley, 2007). Backhaus ja Tikoo tutvustasid 2004. aastal ilmunud artiklis tööandja brändi loomise raamistikku (vt joonis 2). Vundamendina kasutati toote- ja teenusebrändi turunduse olemust, mille peale ehitati organisatsioonikultuuri ning -käitumise kontseptsioon, ettevõtte identiteet, atraktiivsus ja töötaja tulemuslikkus.



**Joonis 2.** Tööandja brändi raamistik. Allikas: Backhaus & Tikoo, 2004, lk 505

Kontseptsioon jaguneb kaheks, mille ühe haru elemendid on mõeldud tööandja atraktiivse kuvandi loomiseks ja suunatud potentsiaalsetele töötajatele. Juhitud kuvand aitab tööotsijal mõista ettevõtte väärtusi ja kõrvutades enda väärtustega saab langetada otsuse liitumiseks või mitte. (Backhaus & Tikoo, 2004) Teine haru on suunatud olemasolevatele talentidele ja keskendub organisatsiooni kultuurile, identiteedile, väärtustele, juhtimisele, töökorraldusele ning -keskkonnale, motiveerimise ja tasustamise poliitikale, üldisele õhkkonnale ja sisekliimale. Eesmärk on toetada värbamisprotsessi eelseid brändi lubadusi. Kokkuvõtvalt saab öelda, et tegemist on kuvandi loomise protsessiga, mille käigus suunatakse teadlikult talentide muljet tööandjast.

Tööandja bränd hõlmab endas tegevusi ettevõtte sisemise ja välise kuvandi loomiseks, mis annab ainulaadse ja eristava identiteedi (Gaddam, 2008; Lin, Chiang & Wu, 2018). Tööandja brändi turundus on jaotatud kaheks: sisemiseks ja välimiseks. Jooniselt nr 3 on näha, et tööandja bränd algab ettevõtte põhieesmärkidest ja väärtustest. Need on ühtlasi tuumelemendid, millele ehitatakse soovitud bränd ja kuvand. Organisatsiooni üldise maine kujundamise teguriteks on kliendi ja tööandja brändi lubadus (vt ka joonis 1). Sõnumineerimiseks kasutatakse sisemisi ja välimisi kanaleid.



**Joonis 3.** Tööandja brändi loomise protsess. Allikad: Fombrun, 1996 uuring (viidatud Shamma, 2012 lk 157 vahendusel); Leekha Chhabra & Sharma, 2014, lk 58; Bali & Dixit, 2016, lk 168 alusel koostatud

Sisemine turundus on suunatud peamiselt olemasolevatele töötajatele ning koosneb organisatsiooni hoiakutest, veendumustest, väärtustest ja jagatud tavadest. Organisatsiooni sisemise kommunikatsiooni eesmärk on usalduse ja lojaalsuse tagamine, personali motiveerimine, muudatuste algatamine ning juhtimine. Organisatsiooni toimimise tulemuslikkust ja töötajate ühtekuuluvustunnet mõjutab ettevõttes valitsev kultuur. Põhimõtete, väärtuste, normide ja hoiakute kogumit nimetatakse organisatsioonikultuuriks. Töötajad, kellele meeldib ettevõttes töötada, on enda tutvusringkonnas soovitajate rollis. (Suikkanen, 2010) Organisatsioonikultuur aitab ettevõttel saavutada häid majanduslikke näitajaid, milleks on kvaliteet, efektiivsus, töötajate ja klientide rahulolu. Postmodernne käsitlus läheneb sotsiaalsest vaatest ja määratleb seda kui sotsiaalset keskkonda töötajate vajaduste rahuldamisel. (Saame, Reino & Vadi, 2011) Organisatsioonikultuur on mõeldud ja suunatud olemasolevatele töötajatele.

Välise turunduse peamine eesmärk on potentsiaalsete töötajate kandideerima meelitamine ja on suunatud spetsialistidele, ülikooli lõpetanutele või muudele huvirühmadele. Positiivse ja atraktiivse kuvandi aitavad luua tegurid nagu pakutavad hüved, töökoha

asukoht, tööaeg või ka sotsiaalne heaolu ja staatus (Backhaus & Tikoo, 2004). Sõnumiseerimiseks kasutatakse välisturunduskommunikatsiooni, mille valdkonda kuulub välise keskkonna mõju ja turu uurimine, sealhulgas konkurentide ning sihtrühmauringud. Lisaks sisemisele ja välisele turunduskommunikatsioonile on veel üldkommunikatsioon, mis tegeleb organisatsiooni identiteedi ja kuvandi loomisega. (Muttik, 2014). Tööandja brändi sõnumiseerimiseks ettevõttest välja on vaja organisatsioonil rakendada turundus- ja kommunikatsiooni printsiipe.

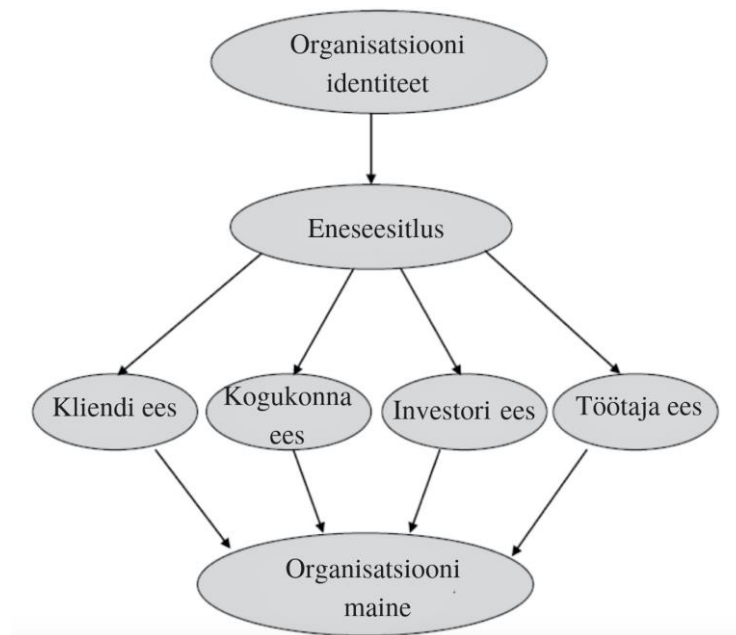
Käesolevas alapeatükis vaadeldi tööandja brändi erinevaid definitsioone, toodi välja tööandja brändi loomise vajalikkus, eesmärgid ja kasu organisatsioonile. Kokkuvõtvalt saab öelda, et tööandja bränd algab ettevõtte väärtustest ja eesmärkidest, millele on üles ehitatud organisatsiooni identiteet ning kultuur. Kontseptsioon jaguneb kaheks, mille ühe haru elemendid on mõeldud tööandja atraktiivse kuvandi loomiseks ja suunatud potentsiaalsetele töötajatele. Teine haru on suunatud ettevõtte olemasolevate töötajatele. Tööandja brändi hüved, mida saab nimetada brändi lubaduseks aitavad luua ja kommunikeerida mitmed osakonnad nagu personali-, turundus- ja kommunikatsioon. Tööandja brändi lubadused on jagunenud kaheks: materiaalseks ja immateriaalseks tasuks. Potentsiaalsetele töötajatele teevad ettevõtte, kui tööandja atraktiivseks ettevõtte väärtused.

## **1.2. Tööandja brändi kui organisatsiooni maine alustala**

Eelmises alapeatükis selgus, et tööandja brändi kontseptsioon hõlmab endas erinevaid aspekte nagu väärtused, organisatsioonikultuur, pakutavad hüved ja ka maine. Organisatsiooni üldise maine kujundamise osadeks on kliendi ja tööandja brändi lubadus. Käesolevas alapeatükis tuuakse välja erinevate teadlaste käsitlused organisatsiooni atraktiivsuse ja tööandja brändi seostest ning sellest, kuidas see mõjutab organisatsiooni mainet. Lisaks, milliste maine kujundamise elementidega on vaja arvestada.

Organisatsiooni maine on vahend, mille abil ettevõtted saavad luua ja hoida pikaajalisi suhteid erinevate sidusrühmadega ja üheks neist on töötajad. Tiheda konkurentsiga ettevõtluskeskkonnas on ettevõtte maine immateriaalne vara, mis soodustab

konkurentsieelist, jätkusuutlikkust ja kasvatada ettevõtte väärtust. (Shamma, 2012) Samuti loob hea maine ettevõttele atraktiivse kuvandi töötajate seas. Üks peamine tegur, mis mõjutab töötajaid langetama valikut organisatsiooni kui tööandja kasuks on see, et millist mainet omab ettevõtte tööandjana (Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Seega ettevõtte maine mängib atraktiivse tööandjana märkimisväärset rolli.

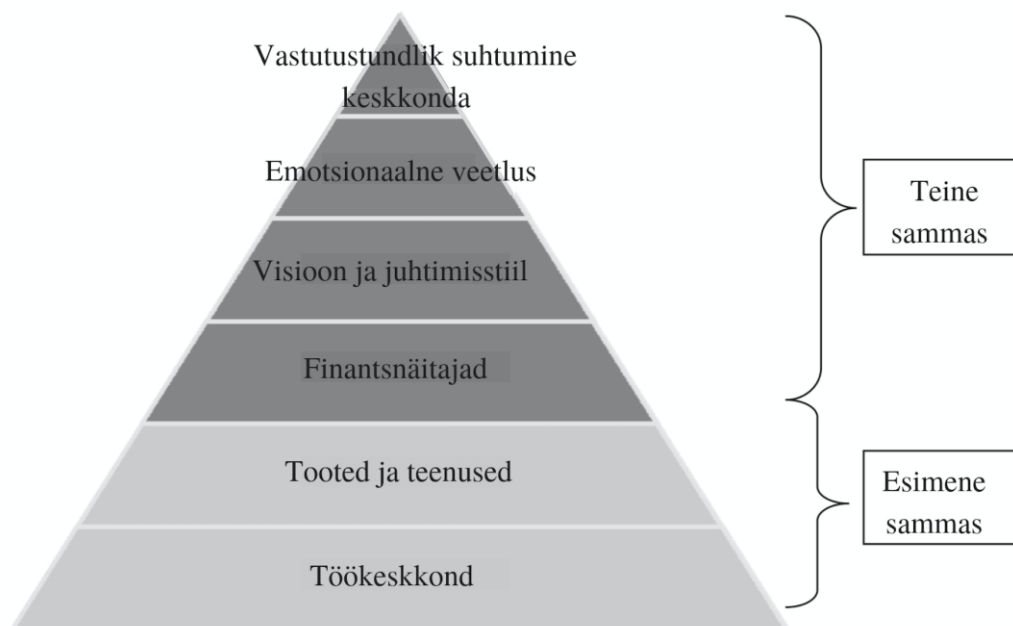


**Joonis 4.** Teekond organisatsiooni identiteedist maineni. Allikas: Fombrun, 1996 uuring (viidatud Shamma, 2012, lk 157 vahendusel)

Ettevõtte maine algab ettevõtte identiteedist, mille alustaladeks on missioon ja väärtused. Joonisel 4 on näha, kuidas töötajatel on ettevõtte maine loomisel oma roll. Läbi tööandja brändi saab ettevõtte mõjutada töötajat ja tema omakorda tarbijat. Kliendi brändi lubaduse elluviimisel on kandev tegevus töötajatel. Kui organisatsioon on sümpaatne tarbijatele ja eelistatakse tarbida just selle ettevõtte teenuseid ning tooteid, siis see tõstab omakorda atraktiivsust investorite seas. Aja jooksul kujuneb erinevate sidusrühmadel hinnang, mille tulemuseks on organisatsiooni maine.

2009. aastal läbi viidud uuringu tulemusel järeldasid Shamma ja Hassan, et teadlikult kujundatud ja juhitud mainet saab kujutada püramiidina (vt joonis 5). Kujutis meenutab Maslow inimvajaduste hierarhiat ja annab see läbi eelaimduse, et alusvundament on kõige olulisem. Püramiidil nimetatakse seda sektsiooni esimeseks sambaks ja see laob toetava

aluse teisele sambale. Ühtlasi kujutavad erinevad püramiidi astmed ettevõtte maine peamiseid tegureid. Uuringu tulemustest järeldati, et juhid peavad maine kujundamise osas hoidma fookust töökeskkonnal, teenustel ja toodetel. Need on peamised võimalused silmapaistmiseks ja eristumiseks.

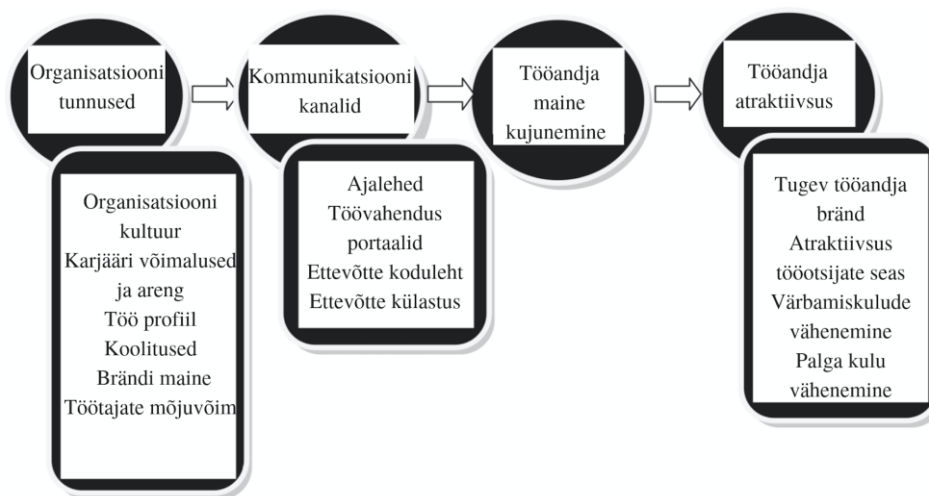


**Joonis 5.** Organisatsiooni maine püramiid. Allikas: Shamma & Hassan, 2009, lk 164

Cable ja Turbani 2003. aasta uuringust selgus, et organisatsiooni positiivne maine on võtmetähtsusega talentide ligimeelitamiseks. Nimelt seostub inimestel organisatsiooni maine sooja ja tuttava tunde ja tekitab usaldusväärust. 2015. aastal viidi kolme teadlase Xie, Bagozzi ja Meland poolt läbi uuring teemal, et organisatsiooni sotsiaalne identiteet, mille osaks on tööandja bränd aitab ettevõttel paista silma, kui atraktiivne organisatsioon. Uuringute vahe oli 12 aastat, aga on selgelt näha, et tööandja bränd on vahend ja võimalus luua ettevõttele töötajate seas atraktiivne maine ja nii olla atraktiivne talentidele.

Organisatsiooni maine ja tööandja brändi seoseid käsitledes tuleb tagasi pöörduda varasemate uuringute järeldusteni, mis on näidanud, et tööandja brändi juured ulatuvad turunduse valdkonda (Mosley, 2007; Gaddam, 2008). Kontseptsioon kombineerib personalijuhtimise ja tootebrändi turunduse elemente, nii kombineeritakse mõlema valdkonna funktsionaalseid omadusi. Paraku laialt levinud olukord on organisatsioonides

teine. Tööandja brändi, kui ettevõtte strateegilise tööriista rakendamine on peamiselt kuulunud personaliosakonna töölauale. Tööotsija eelistatud kanalid töökuulutustega tutvumiseks (joonis 6) on muutunud. (Leekha Chhabra & Sharma, 2014) See tähendab, et lisaks töövahendus portaalidele ja ajalehtedel, otsitakse infot laialdasemalt. Juurde on lisandunud ettevõtete kodulehed ja, tulenevalt põlvkondade eripärale võib joonisele lisanduda juurde sotsiaalmeedia kanalid. Erinevad generatsioonid kasutavad erinevaid infoplatvorme.



**Joonis 6.** Atraktiivse tööandja brändi loomine. Allikas: Leekha Chhabra & Sharma, 2014, lk 58

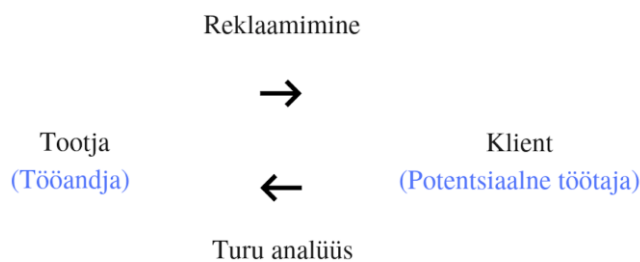
Leekha Chhabra ja Sharma (2014) on välja toonud neli tegurit, mis kujundavad atraktiivse tööandja brändi (vt joonis 6). Esimesed kaks, organisatsiooni tunnused ja kommunikatsioon kujundavad tööandjale maine tööturul. (Backhaus & Tikoo, 2004; Leekha Chhabra & Sharma, 2014) Alustava tööandja maine loomiseks on vajalik koostada turundusplaan, mille üks osa on turunduskommunikatsiooni plaan, mis toetab organisatsiooni eesmärgi (Scamell, 2006). Turundusplaani koostamisel on vaja lähtuda järgmistest teguritest: kampaania eesmärgid, konteksti analüüs, turunduskommunikatsiooni strateegia, turunduskommunikatsiooni meetmestik, ressursid, aja planeerimine ja kontroll. (Fill, 2002, lk 766) Põhiküsimused, millele turunduskommunikatsiooni plaan (Lovelock & Patterson, 2015) peaks vastama, on:

- Kes kuuluvad sihtturgu?
- Mida kommunikeerida, mis eesmärgiga?
- Kuidas kommunikeerida?

- Mis kanaleid pidi?
- Millal kommunikeerida?

Tööandja brändi lubaduste turundamisel tulevaste või potentsiaalsete töötajatega on kanali valik strateegiliselt oluline tegur (Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Vastavalt turunduskommunikatsiooni struktuuri käsitlusele on kommunikatsiooni vorme ja nendega seonduvaid võimalusi mitmeid. (Raal, 2015) Tööandja brändi sõnumineerimiseks ettevõttest välja (vt joonis 3) on vajalik välja töötada sobiv turunduskommunikatsiooni vormide kooslus. Peamised vormid võivad olla reklaam, avalikud suhted, interaktiivne, otse-, üritus- või suust suhu turundus.

Organisatsioonil on tööandjana vaja olla järjekindel maine kujundamisel. Alustaval majutusettevõttel on atraktiivse tööandja maine kujundamisel abiks lisaks turundus- ja kommunikatsiooniplaanile ka värbamisturundus see tähendab, et potentsiaalsete töötajate kõnetamiseks ja huvi tekitamiseks kasutavad ettevõtted värbamisel turunduse elemente (Soulez & Guillot-Soulez, 2011). Värbamisstrateegia loomisel saab lähtuda klassikalisest turunduspõhimõttest (vt joonis 7), mis tähendab, et klient asendatakse potentsiaalse töötajaga ja toote või teenuse asemel, reklaamitakse tööandja brändi lubadusi. Joonisel 7 on märgitud asendatavad tegurid sinise värviga.



**Joonis 7.** Tööandja brändi turundamise skeem. Allikas: Rowley, 1998; Soulez & Guillot-Soulez, 2011 alusel koostatud, autori täiendustega

Kommunikatsiooni planeerimisel on abiks sihtrühma kaardistamine ja profiili. Tulenevalt sihtrühmast tuleb valida kanalid, mis aitab edastada soovitud sõnumeid. Turunduses on levinud personade kasutamine, et kõnetada õiget sihtrühma. Kui sihtrühm on kaardistatud, on vaja kavandada kommunikatsioonistrateegia, milles määratakse

eesmärk. Siin on mitmeid võimalusi, kas juhtida tähelepanu, kasvatada huvi, stimuleerida või provotseerida tegevust. Sõnumi koostamisel on vajalik edastada sihtrühmale unikaalne müügipakkumine (*unique selling point*), mis peegeldab tööandja brändi lubadusi ja väärtusi. Sõnumi elemendid, mis vajavad tähelepanu on:

- sisu – mida öelda;
- struktuur – kuidas seda loogiliselt öelda;
- formaat – visuaalne kujundus;
- allikas – kes edastab sõnumit ja kannab nii-öelda pressiesindaja rolli (Rowley, 1998).

Värbamisturunduse plaani saab üles ehitada kasutades AIDA turundusmudelit. Mudel kujutab endast protsessi, mille kestel tõstetakse kliendi huvi ja mis lõpeb tehinguga. Nii nagu joonisel 7, asendatakse klient potentsiaalse töötajaga. AIDA mudel koosneb neljast etapist: tähelepanu (*attention*) võitmise ja teadlikkuse tõstmine, huvi (*interest*) tekitamine läbi teenuse või toote omaduste, soovi (*desire*) suurendamine läbi konkurentide vastandamise ning viimaseks tegutsemine (*action*) ehk kontakti loomine. Rowley kaardistas 1998. aasta uuringus (vt tabel 2) kommunikatsiooni mudeli ja AIDA mudeli etapid. Tuginedes neile saab luua tööandja brändi sõnumineerimiseks kava.

**Tabel 2.** Kommunikatsiooni mudeli ja AIDA mudelite kaardistus sõnumineerimiseks

Etapp	AIDA mudel	Kommunikatsiooni mudel
Kognitiivne etapp	Tähelepanu	Sõnumineerimine Vastuvõtt: kuulmine, nägemine Kognitiivne ehk tunnetuslik reaktsioon
	Huvi	Hoiak
Afektiiivne etapp	Soov	Kavatsus
Käitumine	Tegutsemine	Käitumine

Allikas: Rowley, 1998 uuring (viidatud Strong, 1925; Lavidge & Steiner, 1961; Rogers, 1962 lk 385 vahendusel)

Kuna tööandja brändi kontseptsioon kombineerib personalijuhtimise ja turunduse elemente ning on pigem kuulunud personaliosakonna vastutusalasse, siis värbamisturunduse plaani koostamiseks on vaja kaardistada ka personali värbamise etapid (Garner, 2012; Rowley, 1998):

- vestlus värbava juhiga, värbamisvajaduse väljaselgitamine;
- värbamise kavandamine (sisemine/välimine);
- värbamiskulude koostamine ja kooskõlastamine;
- vaba ametikoha reklaamimine;
- kandideerimisdokumentide analüüsimine;
- kandidaatide sõelumine, eelvalik;
- eelintervjuueerimine, proovipäev;
- töölevõtu intervjuu;
- lõppvaliku tegemine;
- töösuhte alustamine.

Loetelust saab järeldada, et personaliosakonna kompetentside hulka ei kuulu kommunikatsioonistrateegia koostamine ja värvata sihtrühma uuring. Personaliosakonna töötaja koostab töökuulutuse ja avalikustab selle ilma eelneva analüüsita. Siinkohal ongi alustaval ettevõttel vaja kaasata turunduse ja kommunikatsiooni osakonna spetsialistid, et sõnumineerida tööturule tööandja brändi lubadust. Fill tõi 2003 aasta uuringus välja, et turundus- ja kommunikatsiooniplaani üks olulisemaid aspekte on taustsüsteemi tundmine, mille põhjal saab seada eesmärgi(d) ning edaspidi määrata juba sihtrühma(d). Sama süsteemi saab üle kanda värbamisprotsessi tööandja brändi paremaks tutvustamiseks. Taustsüsteemis neli peamist tegurit on:

- turg ehk organisatsiooni positsioneerimine turul, konkurentsieeliste tundmine, sihtrühma tundmine;
- kliendi iseloomulikud tunnused see tähendab kliendi eeldused, motivatsioon ja suhtumine, mis on määrav otsuse langetamisel;
- ettevõtte taustinfo ehk organisatsiooni põhiväärtused;
- üldine keskkond, kus ettevõtte tegutseb.

Peamine eesmärk on organisatsioonil luua meeldejääv pilt, suurendada teadlikkust ja huvi, võrrelda ettevõtet konkurentidega, sealjuures näidates ennast soodsas valguses.

Kommunikeerides tuua välja tööandja brändi tugevused, eelised ja positsioneerida konkureerivate pakkumistega. (Lovelock & Patterson, 2015) Taaskord on need tegurid, mida rakendades, saab kujundada tööandja brändi lubaduse kaudu tööandja mainet ja luua eristuv kuvand tööturul.

Käesolevas alapeatükis käsitleti ettevõtte maine tegureid ja selgus, et üks peamine aspekt, mis mõjutavad töötajaid langetama valikut mingi organisatsiooni kasuks on see, et millist mainet omab tööandjana. Alustavale ettevõttel puudub tööturul maine ja seega on vajalik luua tööandja brändi lubadus, mis kõnetab sihtrühma. Maine loomise protsessil on kandev osa turundusel ja kommunikatsioonil, eriti välisel. Enne tööturule sisenemist on alustaval ettevõttel vaja luua tööandja bränd, mis põhineb organisatsiooni väärtustel ja põhimõtetel. Selge peab olema visioon inimestest, kes hakkavad ettevõttes töötama ja edasi kanda väärtusi. Seejärel saab hakata turundama ettevõtet kui tööandjat ja hea tööandja maine alustavale ettevõttele aitab kujundada tööandja brändi lubadus. Ka sai selgeks, et personaliosakond ei planeeri vaba töökoha reklaamimisel turunduse ega kommunikatsiooni strateegiate elemente ja nii jääb vajaka tööandja brändi lubaduse kommunikeerimine tööturule. Selge on see, et organisatsioonil, kui tööandjal, alustaval või juba tegutseval, on vaja olla järjekindel maine kujundamisel.

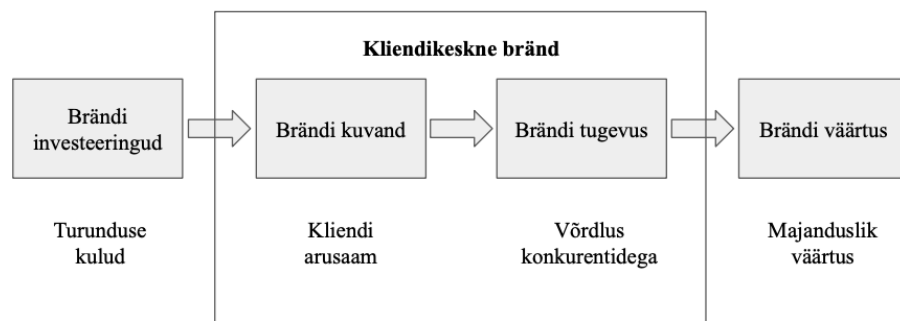
### **1.3 Majutusettevõtte tööandja brändi eripära**

Majutusäri on kliendikeskne ja teenustele orienteeritud majandusharu, mis tegutseb tiheda konkurentsiga sektoris. Tulenevalt sellest antakse järgnevas alapeatükis ülevaade majutusettevõtte tööandja eripärast.

Turismi- ja majutussektorit on liigitatud töjõumahukaks ja teenusepõhiseks majandusharuks, mis tugineb töötajate võimetele ning kavatsustele juhtida organisatsioonilisi algatusi (King, 2010). Hotelliäri üks tähtsamaid varasid on kliendid. (Purohit & Purohit, 2013). Ärilist edu toetab peamiste kliendirühmadega pikaajaliste, pühendunud suhete loomine ja hoidmine. Äritegevuse tulemusi mõjutab faktor, kas kliendid on lojaalsed ja nii-öelda korduv ostjad. Hotellid osutavad järjest enam sarnaseid teenuseid ja seetõttu on kadunud ainulaadne ning eristuv atribuut konkurentidest.

Teeninduskvaliteet ja kliendirahulolu on järjest olulisema tähtsusega äriliste eesmärkide saavutamiseks ning turul eristumiseks. (Allaway *et al.*, 2011) Ulatuslik tehnoloogia ja erinevate sidekanalite areng ning kasutamine on klientidest teinud brändi kuvandi loomisel kaasloojad ning propageerimisel brändisaadikud.

Kliendikeskset teenindust või teenustele orienteeritud organisatsiooni kuvandit mõjutavad 21. sajandile omased paradigmad nagu arvamusiidrite hinnangud, kasutajate kogemuste jagamine foorumites, sotsiaalmeedias. Varasemalt oli brändi maine ja kuvandi juhtimine ettevõtte enda esmane ülesanne, kuid tänapäeval on see koosloome klientide ja töötajate vahel. (Allaway *et al.*, 2011) Hotelli edu sõltub suuresti võimekusest parandada teenuste kvaliteeti, optimeerida kulusid, kasvatada müüki ja kasumit, eristuda konkurentidest ning seejuures hoida kliente rahulolevatena. (Jones, 1996; Ottenbacher & Gnoth, 2005). Siinkohal on määrav hotelli võime olla innovaatiline.



**Joonis 8.** Kliendikeskse brändi väärtuse ahel. Allikas: Anselmsson, Bondesson & Melin, 2016, lk 1188

Kliendi ja töötaja omavahelise suhtlemise kvaliteet ning stiil on võtme tähendusega majutusettevõtte äriliste tulemuste saavutamisel (Chang, Gong & Shum, 2011). Töötajatel on määrav mõju sellele, kuidas kliendid brändi tajuvad. Eesliini töötajad on esmasel ja otsekontaktis klientidega ning nende hoiakud annavad edasi kuvandi ettevõttest (Yang, Wan & Wu, 2015). Tulenevalt sellest peavad personalitöötajad arvestama värbamisel mitmete oluliste aspektidega, mis on spetsiifilised majutusasutusele. Teenindustegevusel põhinev ettevõtte lähtub kliendikeskse brändi printsiibist (vt joonis 8). Joonisel on kujutatud kliendikeskset ettevõtet, mille

põhitunnuseks on kliendi ootuste tunnetamine ja hotelli meeskonnal on siinkohal kandev roll.

Hotelli meeskonna värbamisel on vaja arvestada põlvkondade erinevate hoiakutega töösse suhtumisel (vt tabel 4). Alustava majutusasutuse eelis on see, et saab teadlikult kujundada meeskonda ja arvestada generatsioonide eripäradega. Määrares kindla potentsiaalsete töötajate sihtrühma on värbamisel kommunikatsiooni lihtsam suunata ja selge nägemus põlvkonna eripäradest aitab luua kõnetava tööandja hüvede paketi.

**Tabel 4.** Erinevate põlvkondade hoiakud töökeskkonnas.

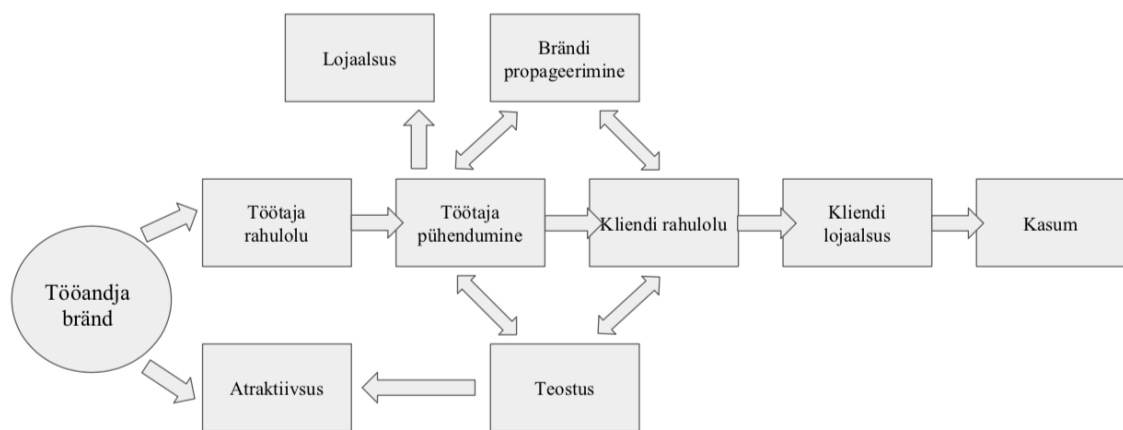
<b>Hoiakud</b>	<b>Beebibuumerid</b>	<b>Põlvkond X</b>	<b>Põlvkonnad Y ja Z</b>
<b>Austus vanemate inimeste vastu</b>	Automaatne	Viisakusest	Ainult kui on väljateenitud
<b>Ametialane lugupidamine</b>	Ametiajal	Vajadusel	Modifikatsioon
<b>Muutused</b>	Vastumeelsus	Aktsepteeritav	Ootavad
<b>Juhtimisstiil</b>	Hierarhiline	Ühiselt	Koostöö vormis
<b>Koolitused</b>	Vajaduspõhine	Kasulik	Vajalik ja oodatud
<b>Edutamine</b>	Ametiaja jooksul	Väärima	Õigus

Allikas: CG Davidson, McPhail & Barry, 2011, lk 504

Põlvkondadel on erinevad hoiakud karjääri ootusesse, ettevõtte juhtimisstiili, muutustesse, astusesse ja koolituse võimalustesse. Mitmest generatsioonist koosnev meeskond on väljakutse tööandjatele. (Bolton, *et al.* 2013) Beebibuumi põlvkond on peagi jäämas pensionile, neile järgneb ajalises mõttes X- ja Y-põlvkond. Omadus, mis eristab Y-põlvkonda teistest põlvkondadest on intensiivne kokkupuude interneti ja teiste kaasaegsete tehnoloogiatega juba väga noores eas. Põlvkonnad Y ja Z on üles kasvanud keskkonnas kus tehnoloogia on osa nende igapäevaelust ja nad ootavad, et tööandja pakub neile töökohal samu vahendeid, mida kasutavad vabal ajal. Erinevate põlvkondade hoiakutega töösse ja harjumustega tuleb alustaval ettevõttel arvestada ka tööandja brändi lubadusi luues.

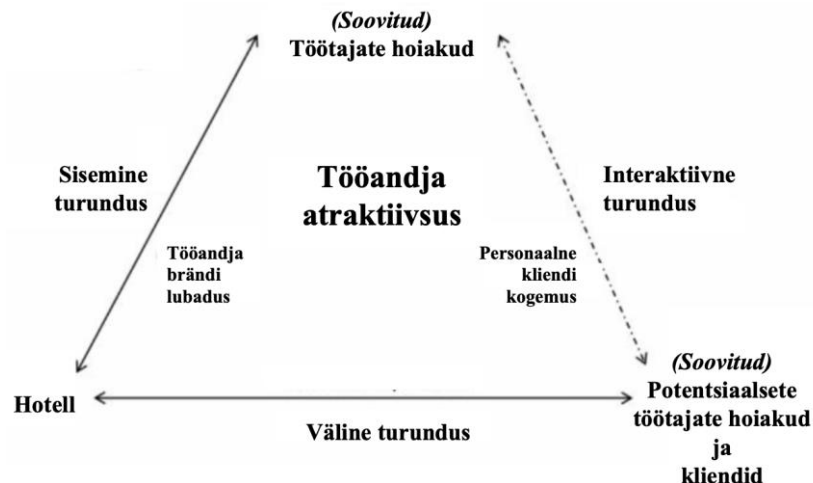
Tööandja brändi roll teenindusasutuses, mille hulka kuulub ka majutusasutus, on kujutatud joonisel nr 9. Skeemilt on näha, kui tihedalt on seotud omavahel kliendi rahulolu ja lojaalsus ning tööandja bränd. Joonisel on näha kuidas tööandja bränd kandub

läbi töötaja rahulolu kliendi rahuloluks. Kliendi poolne suust-suhu turundus aitab kaasa ettevõtte saavutada soovitud ärilisi eesmärke. Kliendi rahulolu on vajalik lüli teenuse kvaliteedi ja klientide lojaalsuse vahel (Akbar & Parvez 2009). 2011. aastal läbi viidud uuringu tulemusest järeldati, et ekslikult arvasid ettevõtte juhid, et tööandja bränd on turunduslik nõks, millega ennast turundada ja paista tööturul silma. Tööandja bränd on ettevõtte identiteedi ja käitumisharjumiste kogum ning on enam kui enda turundamise viis tööturule. Joonisel 9 on näha, et tööandja brändi printsiipide integreerimine ettevõttesse toetab saavutada seatud ärilisi eesmärke.



**Joonis 9.** Tööandja brändimise mudel teenindusasutuses. Allikas: Schlager, Bodderas, Maas & Luc Cachelin (2011)

Teenuse kvaliteeti ja kliendirahulolu peetakse lojaalsuse alustalaks. Hotelliäris on kasvava konkurentsi tõttu kasvanud ka klientide ootused teenindusele. Kliendid soovivad tunda rahulolu kvaliteetsest teenindusest. (Parayani, Masoudi & Cudney, 2010) Seetõttu peavad hotelliorganisatsioonid mõistma võimalikult täpselt, mida külalised soovivad teeninduse kogemusest saada (Crick & Spencer 2011). Joonisel 10. on kujutatud seost ettevõtte maine, tööandja brändi, kliendikeskse teeninduse ja tööandja atraktiivsuse vahel. Positiivne brändi kuvand mõjutab kliendi ostukäitumisi ettevõtte kasuks ja on seega määrav ettevõtte eesmärkidele. (Schlager, Bodderas, Maas & Luc Cachelin, 2011). Mudel kinnitab kuidas kliendikeskne bränd mõjutab tarbijat.

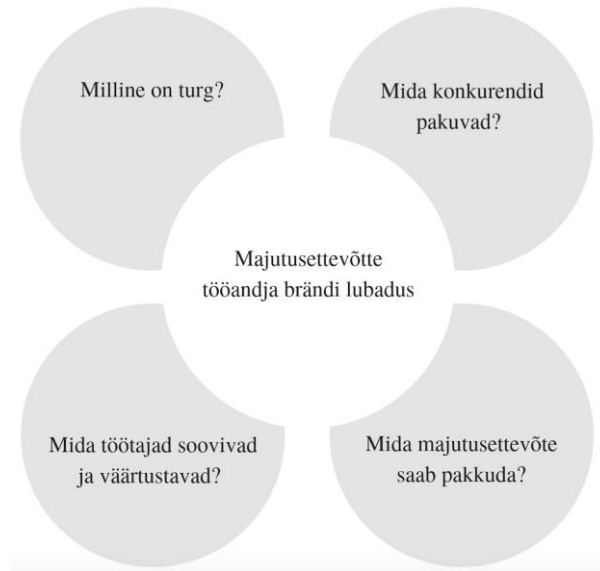


**Joonis 10.** Seos ettevõtte maine, tööandja ja kliendi brändi vahel. Allikas: Gaddam, 2008, lk 47 alusel koostatud

Klientide ootused teeninduse osas kasvavad ja soovitakse kogeda meeldivat teeninduskogemust (Parayani *et al.*, 2010). Pakkumaks aga hotelli külastajatele parimat teenindust on vaja palgata parimad tööturul olevad talendid (Crick & Spencer 2011). Tööturul tööandjana atraktiivsuse tõstmiseks on vajalik kasutada tööandja brändi spetsiifikat. Tööandja seisukohast on ettevõtte atraktiivne kuvand üks tugevamaid argumente, mis toetab värbamisprotsessi. Teenindussektorit käsitlevas erialakirjanduses on välja toodud, et kliendikeskse brändi loomisel on kande roll personalipoliitikal. On leitud seoseid, et tugeva, positiivse tööandja kuvandiga ja enda töötajaid hästi kohtlevaid ettevõtteid eelistavad ka kliendid. Seega omab jätkusuutlikkuse mõttes organisatsioonikultuuri suurt väärtust ettevõtte jaoks. Sellele tuginevad teenuste ja toodete kvaliteet läbi pühendunud töötajate ning aitab ligi meelitada tööturul olevaid talente. (Anselmsson, Bondesson & Melin, 2016)

Arvestades asjaolusid, et majutusasutuse äriine edu ja kliendi rahulolu sõltub suuresti meeskonnast (Gaddam, 2008; Schlager, Bodderas, Maas & Luc Cachelin, 2011) ning töötajate lojaalsus, pühendumine ja rahulolu sõltub tööandja brändi lubadustest (Anselmsson, Bondesson & Melin, 2016), siis alustav majutusettevõtte võiks tööandja brändi loomisel lähtuda väärtuspakkumise disainist. Osterwalder, Pigneur, Bernarda ja Smith andsid 2014. aastal välja raamatu pealkirjaga “Väärtuspakkumise disaini”, milles kirjeldavad meetodikat kuidas selgitada välja kliendi ootused, millele tuginedes pakkuda kliendile läbi teenuste või toodete kasu ning seeläbi olla atraktiivne klientidele.

Tähelepanu on vaja pöörata ka üldisemale turu olukorrale ja mida pakuvad konkurendid. Samasugust lähenemist saab kasutada ka alustav majutusettevõtte tööandja brändi luues (joonis 11). Klient asendada töötajaga ja toode või teenus tööandja brändi lubadusega ning ettevõtte väärtuspakkumine majutusasutuse tööandja brändi lubadusega.



**Joonis 11.** Alustava majutusasutuse tööandja brändi disainimise mudel. Allikas: Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014 alusel koostatud, autori täiendustega.

Käesolevas peatükis selgus, et majutussektor on tööjõumahukaks ja teenusepõhine majandusharu, mis tugineb töötajate võimetele ning kavatsustele juhtida organisatsioonilisi algatusi. Kesksel kohal on klient ja pakkumaks hotelli küllastajatele parimat teenindust on vaja palgata parimad tööturul olevad talendid. Tööandja bränd on tegur millega saab mõjutada kliendi teeninduskogemust. Tagades töötaja rahulolu, kandub see edasi kliendi rahuloluni, mis tagab kliendi lojaalsuse ja suust-suhu turunduse ning toetab äriliste eesmärkide saavutamist. Meeskonna värbamisel on vaja alustaval majutusasutusel arvestada põlvkondadest tulenevate eripäradega ja eluetappidega. Sihtrühmasid kõnetavad erinevad tööandja brändi lubadused, seega on vaja mõista sihtrühmade ootuseid ja vastavalt sellele kujundada tööandja brändi lubadused. Alustav majutusettevõtte saab tööandja brändi lubaduse loomisel kasutada Osterwalder, Pigneur, Bernarda ja Smithi (2014) poolt väljatöötatud väärtuspakkumise disaini kujundamise meetodit.

## **2. ALUSTAVA MAJUTUSETTEVÖTTE TÖÖANDJA BRÄNDI KUJUNDAMISE UURING**

### **2.1. Alustava majutusettevõtte tööandja brändi eesmärk**

Käesolevas peatükis antakse ülevaade tööturu olukorrast Eestis ja selle mõjust ettevõtetele, sealhulgas ka majutussektorile. Kirjeldatakse alustava majutusettevõtte kontseptsiooni, töötajate sihtrühmi ja positsioneerimist Tallinnas.

Tööturustatistika näitab, et tööturg Eestis on aktiivne. Tööjõus osalejate määr oli 2018. aastal 71,9%, tööhõive määr 68,1% ja töötuse määr 5,4%, pikaajaliste töötute arv on viimase 20 aasta madalamal tasemel. Viimati oli töötute arv rekordiliselt madal aastal 2008. (Statistikaamet, 2019) Pikemat aega madalal püsinud töötuse tase on tekitanud ettevõtetes süvenevat muret tööjõu nappuse ja sellest jõudu ammutava palgakasvu pärast. Alla aasta tööandja juures töötanud inimesed teenisid eelmisel aastal keskmiselt 1717 eurot brutotasu ja kolleeg kümne aastase staažiga teenis 1453 eurot, mis teeb vaheks 18%. Müügi- ja teenindustöötajad teenisid 14% rohkem kui nende staažikamad kolleegid. (Palgainfo Agentuur..., 2019). See on trend, mis tekitab teenindussektoris muret ja olemasolevate töötajate avatud hoiak tööandja vahetamise osas süvendab seda. Palgainfo Agentuuri 2019. aasta uuringu kohaselt on kuni 35% töötajatest rahul palganumbriga, pigem on oluline tööandja hea maine see tähendab, et kuni 87% vastanutest peab seda tööandja valikul määravaks.

Palgainfo Agentuuri läbi viidud tööturu-uuringust, milles osales peaaegu 11 000 töötajat ja tööotsijat, selgus et tööpakkumistele on avatud kuni 75% töötajatest. Sagedamini saavad kandideerimise kutseid juhid ja tippspetsialistid, kuid nõudlus töökäte järele

kasvab ka teistes ametites. Tabelis nr. 5 on välja toodud ametipositsioonide kaupa valmisolek ja avatud hoiak tööd vahetada.

**Tabel 5.** Tööturu-uuring ametite kaupa

<b>Ametirühm</b>	<b>Sügis 2018; protsentides</b>	<b>Sügis 2019; protsentides</b>
Juhid	55	52
Valdkonna- ja projektijuhid	61	55
Tippspetsialistid	50	49
Esmatasandi juhid	51	45
Keskastme spetsialistid ja tehnikud	47	44
Ametnikud	44	42
Müügi- ja teenindustöötajad	44	45
Oskus- ja käsitöölised	46	45
Seadme- ja masinaoperaatorid	45	45
Mootorsõidukite ja liikurmasinate juhid	45	53
Lihttöölised	43	44

Allikas: Palgainfo Agentuur..., 2019

Keskmise suurusega majutusasutuse meeskonnas on üldiselt olemas tegevjuht, käibe-, finants-, müügi- ja turundusjuht, vastuvõtu-, personali- ning kvaliteedijuht, haldusjuht, raamatupidaja, klienditeenindajad ja toateenindajad. Täiendavalt võib olla veel turundusspetsialist, mõne kindla välismaise turu müügijuht ja assistendist. Kui hotellis on restoran, siis on töötajaid veel rohkem. Kõik loetletud ametikohad on kajastatud tabelis ja kui töötajate hoidmine on hea mainega tööandjal keeruline, siis alustavale ettevõttele võib olukord veelgi ebamugavam olla.

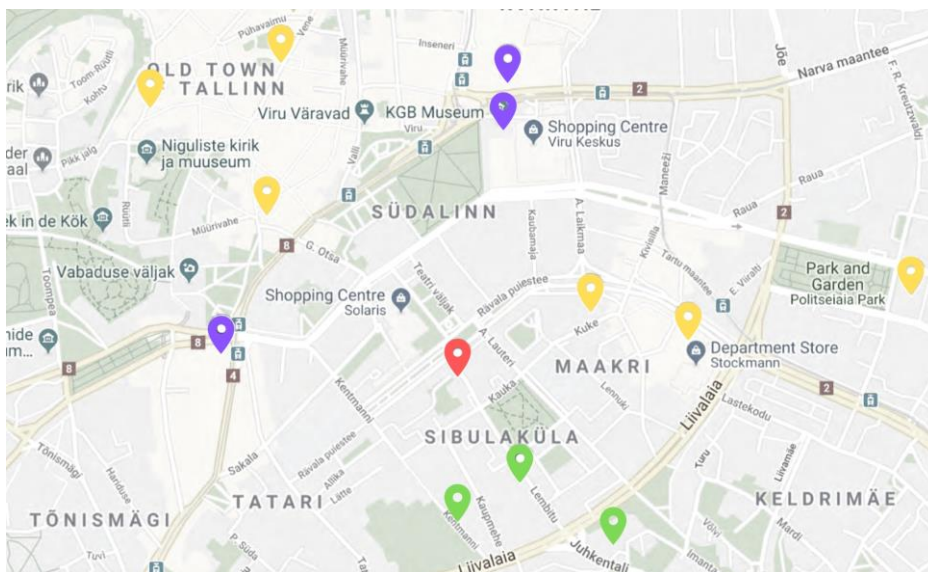
Konjunktuuri uuringute põhjal on teenindussektoris saanud ettevõtete jaoks nõudlusest suuremaks probleemiks võimekus leida tellimuste täitmiseks piisavalt töajõudu. (Nestor, 2018) Lisaks töajõupuudusele tuleb alustaval majutusasutusel arvestada sektori eripäraga, et noored soovivad küll õpingute ajal tööle asuda aga seda ajutise töökoha näol. Näiteks aastal 2016 töötas 15–24 aastastest 15% majutuses ja toitlustuses

(Statistikaamet..., 2016). Noored kasutavad õpingute perioodil saadud töökogemust, et siseneda tööturule. Iga teine noor plaanib töötada kuni kaks aastat ühe tööandja juures, mis tähendab, et pikem töösuhe ühe tööandjaga on kadumas (Palgainfo Agentuur..., 2018). Peamine põhjus võib olla ka selles, et otsitakse erialast tööd.

Majutuses ja toitlustuses jäi töötasu alla 1000 euro (OSKA..., 2018). Üheks keskmisest madalama palgaga tegevusalaks on majutus- ja toitlustussektor. Noorte keskmine netopalgaaootus on 1428 eurot kuus. Kõrgharidusega noored soovivad teenida 1592 eurot kätte. See on 13% rohkem kui keskharidusega noored (Palgainfo Agentuur..., 2018). Majutussektori madal palgatase ja kontoritööst pikemad töötunnid on loonud sektorist negatiivse kuvandi ning see on üks põhjuseid, miks noored ei soovi pikemalt tööle jääda või ei soovi üldse hotelli tööle asuda.

Palgainfo Agentuur ja tööjõu vahendus portaal CVKeskus.ee viisid 2018. aasta läbi tööandja brändi lubaduse uuringu, milles osales 503 tööandjat. Küsitluse tulemused näitasid, et 70% organisatsioonidest pakuvad töötajatele soodustusi kuid kuni 45% töötajatest ei ole tööandja pakutavate hüvedega rahul. Mitmed levinud hüved on muutumas tavaliseks ja ei kõneta töötajaid. Näiteks on potentsiaalsetele töötajatele olulised erialaste koolituskulude katmine, paindlik tööaeg, tasuta kohv, tee ja joogivesi. (Palgainfo Agentuur..., 2019) Ainult kindlustundest, palgast ja tavapärasest motivatsioonipaketist enam ei piisa.

Alustavale majutusettevõttele on mitmeid proovikivisid: turule sisenemine, töötajate leidmine ja hoidmine ning konkurents majutussektoris. Lähiaastatel avatakse Tallinnas veel umbes 10 hotelli (Christie & Co Research and Analysis, 2018). Suurimad ja tuntumad neist on AccorHotels ja Citybox. Juurde lisandub umbes 900 numbrituba, mis tähendab alustavale hotellile, et konkurents tööjõule muutub veel pingelisemaks. Joonisel nr 12 on välja toodud naabruses asuvate ja uute planeeritavate hotellide asukohad. Punase värviga on tähistatud kõnealuse alustava majutusasutuse asukoht. Kollasega viie täрни hotellid, lillaga nelja täрни ja rohelisega uusarendused. Juhkentali tänavale planeeritakse ehitada üks kolme täрни ja Lembitu tänavale kaks nelja täрни hotelli.



**Joonis 12.** Positsioneeru kaart. Allikas: Google My Maps, autori täiendustega

Naabruses on mitmed suured ja tuntud hotellid, peamiselt nii konverentsi- kui ka äriklassi suunitlusega. Alustavast majutusasutusest asub 550 meetri kaugusel Swissotel ja 400 meetri kaugusel Radisson Blu Sky Hotel. Neil hotellidel on hea rahvusvaheline maine ja on väljakujunenud püsikliendid. Kõnealused hotellid on ruumiprogrammilt suuremad ja planeeritav hotell nendega otseselt ei konkureeri. Numbritubade arv, konverentsi või seminariruumide mahutavus on naaber majutusasutustel suurem ning neil on olemas ka spaad. Ehitataval hotellis ei ole ruumi, et pakkuda kauplustele pinda või ilusalongi pakutavaid teenuseid. Eelisenä saab välja tuua hubasema ja intiimsema õhkkonna, kuna planeeritav hotell vastab pigem keskmise suurusega hotelli kontseptsioonile. Korruseid kokku on kaheksa ja kahe viimase korruse numbritubadel on ka rõdud. Lisaks omab hotell suure terrassi loomise võimalust kuuendale korrusele.

Alustava hotelli loodav bränd on juriidiliselt eraldiseisev, hotell töötab ise välja strateegiad ja ei kuulu suuremasse hotelliketti. Hotelli on planeeritud 115 numbrituba, seminarisaal, restoran ja jõusaal (3Stories..., 2018). Ametlikult tärne ei planeeri taotleda, kuid soovib vastata nelja tärne kvaliteedile. Nelja järgu tasemele vastab Tallinnas umbes 28 hotelli, kokku 3980 numbritoaga (Christie & Co Research and Analysis, 2018). Tabelis 6 on välja toodud naabruses asuvad hotellid, nende numbritubade arv ja ametlikud tärnid.

**Tabel 6.** Avatava hotelli naabruses asuvad hotellide suurused ja tärnid.

<b>Hotelli nimi</b>	<b>Numbritubade arv</b>	<b>Tärnid</b>
Palace Hotell Tallinn	79	4
Radisson Blu Hotel Olümpia	390	4
Solo Sokos Hotel Estoria	93	4
Nordic Hotel Forum	267	4
Hotel Telegraaf	84	5
Radisson Blu Sky Hotel Tallinn	280	5
Schlössle Hotel	23	5
Swissotel Tallinn	238	5
Hilton Tallinn Park	202	5
von Stackelberg Hotel Tallinn	52	5

Allikas: Hotelli kodulehtede saadud info alusel autori poolt koostatud

Alustava hotelli teenindavasse personali on planeeritud palgata 26 inimest ja administratsiooni üheksa inimest. Värvatav meeskond võiks ideaalis koosneda Y-põlvkonnast, see tähendab, et jääb vanuse vahemikku 24 kuni 36 eluaastat. Hotelli juhtkond soovib teha koostööd erialaharidust pakkuvate koolidega ja pakkuda praktikakohti tudengitele. Võimaluse korral pakutakse silmapaistvale praktikandile ka tööle jäämise võimalust. Hotelli kontseptsiooni kirjeldavad märksõnad: nooruslik ja modernne. Lisaks planeeritakse hotellis kasutada võimalikult palju erinevaid tehnoloogilisi lahendusi. Sellest tulenevalt eelistatakse värvata meeskonda nooremaid inimesi.

Tulenevalt asukohast on peamine klient äriturist, kuid see võib varieeruda hooajati. Suvisel kõrghooajal võib hotelli külastada ka puhkuseturistid. Sihtklient on Y-põlvkonna esindaja, kes on harjunud kasutama erinevaid tehnoloogilisi lahendusi, et argipäeva toimetused oleksid mugavad. Omadus, mis eristab Y-generatsiooni teistest põlvkondadest, on intensiivne kokkupuude kaasaegse tehnoloogia võimalustega ja seda juba noorest east saati. Hotelli omanike soov on luua tehnoloogiliselt kaasaegne majutusasutus ja sellest tulenevalt on sihtrühmaks nooremapoolne klient (joonis 13). Ärituristile omasena ootab klient kiiret ja sujuvat teenindust, vaikset ning mugavat tuba,

kus saab ka vajadusel teha tööd. Kliendi ootus on peatuda hotellis, mis ei meenuta nii palju klassikalist ketihotelli numbrituba, vaid näha huvitavat disaini, mida vürtsitavad kohalikud nüansid.



#### **Sihtrühm - moderne äriturist**

**Amet:** spetsialist, keskkastme juht, idufirma omanik/asutaja, disainer

**Valdkonnad:** IT, reklaam, disain, tootmine, teenindus, meelelahutus, teadus

**Meeldib:** lugeda, kogeda uusi elamusi ja jagada neid sõpradega, januneb uute teadmiste järele.

#### **Vajadus:**

Kiire, sujuv ja mugav tööreis, võimaluse korral näha ja kogeda midagi uut. Võimalusel pikendab ärireisi paar päeva ja tutvub kohaliku eluga.

Soov kasutada erinevaid tehnoloogilisi lahendusi, mis tagavad mugava ja teaberikka keskkonna.

**Joonis 13.** Hotelli peamine sihtrühm. Allikas: 3Stories, autori täiendustega

Tarbijaturunduses on aastaid kasutatud sihtrühma tundmaõppimiseks tööriista persona. Sama tööriista saab edukalt üle kanda ka värbamisturundusse kandidaadi persona loomiseks. (Brandem..., n.d) Üldiselt aitab persona kaart kirjeldada soovitud sihtrühma elustiili, vajadusi, probleeme, haridust ja eelistusi. Kandidaadi personal on mitu eesmärki. Esiteks täpsustada, milline on tööandja pakutavale ametikohale ideaalne kandidaat. Teiseks, mis on potentsiaalse töötaja praegune „probleem” või mis võib olla motivatsioon töökoha vahetamiseks. Täites need kaks eesmärki, selgub kuidas loodud tööpakkumine koos ettevõtte brändi lubadusega võiks vastata potentsiaalse töötaja ootustele. Tabelis nr 7 on kaardistatud alustava majutusasutuse potentsiaalse töötaja ehk hea kandidaadi persona administraatori ametikohale.

**Tabel 7.** Potentsiaalse töötaja persona administraatori ametikohale

---

<b>Demograafilised näitajad</b>	Vanus 24–36 eluaastat, elab Tallinnas või läheduses. Hetke netosissetulek on 890–1000 eurot kuus. Haridus: kesk- või kõrgharidus.
<b>Taust</b>	Varasem töökogemus klienditeenindus- või majutussektoris.
<b>Isikuomadused</b>	Avatud hoiakuga, rahulik, enesekindel, karismaatiline, empaatiline, kiire ja korrektne, aus ja kohusetundlik. Tahe pakkuda parimat teeninduskogemust. Valmisolek vahetustega tööks ja töötamiseks öises vahetuses. Hobide olemasolu on hea. Huvitub uutest lahendustest (innovatsioonist tehnika valdkonnas) ja tuleb muutustega kergelt kaasa.
<b>Eesmärgid ja hirmud</b>	Soov teha majutussektoris karjääri, täiendkoolitusi võtta, nt õppida keeli juurde vms. Hirm keerulises situatsioonis kliendiga suheldes n-ö külma pea säilitamine, tüdinemine töö iseloomust.
<b>Vastu-argumendid</b>	Soov teha kiiret karjääri. Vahetustega töö ei sobi eraelu toimetustega, ei huvitu pidevast otsekontaktist kliendiga.
<b>Kanalid/kokkupuutepunktid</b>	Kasutab erinevaid sotsiaalmeedia kanaleid: Facebook, Instagram. Jälgib populaarsemaid arvamusiidreid. Omab kontot ka LinkedIn's aga ei kasuta seda aktiivselt.
<b>Keele kontekst</b>	Tulenevalt sellest, et ettevõttes on soe ja sõbralik ning hooliv keskkond, siis me sinatame teineteist.

---

Allikad: Kandidaadi persona, Brandem 2019 alusel koostatud

Käesolevas alapeatükis anti ülevaade tööturu olukorrast Eestis. Kasutatud allikatele tuginedes selgus, et tööhõives osaleb suur osa tööealisest elanikkonnast, töötuid on vähe ja vabasid töökohti on palju. Seeläbi on tööandjate konkurents vabale tööjõule tihe. Lisaks peavad teenindus- ja majutussektorid silmitsi seisma kaadrivoolavuse ja kasvava palga ootusega. Olukorrale lisab kitsikust asjaolu, et turule lisandub lähiaastatel hotelle ehk konkurente juurde. Sellises olukorras on vajadus luua alustaval majutusettevõttel tööandja bränd, mis eristub tööturul ja kõnetab sihtrühma. Meeskonna komplekteerimisel on soovituslik laenata tarbijaturundusest sihtrühma kaardistamiseks persona kaart. Sihtrühma tundmine annab võimaluse kõnetada potentsiaalset töötajat edukamalt.

## 2.2. Uuringu kirjeldus

Uuringu eesmärk oli leida vastuseid magistritöö uurimisküsimustele. Selleks viidi läbi kombineeritud uuring, mille jaoks kasutati järgmiseid uurimismeetodeid: alustava majutusasutuse dokumentide analüüs, poolstruktureeritud ekspertintervjuud, struktureeritud rühmaintervjuu ja andmete kogumine internetist (vt tabel 8).

**Tabel 8.** Uuringu plaan

<b>Andmekogumismeetodid ja uurimise etapid</b>	<b>Valim/ infoallikas</b>
1. Dokumendianalüüs	Alustava majutusettevõtte kontseptsiooni ja brändi raamistik
2. Poolstruktureeritud ekspertintervjuu	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tööjõu vahendus portaali (CV.ee) turundusjuhiga</li><li>• Tööandja turundus- ja värbamisagentuuri kommunikatsiooni- ja strateegiajuhiga</li><li>• Tööandja turundus- ja värbamisagentuuri värbamisspetsialistiga</li><li>• Majutusasutuse personalijuht</li></ul>
3. Struktureeritud intervjuu	Fookusrühma intervjuu
4. Andmete kogumine internetist	Tabelis nr 5 koondatud hotellide kodulehtede analüüs tööandja brändi/ettevõtte väärtuste ja karjäärilehe kohta

Allikas: autori koostatud

Magistritöö uuring ehitati üles lähtudes Osterwalder, Pigneur, Bernarda ja Smithi väärtuspakkumise disaini (2014) mudelile (joonis 11, lk 29). Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kaardistati tööturu olukord ja mida pakuvad ning võimaldavad teised majutussektori tööandjad töötajatele. Selleks viidi läbi poolstruktureeritud ekspertintervjuud tööjõu vahendus portaali CV.ee turundusjuhiga, tööandja turundus- ja värbamisagentuuri Brandem kommunikatsiooni- ning strateegiajuhiga ja värbamisspetsialistiga. Uuringu valimi koostamisel sooviti saada üldisemat ülevaadet Eesti ettevõtetes tööandja brändi rakendamisest ja kitsamas käsitluses majutusasutustes. Peale üldisema sisendi saamist viidi läbi juhtumiuuring ühes keskmise suurusega Tallinna majutusasutuses. Selle jaoks viidi läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuud personalijuhiga ja struktureeritud küsitluskava järgi rühmaintervjuu, millel oli kitsam

fookus tööandja brändi teemal. Uuringu plaan ehitati üles nii, et liikudes uude etappi, sai vajadusel eelnevast etapist saadud sisendit järgmises arvesse võtta.

Juhtumiuuringu jaoks kaardistati Tallinnas asuvad sarnase kontseptsiooniga hotellid. Jälgiti mitmeid tegureid nagu hoone ruumiprogrammi, meeskonna suurust ja klienditüüpe. Suurema tähelepanu all oli hotellis töötav personal. Majutus- ja teenindussektor kannatab volava tööjõu ja kasvava palgaootuse all. Lisaks on erinevate turu-uuringute järeldused näidanud, et palgast ja tavapärasest motivatsioonipaketist enam ei piisa. Eesmärk oli saada intervjueritava fookusrühma käest sisendit, et luua motiveeriv tööandja bränd.

Tulenevalt tihedast konkurentsist turul nii töötajate kui ka klientide seas, ei olnud mitme hotelli personalijuhid nõus uuringus osalema aga kinnitasid, et teema on aktuaalne. Kaks personalijuhti jäid pakkumist kaaluma, kuna olid planeerimas analoogseid ettevõtte siseseid uuringuid. Põhjuseks mitte kõnetav tööandja brändi lubaduste pakett, volav tööjõud ja mitte kõige edukamad värbamised. Arvati, et probleem tuleneb tihedast konkurentsist vabale tööjõule ja konkurentide turunduskampaaniatest tööandja brändi teemal. Peale mitmeid negatiivseid vastuseid oli üks hotell nõus osalema aga tingimusel, et magistritöös säilitatakse ettevõtte anonüümsus. Sellest lähtuvalt ettevõtte nime magistritöö uuringus ei mainita.

Rühmaintervjuul osales neli töötajat, keskmine tööstaaži oli kaheksa kuud. Seega värbamisprotsess ja sellele eelnenud periood oli veel suhteliselt hästi meeles. Ametipositsioonidest oli esindatud kaks administraatorit, müügiassistent ja toateenindaja. Osalejate vanusevahemik oli 21 kuni 25 eluaastat. Kõigil oli varasem töökogemus samal ametipositsioonil.

Uuringu ajakava jagunes järgmiselt:

- teemakohase teoreetilise ülevaate koostamine (oktoober 2018 – märts 2019);
- dokumentide analüüs ja andmete kogumine internetis (märts – aprill 2019);
- intervjuude ettevalmistamine, küsimuste koostamine ja läbiviimine (märts – aprill 2019);
- uuringu tulemuste analüüs (aprill 2019);

- järelduste ja ettepanekute formuleerimine alustava majutusettevõtte tööandja brändi loomiseks (aprill 2019).

Magistritöö teema uurimiseks kaardistati esialgu tööandja brändi definitsioonid ja erinevad käsitlused. Uuriti erinevaid seoseid:

- tööandja brändi ja töötaja rahulolu ning lojaalsuse vahel;
- tööandja brändi mõjutegurite ja tööandja kuvandi kujunemist tööturul;
- tööandja brändi ja tööandja atraktiivse kuvandi vahel;
- tööandja brändi ja organisatsiooni maine vahel;
- lisaks majutusasutuse tööandja brändi eripära.

Täiendavalt vaadeldi tööandja brändi lubaduse ehk väärtuspakkumise tegureid, kommunikatsioonikanaleid tööandja brändi levitamiseks ettevõtte sees ja väljas ning personali- ja turundusosakonna koostööd ning vajalikkust atraktiivse tööandja brändi loomisel. Uuringu läbiviimiseks võeti üldisemaks aluseks teooria osas käsitletud teoreetilised allikad kuid suuremat sisendit andsid tabelis 9 välja toodud.

**Tabel 9.** Uuringu aluseks võetud teoreetilised käsitlused

<b>Uuringu teoreetilised allikad</b>	<b>Lehekülg</b>
Tööandja brändi definitsioonid	11
Seitse tööandja brändi lubadust, Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017	12
Tööandja brändi raamistik, Backhaus & Tikoo, 2004	14
Tööandja brändi loomise protsess, Bali & Dixit, 2016	15
Organisatsiooni identiteedist maineni, Fombrun, 1996; Shamma, 2012	17
Organisatsiooni maine püramiid, Shammal & Hassan, 2009	18
AIDA ja kommunikatsiooni mudel, Rowley, 1998	22
Tööandja brändimise mudel teenindusasutuses, Gaddam, 2008; Schlager, Bodderas, Maas & Luc Cachelin, 2011	27

Allikas: autori koostatud

Esimeses uuringu etapis tutvuti alustava majutusettevõtte kontseptsiooni ja brändi raamistikuga, et saada ülevaade majutusasutuse potentsiaalsest töötajast kui sihtrühmast,

asutuse suurusest ja tööjõu vajadusest. Teises etapis viidi läbi poolstruktureeritud ekspertintervjuud, mis keskendusid info saamisele valdkonna spetsialistidelt.

Tööjõu vahendus portaali CV.ee turundusjuhi ja Brandemi kommunikatsiooni- ning strateegiajuhi poolstruktureeritud ekspertintervjuude ülesehitus tugines järgmistele allikatele ja märksõnadele:

- üldisem olukord ja trendid Eesti tööturul, sissejuhatav sisend;
- atraktiivsemad sektorid töötajatele ja võimalikud põhjused, sissejuhatav sisend, Xie, Bagozzi & Meland, 2015;
- ettevõtte kui tööandja maine olulisus, Mosley, 2007; Gaddam, 2008; Shamma & Hassan, 2009;
- tööandja brändi mõju ettevõttele, Sullivan, 2004;
- tööandja brändi rakendamine Eesti ettevõtetes, parimad näited;
- tegurid millega peab arvestama alustav ettevõtte kui loob tööandja brändi, Ambler & Barrow, 1996; Rowley, 1998; Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017; Backhaus & Tikoo, 2004;
- töötaja kui sidusrühma kaardistamine, Shamma & Hassan, 2009.

Brandemi värbamisspetsialisti ja majutusasutuse personalijuhi poolstruktureeritud intervjuude ülesehitus tugines järgmistele aspektidele:

- tööandja brändi teadustamine, sissejuhatav sisend;
- tööandja brändi olemasolu ja sisu, Ambler & Barrow, 1996; Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017;
- organisatsiooni põhieesmärkide ja väärtuste seotus tööandja brändi lubadusega, Bali & Dixit, 2016;
- töötaja kui sidusrühma kaardistamine, Shamma & Hassan, 2009;
- värbamistrendid täna Eestis, sisend värbamise erisuste kaardistamiseks;
- tööandja brändi lubaduste kasu värbamises;
- tööandja brändi sõnumineerimise koostöö turunduse ja personaliosakonnal, Rowley, 1998; Gupta, Patti & Marwah, 2014; Mosley, 2007.

Kolmandas etapis, mis seisnes struktureeritud intervjuul fookusrühmaga, saadi sisend eelnenud poolstruktureeritud intervjuudest, eriti värbamisspetsialisti ja personalijuhiga. Täiendavalt tugines intervjuu põhi Dabirian, Kietzmann & Diba (2017) tööandja seitsmele väärtushinnangule:

- atraktiivsemad sektorid töötajatele ja võimalikud põhjused, sissejuhatav sisend, Xie, Bagozzi & Meland, 2015;
- erinevad olulised aspekti tööandja juures (ettevõtte kui tööandja maine olulisus), Mosley, 2007; Gaddam, 2008; Shamma & Hassan, 2009;
- olulised tegurid tööandja brändi lubaduse juures, Ambler & Barrow, 1996; Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017; Bali & Dixit, 2016;
- töötaja kui sidusrühma kõnetamine ja kommunikatsiooni kanalid, Rowley, 1998; Shamma & Hassan, 2009.

Neljanda etapi ehk internetist andmete kogumine tugines Dabirian, Kietzmann & Diba 2017. aasta uuringule ja tööandja seitsmele väärtushinnangule (loetelu lk 12). Aluseks võeti tabelis nr. 6 (lk 35) koondatud alustava majutusasutuse naabruses asuvate hotellide nimekiri ja kaardistati, kas ettevõtted kajastavad tööandja brändi lubadusi. Teine oluline aspekt, mida vaadeldi, oli karjäärilehtede olemasolu või töökuulutuste kommuniqueerimine kodulehel. Täiendavalt kaardistati sotsiaalmeedia platvormil Facebook.com konto olemasolu ja kas tehti perioodil algusega aprill 2019 kuni november 2018 postitusi, mis olid seotud töökuulutuste või tööandja brändi teguritega. Sisend selleks tuli poolstruktureeritud ekspertintervjuudest CV.ee turundus- ja Brandemi kommunikatsiooni- ning strateegiajuhilt. Kogutud info andis võimaluse mõistmaks, kui palju luuakse organisatsioonile tööandjana mainet kasutades tööandja brändimise printsiipe. Brandemi värbamisspetsialist soovitas täiendavalt pöörata tähelepanu, kus asub kodulehel karjäärileht, kas see on kiiresti nähtav või peab otsima. Tulemused esitatakse tabelites ja vabas vormis täiendavate selgitustega.

## 2.3 Uuringu tulemused

Käesolevas alapeatükis antakse ülevaade uuringu olulisematest tulemustest. Tuginedes neile tehakse ettepanekud alustava majutusettevõtte tööandja brändi loomiseks.

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks vesteldi esimesena töäjõu vahendus portaali CV.ee turundusjuhiga. Intervjuu alguses keskenduti üldisemale töäjõu olukorrale ja trendidele Eestis ning seejärel kitsamalt majutussektorile. Turundusjuht tõi välja, et liikumisi tööandjate vahel on rohkem kui aktiivseid tööotsijaid. See tuleneb asjaolust, et parema pakkumise korral ollakse valmis kaaluma tööandja vahetamist. Põhjuseid selleks on mitmeid, aga kaalukaim on kõrgem töötasu. Lisaks palgategurile, on lahkumise põhjuseks ka puudulik või kehv töökulutuur, keerulised omavahelised suhted ja juhtimisstiil. Turundusjuht lisas, et tihtipeale ei ole ettevõtetel emotsionaalset sidet töötajatega. Kui töötaja on rahul tööandjaga ja töökeskkonnaga ning erinevate pakutavate hüvedega, siis ei ole palganumber nii määrav põhjus ettevõttest lahkumiseks. Emotsionaalset sidet aitab luua tööandja bränd.

CV.ee turundusjuht on märganud ka trendi, et tihedamalt tööd vahetav isik teenib lõpuks kõrgemat töötasu kui ettevõttele lojaalne töötaja. See on aspekt, mis tekitab ettevõtetes aga sisepingeid. Suurem kitsaskoht, millega ettevõtted Eesti värbamismaastikul silmitsi seisavad, on personaliosakonna spetsialistide puudulik või vähene kompetents värbamisturunduses. Nad on head personalijuhtimise spetsialistid aga tänases tööturu olukorras on vaja värbamisprotsessis rakendada turunduse elemente. Ainult töökuulutuse koostamisest ja kommuniqueerimisest internetti või saatmisest ajalehte enam ei piisa. Personaliosakonna värbamisspetsialistid peaksid parema silmapaistmise eesmärgil üles ehitama kandideerimiseks platvormi. Selleks võib olla ettevõtte kodulehel olev karjäärileht või värbamise otstarbel eraldi loodud maandumisleht. See nõuab aga turundusalaseid teadmisi, mida tihti värbamisspetsialistil ei ole.

CV.ee turundusjuht lisas, et telekom, pangandus ja IT-valdkond on kõige atraktiivsemad sektorid, kus inimesed tahaksid töötada. Põhjuseksena tõi ta välja, et tavapäraselt tegelevad need ettevõtted organisatsioonile, kui tööandjale, maine loomisega ja korraldavad huvitavaid ning silmapaistvaid värbamiskampaaniaid. Ühe näitena tõi CV.ee turundusjuht välja Swedbanki "Tule, nagu oled!" värbamiskampaania. Tema sõnul on see

hea näide sellest, kuidas rakendades turunduse elemente saab üles ehitada silmapaistva värbamise ja läbi selle tõsta sihtrühma seas teadlikkust ettevõtte kui tööandja kohta. CV.ee turundusjuhilt uuriti, kas oskab häid värbamisturunduse kampaaniaid välja tuua ka majutussektoris. Vastus jäi napisõnaliseks ja konkreetset näidet ei osanud tuua. Üldine soovitus oli alustavale majutusasutusele, et eeskuju tuleks võtta tööturu parimatelt tööandjatelt telekomi, panganduse ning IT-valdkonnast.

Nii CV.ee kui ka Brandemi turundusjuht tõid välja, et ettevõtted ei ehita üles lähtuvalt töötaja vajadustest või ootustest tööandja brändi hüvede paketti. “Mingist ajast on jäänud arvamus, et ettevõtte poolt jõulupaki andmine töötaja lapsele on tööandja brändi lubaduse üks osa aga erinevad uuringud on näidanud, et selline hüve on jäänud ajale jalgu. Lisaks, see ei kõneta noori, neil pole lapsi” lisas Brandemi turundusjuht. Brandemi turundusjuht ja värbamis- ning kommunikatsioonispetsialist tõid mõlemad välja, et personalitöötajad arendavad välja tööandja brändi lubadused, kuid ei tegele nendega enam edasi. “Nii nagu ettevõtted arendavad tooteid ja teenuseid edasi, peavad nad keskenduma ka tööandja brändi lubadustele” sõnas Brandemi turundusjuht.

Brandemi värbamis- ning kommunikatsioonispetsialist tõi välja, et ettevõtete kodulehed ei toeta reeglina värbamist, see tähendab puuduvad karjäärilehed. Kandidateerijad soovivad saada kiiret ülevaadet tööandja väärtustest ja eesmärkidest ning sellest, milliseid hüvesid ettevõttes töötamine pakub, paraku sellist informatsiooni tavaliselt kodulehed ei edasta. Lisaks arvast ta, et pigem on karjäärilehed suurte ettevõtete kodulehtedel, kuna organisatsioonis on olemas vajalikud ressursid.

CV.ee kui ka Brandemi turundusjuhtide ja Brandemi värbamisspetsialist soovitasid alustavale majutusasutusele tööandja brändi loomisprotsessi kaasata professionaalid, kes omavad vajalikke kogemusi ja teadmisi. Olulisemad soovitused tööandja brändi loomiseks ja kommuniqueerimiseks, millega arvestada, olid intervjuude põhjal järgmised:

- Kes on sihtrühm, see tähendab kes on potentsiaalne töötaja? Võimalikult täpselt kirjeldada ja vajadusel kasutada persona kaarti.
- Mis on tööandja brändi eesmärk? Selgelt sõnastatud eesmärk aitab vältida personali- ja turundusosakonna spetsialistidel mitmeti mõistmist tööandja brändi loomisel ning kommuniqueerimisel.

- Mida soovitakse kommunikeerida sihtrühmale? Kui esialgne sõnum on koos, siis kaardistada mida pakuvad konkurendid töötajatele ja kas sõnumis on välja toodud tegurid, millega saab eristuda. Kasutada sihtrühma kõnetavaid väljendeid.
- Kuidas kommunikeerida sõnumit sihtrühmale? Millised on sihtrühma iseloomulikud tunnused, motivatsioon ja suhtumine, mis saavad määravaks mulje kujunemisel? Lisaks milline on sobiv sõnumi struktuur sihtrühmale?
- Milliseid kanaleid kasutab sihtrühm?
- Millal kommunikeerida?
- Alustaval ettevõttel, seal hulgas ka hotellil on vaja alustada organisatsiooni ja tööandja maine loomisega enne värbamisprotsessi, kuus kuni kaheksa kuud varem.
- Tööandja brändi lubadusi ei soovitata kasutada kui turunduslikku nõksu värbamisprotsessis. See tähendab, et tööandja brändi lubadused ja ettevõtte väärtused peavad olema tagatud ka peale värbamisprotsessi lõppu.
- Ettevõtte juhtimisstiil peaks toetuma organisatsiooni väärtustele.

Vestlusest hotelli personalijuhiga selgus, et hotellis töötab erinevates eluetappides töötajaid ja keeruline on võimaldada igale sihtrühmale sobivad hüvesid. Tööandja brändi lubadused tähendavad ettevõttele aastas märkimisväärseid kulutusi ja juhtkond ei soovi eelarvet suurendada. Pigem rõhutatakse ettevõttes sellele, et organisatsioonil on hea maine ja saadud töökogemus on väärtuslik ning toetab edasisis karjäärivalikuid. Hotelli personalijuht tõi hüvede poole pealt välja, et pakutakse sportimiseks võimalusi, meeskonna ühisüritusi, klienditeeninduse koolitusi, tasuta kohvi ja teed, mugavat puhkenurka, paindlikku töögraafikut, meeldivat töökeskkonda ning toetavaid kolleege. Kord aastas on gala, et premeerida ja tõsta esile parimaid töötajaid. Personalijuht tunneb, et hüvede pakett ei ole piisav ja vajab muudatusi aga piiranguid seab eelarve. On alustatud tööandja brändi lubaduste ülevaatamisega ja personalijuht tõdes, et: “Kunagi võimaldasime enda töötajatel külastada aastas korra Qvalitase eriarsti, lepingukulu hotellile oli aastas umbes 9000 eurot, kuid vähesed töötajad kasutasid seda võimalust. Lõpetasime hüve pakkumise kuna seda ei kasutatud.”

Hotelli personalijuhi arvates on värbamisprotsessid aja jooksul muutunud. Töö pakkujaid on palju ja konkurents tihe. Kui kunagi oli mure, et kuidas kõik elulookirjed läbi vaadata, siis nüüd laekub töökuulutuse peale kuni 10 ankeeti. Motivatsioonikirja ei viitsi noored üldse kirjutada ja pigem on andnud tagasisidet, et milleks on vaja informatsiooni korrata. Personalijuht tõdes, et kolleegid ketihotellides ei kurda CV-de vähesuse üle, kuna tehakse erialakoolidega koostööd ja nii-öelda kasvatatakse uusi töötajaid läbi kooliajal pakutud praktikate. Täiendavalt tõi välja, et teenindusasutused on hakanud kasutama värbamistel maandumislehti. Tavaliselt on seal vabade ametikohtade kirjeldus, sobivuse test, info ettevõtte kohta ja mida huvitavat pakutakse töötajatele. Paraku on maandumisleht ühekordne ja selle koostamine on ettevõttele kulu, eriti kui vabu töökohti on ainult üks. Hotelli personalijuhi arvates on kandideerijatele oluline töökeskkond, palk ja pakutavad hüved. Need on kolm aspekti, mille kohta küsitakse. Vahel soovitakse intervjuudel näha ka otsest juhti, vastav muudatus viidi ettevõttes sisse. Kokkuvõtvalt võib öelda, et ettevõtte maine ja pakutavad hüved on palganumbri kõrval olulised tegurid mida kandideerija jälgib.

Fookusrühma intervjuul paluti hinnata ettevõtte visiooni ja eesmärkide selgust ning kas need kajastusid tööandja brändi lubadustes. Lisaks uuriti pakutavate hüvede ühtivust Dabirian, Kietzmann ja Diba (2017) seitsme tööandja brändi väärtusega. Hindamisel kasutati Likerti 5-palli skaalat, mille hinnangud jagunesid järgmiselt:

- vastab tõele;
- pigem vastab tõele;
- rahuldav;
- vastab osaliselt ootustele;
- ei vasta ootustele.

Vastajad said enne vastuste andmist tutvuda väärtuste loetelu ja selgitustega. Loetelu vaatas eelnevalt üle personalijuht ja tegi muudatused punktides e ja f. Vestlus viidi läbi hommikusel ajal ja neutraalsel pinnal lähedal asuvas kohvikus.

Väärtuste loetelu:

- a) Sotsiaalne väärtus, mis tähendab töötajale positiivset töökeskkonda, hoolitakse headest suhetest kolleegidega, meeskonna ühtsust, sarnaste väärtuste jagamist ja inimestele orienteeritud organisatsioonikultuuri;
- b) huvipakkuv väärtus, mille puhul oodatakse väljakutseid ja huvitava sisuga tööd;
- c) tähendust omav väärtus, see vastab ootusele, et töötaja sisend (töö) omab sisu ja tähendust;
- d) arengualane väärtus, võimalused professionaalseks arenguks ja karjääri edendamiseks;
- e) majanduslik väärtus, keskendub erinevatele kompensatsioonidele, lisaks palgale täiendav hüve nagu parimate töötajate premeerimine;
- f) juhtimisväärtuse all mõeldakse, et juht tunnustab ja kaasab töötajaid otsustusprotsessi ning annab kliendi probleemide lahendamisel otsustuse teenindajale;
- g) tasakaalu töö- ja eraelu vahel.

Sotsiaalse väärtuse kohta vastasid kõik intervjueeritavad, et ettevõttes on positiivne õhkkond ja omavahelised suhted on sõbralikud. Meeskonnaliikmed on toetavad ja abivalmid. Huvipakkuva väärtuse kohta läksid arvamused veidi lahku. Pikema staažiga töötajad (administraator ja müügiassistent) arvasid, et töö on huvitav, kuid on tundnud ebamugavaid pingeid, mis on põhjustatud hotelli sempoone äri tõttu. Toateenindaja on kõige värskem meeskonna liige ja tema arvates pakub töö huvi ning väljakutseid piisavalt. Enda tööd tehes arvasid kõik vastajad, et nende panus on oluline ja kannab sisulist väärtust. Arengualasele väärtusele vastati erinevalt. Kaks intervjueeritavat tõid välja, et karjääri on võimalik teha aga seda eeldusel, et kontoris mõni ametikoht vabaneb. Administraatorid tõid positiivse aspektina välja ettevõtte sisesed teeninduskoolitused. Majandusliku väärtuse ehk materiaalsete hüvede osas vastati taas erinevalt. Otseselt ei vastatud, et põhipalk on madal aga toodi välja, et hüved hulgas võiks olla ka silmaringi laiendavad tegurid, nagu teatri- või kinopiletid vms. Puudust tuntakse ka lisapuhkustest ja tervisepäevadest, võrdluseks toodi LHV pank. Juhtimisväärtuse ehk juhtimisstiiliga olid kõik vastajad ühel nõul ja arvasid, et juhid on toetavad ning meeldivad ja kaasavad

ka otsustusprotsessi. Hinnati tasakaalu töö- ja eraelu vahel aga märkusena toodi välja, et puudub kodus töötamise võimalus. Omakeskis arutati ettevõtte hüvedele üle ja jõuti arusaamale, et ühisüritused on toredad aga kaks korda aastas ehk suvel ja talvel ühiselt kuskil istuda on igav. Üritusi võiks rohkem olla ja huvitavamad.

Fookusrühma intervjuust võib välja tuua, et kõik soovisid ametialaselt edasi liikuda ja leida erialast tööd. Kolm intervjuueeritavat olid omandamas kõrgharidust. Kahel neist oli selgem karjääriplaan ja kindlam siht soovitud töökohtadest. Kõik arvasid, et organisatsiooni maine on nende jaoks oluline. Üks vastaja arvas, et sellele peab rohkem tähelepanu pöörama kuna isiklik elulookirjeldus näeb parem välja kui loetelus on mainekad tööandjad. Töökuulutused jäävad silma igal pool, ei nähtud vajadust kasutada eraldi tööjõu vahendus platvorme. Huvitavat töökuulutust märgates otsitakse interneti organisatsiooni kohta informatsiooni juurde.

Fookusrühma intervjuueeritavatel paluti nimetada aspekte, mis on nende arvates tööandja juures kõige olulisemad. Välja toodi organisatsiooni ja tööandja üldine hea maine, huvitav töö ja hea töötasu (Eesti keskmine palk), arenemise võimalused ja sealhulgas ka välismaale roteerumine, meeldivad kolleegid ning vaheldusrikas töö. Kõik neli intervjuueeritavat nõustusid, et töötaja ja tööandja väärtused võiks kokku langeda. Enne kandideerimist eelistavad saada organisatsiooni kohta täiendavat infot, kas töökuulutuselt, kodulehelt või siis helistavad kontaktisikule ja uurivad.

Fookusrühma intervjuueeritavad pidid kirjeldama ideaalset tööandja brändi lubadust (hüvede paketti) ja välja toodi erinevad kompensatsioonid, koolitused, tervisekontroll, sportimise ja spaa kasutamise võimalus ning mõistev juhtimisstiil. Vastajate loetletud tegurid vastavad ka tabelis 4 välja toodud erinevate põlvkondade hoiakutele töökeskkonnas, mis kinnitab asjaolu, et tööandja brändi lubadusi luues on vajalik eelnevalt kaardistada sihtrühmad, kellele väärtuspakkumised luuakse.

Neljanda etapi uuringu tulemused on kajastatud kolmes erinevas tabelis. Hotellide kodulehtede kaardistuse tulemused koondati tabelisse nr 10. Tööandja brändi lubadusi ja töökuulutusi ei olnud neljal hotelli kodulehel: Schlössle Hotel, Hotel telegraaf, Solo Sokos Hotel Estoria ning von Stackelberg Hotel Tallinn. Kodulehe ülesehitused

keskendusid ainult numbritubade ja konverentsisaalide müügile. Palace Hotell Tallinna kodulehel oli olemas töökuulutuste rubriik aga täpsemat infot ettevõtte kui tööandja või tema väärtuste kohta ei leitud. Peamiselt tutvustati organisatsiooni ärilisi eesmärke. Nimetatud majutusasutustest eristus Nordic Hotel Forum. Ettevõtte kodulehel oli olemas vabade töökohtade rubriik ja välja toodud ka mõned tööandja brändi lubaduse elemendid. Kõige põhjalikumate karjäärilehtedega olid Radisson Blu Hotel Olümpia, Radisson Blu Sky Hotel Tallinn, Swisshotel Tallinn ja Hilton Tallinn Parki (vt tabel 11).

**Tabel 10.** Hotellide kodulehtedelt koondatud info

<b>Hotelli nimi</b>	<b>Karjäärileht/ töökuulutused</b>	<b>Tööandja brändi lubadused/ väärtused</b>
Palace Hotell Tallinn	X	
Radisson Blu Hotel Olümpia	X	X
Solo Sokos Hotel Estoria		
Nordic Hotel Forum	X	X
Hotel Telegraaf		
Radisson Blu Sky Hotel Tallinn	X	X
Schlössle Hotel		
Swisshotel Tallinn	X	X
Hilton Tallinn Park	X	X
von Stackelberg Hotel Tallinn		

Allikas: Hotelli kodulehtede saadud info alusel autori poolt koostatud

Tööandja brändi lubaduste, ettevõtte väärtuste, eesmärkide ja visiooni kohta hotelli kodulehtedelt leitud info põhjal saab välja tuua neli hotelli: Radisson Blu Hotel Olümpia ja Sky Hotel Tallinn, Swisshotel Tallinn ning Hilton Tallinn Parki (vt tabel 11). Need asutused erinesid kuna eraldi oli loodud karjäärilehed, kus olid kirjeldatud ettevõtte eesmärgid, visioon, väärtused ja milliseid hüvesid nad töötajatele pakuvad. Lisaks lähtuvad vastutundlikult käitumise printsiibist ümbritseva keskkonna ja kogukonna suhtes. Karjäärilehe analüüs (vt tabel 11) tugines Dabirian, Kietzmann & Diba (2017) tööandja brändi seitsmele väärtushinnangule, millest jäeti välja kaks. Majanduslik väärtus, mis keskendub palgale ja erinevatele kompensatsioonidele oli keeruline saada

informatsiooni. Radisson Blu Hotel Olümpia ja Radisson Blu Sky Hotel Tallinn kuuluvad Radisson Hotel Groupi ja nende karjäärilehti vaadeldi tabelis 11 koos.

**Tabel 11.** Radisson Blu Hotel Olümpia, Radisson Blu Sky Hotel Tallinn, Swisshotel Tallinn ja Hilton Tallinn Parki karjäärilehtede kaardistus

<b>Hotelli nimi</b>	<b>Sotsiaalne väärtus</b>	<b>Huvipakkuv väärtus</b>	<b>Tähendusrikas</b>	<b>Arengualane väärtus</b>	<b>Juhtimisstiil</b>
Radisson Hotel Group	X	X	X	X	X
Swisshotel Tallinn	X	X	X	X	X
Hilton Tallinn Park	X	X	X	X	X

Allikas: Hotelli kodulehtede saadud info alusel autori poolt koostatud

Radisson Hotel Groupi karjäärilehel (Radisson Hotel Group..., n.d.) oli välja toodud organisatsiooni eeskiri ja eetika. Loetletud olid ka olulisemad väärtused nagu eneseväärikus, suur töötajate mõjuvõim (*empowerment*), orienteeritus klientidele, vastutustundlik käitumine ja läbipaistev ärimudel. Lisaks lubatakse positiivset töökeskkonda, kus hoolitakse headest suhetest kolleegidega ja huvitava iseloomuga tööd. Hinnatakse ja oodatakse igalt töötajalt väärtuse loomist töökohal ning pakutakse arenguning karjäärilaseid võimalusi. Sarnane ülesehitus ja lubadused olid ka Swisshotel Tallinn ja Hilton Tallinn Parki karjäärilehtedel.

Täiendavalt kaardistati hotellide Facebook.com kontol jagatud infot tööandja brändi lubaduste ja töökuulutuste kohta (vt tabel 12). Peamiselt postitati ja jagati organisatsiooni kuu või aasta parima töötaja tiitli saajaid. Schlössle Hotel tõi ühes postituses välja, et ettevõtte toetab noorte talentide õpinguid välismaal. Tegemist oli asutuse ühe töötajaga. Hotellid Nordic Forum, Radisson Blu Hotel Olümpia, Telegraaf, Schlössle, Swisshotel Tallinn jagasid enda Facebook.com kontol hotellide ja restorandide avatud uste päevade infot “Palun segada!”. Kampania eestvedaja oli Eesti hotellide ja restoranide liit ning eesmärk oli saada noori või sektori väliseid inimesi uudistama hotelli tagatubadega.

**Tabel 12.** Hotellide sotsiaalmeedia Facebook.com kontodelt koondatud info

<b>Hotelli nimi</b>	<b>Töökuulutuse jagamine</b>	<b>Tööandja brändi teguritega seotud postitus</b>	<b>Sagedus</b>
Palace Hotell Tallinn		X	1 korra
Radisson Blu Hotel Olümpia		X	2 korda
Solo Sokos Hotel Estoria			
Nordic Hotel Forum			
Hotel Telegraaf			
Radisson Blu Sky Hotel Tallinn		X	4 korda
Schlössle Hotel		X	1 korra
Swissotel Tallinn	X		1 korra
Hilton Tallinn Park		X	1 korra
von Stackelberg Hotel Tallinn			

Allikas: Hotellide sotsiaalmeedia Facebook.com lehelt saadud info alusel autori koostatud

Solo Sokos Hotel Estoria, Nordic Hotel Forum, Hotel Telegraaf ja von Stackelberg Hotel Tallinn ei jaganud kuue kuu jooksul infot töökuulutuste ega tööandja brändi lubaduste kohta. Postitused olid suunatud klientidele ja keskendusid müügi toetamisele. Aktiivsed töökuulutused olid hotellide kodulehtedel üleval Nordic Hotel Forum, Palace Hotell Tallinna ja Hilton Tallinn Park.

Käesolevas alapeatükis analüüsiti magistritöö uuringu tulemusi. Intervjuudest töäjõu vahendus portaali CV.ee, tööandja turundus- ja värbamisagentuuri Brandemi kommunikatsioonijuhhi ja värbamisspetsialistiga selgus, et tööandja brändi lubadused peaksid lähtuma sihtrühma eelistustest või ootustest. Vältimaks volavat töäjõudu on ettevõttel vaja luua emotsionaalne side töötajatega ja tööandja bränd on selleks sobilik lahendus. Töäjõu vahendus portaali ja tööandja turundus- ning värbamisagentuuri turundusjuhhi soovitasid tööandjal tutvustada ettevõtte väärtusi ja tööandja brändi lubadusi kodulehel, see tähendab luua karjäärileht. Samasuguse info saamise ootus tuli välja ka fookusrühma intervjuudest. Lisaks tuli fookusrühma intervjuudest välja, et soovitakse töötada ettevõttes, millega väärtused kattuvad ja organisatsioonil on ettevõtena

kui ka tööandja hea maine. Olulisemad tööandja brändi lubaduse tegurid, millega võiks alustav majutusasutus tööandjana arvestada on huvitava töö, hea töötasu (minimaalselt Eesti keskmine palk), arenemise võimalused (koolitused ja välismaale roteerumise võimalus), ettevõttesisesed head suhted, meeldivaid kolleegid ja vaheldusrikas töö ning mõistev juhtimisstiil (kaasatus otsustusprotsessidesse).

## **2.4 Järeldused ja ettepanekud alustava majutusettevõtte tööandja brändi loomiseks**

Käesolevas alapeatükis tehakse eelnevalt läbi viidud magistritöö uuringu tulemuste põhjal alustavale majutusasutusele tööandja brändi loomiseks ettepanekud ja esitatakse uurimisküsimustele vastused.

Tuginedes tööandja turundus- ja värbamisagentuuri Brandemi intervjuudele on esimene ettepanek alustavale majutusettevõttele kui tööandjale, alustada tööandja brändi loomisega kuus kuni kaheksa kuud varem enne asutuse avamist. Esimese sammuna on vaja alustaval majutusasutusel sõnastada ettevõtte juhtkonnal koos personaliosakonnaga ettevõtte visiooni, missioon ning väärtused. Need on alustalad, millele saab ülesehitada soovitud tööandja brändi.

Teise sammuna, tuginedes kliendikeskse brändi väärtuse ahelale (Anselmsson, Bondesson & Melin, 2016) ja integreeritud tööandja ning kliendi brändi lubadustele mudelile (Mosley, 2007), on vaja ettevõttel kaardistada soovitud kliendirühmale pakutavad väärtused. See on vajalik kuna kliendi brändi lubadus ja tööandja brändi lubadus toetavad teineteist ning loovad ühiselt tugeva platvormi ettevõtte mainele. Ekspertintervjuudest saadi kinnitust, et need kaks aspekti tekitavad sünergia, mis tagab atraktiivsuse potentsiaalsete töötajate ja klientide seas. Alustava majutusasutuse teeninduskontseptsiooni viib ellu ettevõtte meeskond enda suhtumiste ja hoiakutega. Sellepärast on vaja uute töötajate sisseelamisprogrammis tutvustada koheselt ootuseid kliendi brändi lubadustele. Need kaks sammu on alustava ettevõtte jaoks vundament, millele toetuvad järgmised kihid.

Kolmas samm alustaval majutusasutusel tööandja brändi loomisel võiks tugineda Osterwalder, Pigneur, Bernarda ja Smithi väärtuspakkumise disaini mudelil (2014). Selleks on vaja kaardistada turu olukord kuhu sisenetakse, see tähendab tööturu olukord. Siinkohal on abiks küsimused: kui suur on töøjõus osalejate määr; milliste erisustega peab arvestama; mida pakuvad konkurendid enda töötajatele ja mida alustav majutusettevõtte saab tööandjana enda töötajatele pakkuda.

Neljanda sammuna on vaja kaardistada sihtrühm(ad), kes hakkavad hotellis töötama. Tööriistana on soovitus kasutada persona kaarti. Tööandja turundus- ja värbamisagentuuri Brandemi kommunikatsiooni- ning strateegiajuht tõi välja, et kaardistades võimalikult täpselt potentsiaalse töötaja persona on alustaval majutusasutusel kergem mõista sihtrühma ja seeläbi koostada kõnetav tööandja brändi lubadus ning hiljem saab kasutada loodud personat ka värbamisprotsessis.

Kui potentsiaalsete töötajate sihtrühmad on teada ja tööandja brändi esmased lubadused koos, siis tööandja turundus- ja värbamisagentuuri Brandemi ning töøjõu vahendus portaali CV.ee turundusjuhid soovitasid tulemust testida. Selleks soovitati pöörduda kas professionaalse ettevõtte poole, kellel on tööandja brändi lubaduste koostamisega kogemusi või katsetada tööandja brändi lubaduste atraktiivsust sihtrühma kuuluvate tuttavate või perekonnaliikmete peal. Ühe võimalusena pakkus tööandja turundus- ja värbamisagentuuri strateegia- ning kommunikatsiooni spetsialist välja, et esmase tööandja brändi lubaduse testimist saab kasutada ka tööandja maine loomise protsessis. Näiteks kutsuda üles potentsiaalseid töötajaid läbi meedia kujundama alustava majutusasutuse tööandja brändi lubadust. Sellise lähenemise kasutamine tutvustab alustavat majutusasutust kui avatud ettevõtet, kus on töötajate arvamus oluline ja kaasatakse protsessi. Kampaania jaoks võib luua eraldi maandumislehe, kuid saab kasutada ka ettevõtte kodulehte või sotsiaalmeedia kontot. Meediakanalite määramisel on vaja kaasata turundusspetsialist ja lähtuda võiks sihtrühma meediakanalite eelistustest. Tööandja brändi lubaduste väljatöötamine võiks jääda personaliosakonna vastutusalasse.

Kuues ettepanek tugineb ekspert- kui ka fookusrühma intervjuudest selgunud asjaolule, et tööandja brändi lubadused fokuseerida emotsionaalsemale aspektile. Ekspertintervjuudest selgus, et ettevõtted kipuvad keskenduma materjaalsetele hüvedele ja nii-öelda pehmed väärtused on tagaplaanile jäänud kuid need on just kõige olulisemad.

Tööandja brändi loomise aluseks võib võtta Dabirian, Kietzmann ja Diba (2017) seitsme tööandja brändi väärtused ja neid siis muuta vastavalt sihtrühma ootustele.

Tööandja brändi seitse väärtust:

- sotsiaalne väärtus;
- huvipakkuv väärtus;
- tähendust omav väärtus;
- majanduslik väärtus;
- juhtimisväärtus;
- viimase väärtusena hindavad töötajad head tasakaalu töö- ja eraelu vahel.

Seitsmes ettepanek tugineb tööandja turundus- ja värbamisagentuuri intrevjuudest saadud sisendile, et alustav tööandja võiks tegeleda järjepidevalt tööandja maine kujundamisega. Kõige parem moodus on kajastada tööandja brändi tegureid ja põimida tööandja brändi kampaaniaid ettevõtte teiste kampaaniate vahele. See tähendab, et turundusplaani üks osa on kommunikeerida tööandja brändi lubadusi. Selline lähenemine aitab luua ettevõttele tööandjana head mainet ja hoiab potentsiaalsed töötajad kursis, mida pakub organisatsioon enda töötajatele. Nii luuakse platvorm millele toetub värbamiskampaania. Samuti soovitas turundus- ja värbamisagentuuri töötajad kaaluda võimalust, et läbi praktikakohtade tutvustada ennast tööandjana uuele põlvkonnale.

Kaheksas ettepanek on seotud värbamisega. Toetudes ekspertintervjuudele on soovitus luua igale värbamisele maandumisleht. See on üheleheline veebileht, mis koondab informatsiooni ettevõtte väärtuste, tööandja lubaduste ja vabade töökohtade kohta. Samuti võib sisaldada veel erinevaid huvitavaid elemente nagu sobivustest vabadele ametikohtadele. Värbamisspetsialist soovitas kaardistada kandideerija teekond ja sellest lähtuvalt ülesehitada kampaania ning veebileht. Maandumisleht on visuaalselt lihtne, kiiresti silmaga haaratav ja piisab vaid lehe läbi sirvimisest. Sellised lehed ei asenda aga karjäärilehte, mis peaks igal ettevõttel olema kodulehel alamlehena olemas. Värbamiskampaaniaga peaksid koostööd tegema turunduse ja personaliosakond, mõlema sisend on vajalik.

Üheksas ettepanek on seotud kodulehe alamlehega, milleks on karjäärileht. See võiks olla kodulehelt kiiresti leitav ja sisaldama informatsiooni ettevõtte visiooni, missiooni,

väärtuste ning hüvede kohta. Tuginedes atraktiivse tööandja brändi loomisele (Leekha Chhabra & Sharma, 2014) ja värbamisspetsialisti ekspertintrevjuule võiks olla ülesloetletud organisatsiooni tunnused nagu organisatsioonikultuuri elemendid, karjääri ja arenguvõimalused ning koolitused. Lühidalt tasub seal kaardistada ka huvitavamad projektid, milles ettevõtte on osalenud või öla alla pannud. Täiendavalt tutvustada sisseelamisprogrammi ja mida see endas kujutab. Võimaluse korral arendada juurde mentorluse võimalus. Kui juhendaja õpetab tööülesanded selgeks, siis mentor suunab karjääri ja enesearengu teekonda. Mentorite kohta võiks olla tutvustav video, et mis on nende eesmärk ja kuidas saavad toeks olla.

Kümnes ettepanek on seotud värbamise ja kommunikatsiooniga. Värbamisturunduse ja kommunikatsiooniplaani saab ülesehitada tuginedes AIDA turundusmudelile. Eesmärk on kõnetada potentsiaalset sihtrühma, kes on siis persona kaardi alusel kaardistatud. Lähenemine annab võimaluse koostada võimalikult kõnetav töökuulutus ja maandumisleht. Eesmärk on tõsta tähelepanu ja tekitada huvi, mis kulmineerub kandideerimisega.

Tööandja brändi eripäraks on just töötaja asetamine fookusesse ja temaga interaktiivne suhtlemine, mis on ka autori arvates üheks põhiliseks eelduseks hästi toimiva ettevõtte töökeskkonnas. See on asjaolu, mida ei tohiks ettevõtte juhtkond unustada ja sellepärast on vaja järjepidevalt arendada ka tööandja brändi lubadusi. Olulisel kohal on sidus- ja sihtrühmad, sest nemad aitavad tööandja väärtusi ning tööandja brändi lubadusi suust-suhu turundusega edasi kanda. Isiklikul tasemel edastatud soovitusel toimivad alati paremini kui tellitud reklaam. Selleks, et tööandja bränd võimaldaks ettevõttel eristuda konkurentidest on vaja luua tööandja brändi lubadus lähtudes sihtrühma eripäradest ja vajadustest. Kuna sõnumineerimine (turundus) on vahelüli ettevõtte ja töötaja vahel, siis selle toimimiseks on vaja turunduskommunikatsiooni plaanis täita põhilisemad etapid:

- situatsioonianalüüs ja sihtrühma identifitseerimine;
- eesmärkide seadmine;
- strateegiaplaani koostamine;
- sõnumi loomine;
- kommunikatsiooni meetodite- ja kanalite määramine;
- tegevuste rakendamine ja tulemuste mõõtmine.

Nii alustava ettevõtte kui juba toimiva ettevõtte turunduse ja turunduskommunikatsiooni planeerimine algab üldisest strateegilisest planeerimisest, mis on ühtlasi ka selgroog, millele toetuvad erinevad kampaaniad, sealhulgas tööandja brändi lubaduste, ettevõtte väärtuste ja ka värbamise sõnumineerimine.

Need üksteist ettepanekut on alustavale majutusasutusele tööandjana heaks sisendiks, et luua atraktiivne tööandja bränd millega siseneda tööturule. Lisaks on ettepanekute hulgas soovitusi mida saab rakendada ka siis, kui ettevõtte on juba mõnda aega tegev olnud. Kokkuvõtvalt saab ettepanekute kohta öelda, et tööandja brändi kujundamisel on kande roll personali- ja turunduse osakonnal. Tähtsad on ettevõtte enda eesmärgid ja visioon ning sihtrühma kaardistus. Oluline on hoida fookust inimeste arengul ja headel omavahelistel suhetel. Pakutavad hüved tuleks luua vastavalt töötajate vajadustele. Sihtrühmad võtavad informatsiooni vastu erinevatest allikatest, erivormidena ja sellepärast on sihtrühmade tundmaõppimine vajalik. Nii on ettevõtetel olemas teadmised kuidas eristuda konkurentidest.

## KOKKUVÕTE

Magistritöö oli suunatud ettepanekute esitamisele alustavale majutusettevõttele, et kujundada atraktiivne tööandja bränd. Autorile teadaolevalt ei ole Eestis varasemalt alustavale majutusettevõttele tehtud tööandja brändi loomise uuringuid, seega aitas käesolev töö täita ka seda tühimikku. Magistritöö uuringu tulemusel toodi välja olulised mõjutegurid atraktiivse tööandja brändi loomisel majutusettevõttele ja missuguseid kanaleid kommuniqueerides saab alustav majutusettevõtte ennast brändida kui atraktiivset tööandjat.

Et esitada ettepanekud alustavale majutusasutusele atraktiivse tööandja brändi kujundamiseks, käsitleti käesolevas magistritöös kõigepealt tööandja brändi elemente, tööandja brändi kui organisatsiooni maine tegureid ja majutusettevõtte kui tööandja brändi eripärasid. Töö teine peatükk oli teema konteksti avav, kus anti ülevaade tööturu olukorrast Eestis ja toodi välja alustava majutusettevõtte tööandja brändi eesmärk. Tuginedes tööandja brändi teoreetilistele käsitlustele ja magistritöö uuringu tulemustele leiti uurimisküsimustele vastused. Uuriti millised on olulised mõjutegurid atraktiivse tööandja brändi loomisel majutusettevõttele ja missuguseid kanaleid kommuniqueerides saab alustav majutusettevõtte ennast brändida kui atraktiivset tööandjat.

Magistritöö teoreetilises osas selgus, et tööandja brändi kujundamisel on vaja alustada ettevõtte väärtuste ja eesmärkide sõnastamisega, millele hakkab toetuma organisatsiooni identiteet ning kultuur. Alustav majutusettevõtte saab kasutada tööandja brändi loomisel Osterwalder, Pigneur, Bernarda ja Smithi (2014) väärtuspakkumise disaini mudelit. Metoodikat kasutatakse, et selgitada välja kliendi ootused, millele tuginedes pakkuda kliendile läbi teenuste või toodete kasu ning seeläbi olla atraktiivne klientidele. Tööandja brändi loomisel on vaja asendada mudelis klient potentsiaalse töötajaga ja teenus või

toode tööandja brändi lubadusega. Sihtrühmade parema tundmaõppimise jaoks saab laenata tarbijaturundusest tööriista persona, millega saab kirjeldada potentsiaalset töötajat. See on ettevõttel abiks tööandja brändi loomisel, värbamisturunduses ja samuti üldkommunikatsioonis, mis loob alustavale ettevõttele välise identiteedi ning kuvandi. Tööandja brändi loomisel on vaja alustaval tööandjal pöörata tähelepanu ka üldisemale tööturu olukorrale ja mida pakuvad teised ettevõtted töötajatele. Kombineerides kahte laenatud mudelit ja kasutades nende parimaid võimalusi, on võimalik luua sihtrühmade vajadustest lähtuv ning kõnetav tööandja brändi lubadus.

Magistritöö empiirilises osas uuriti tööturu olukorda Eestis ja kirjeldati alustava majutusettevõtte kontseptsiooni ning töötajate sihtrühma. Täiendavalt analüüsiti naabruses asuvate hotellide kodulehtedelt saadud informatsiooni tööandja brändi elementide kohta ja kuidas kommuniqueeritakse tööandja brändi. Lisaks viidi läbi intervjuud töjõu vahendus portaali turundusjuhiga, tööandja turundus- ja värbamisagentuuri kommunikatsiooni- ning strateegiajuhi ja värbamisspetsialistiga ning ühe keskmise suurusega Tallinna majutusasutuse personalijuhi ja sealsete töötajatega, kes moodustasid fookusrühma. Eesmärk oli saada kinnitust tööandja brändi mõjutegurite kohta, sisendit atraktiivse tööandja brändi loomiseks majutusettevõttele ja missuguseid nüansse või kanaleid kommuniqueerides peaks alustav majutusettevõtte arvestama.

Magistritöö uuringust tuli välja, et organisatsiooni tunnused ja kommunikatsioon kujundavad tööandjale maine tööturul. Tööandja brändi loomisel võib alustav majutusasutus aluseks võtta Dabirian, Kietzmann & Diba (2017) seitse väärtust: sotsiaalne, huvipakkuv, tähendust omav, arengualase, majandusliku, juhtimisväärtuse ja hea tasakaalu töö- ning eraelu vahel. Lähtuvalt sihtrühma vajadustele ja ootustele, saab tööandja brändi lubadusi täpsemaks arendada. Loodud tööandja brändi lubaduste ja värbamisturunduse ning kommunikatsiooniplaani saab ülesehitada tuginedes AIDA turundusmudelile (Rowley, 1998). Mudel kujutab endast protsessi, mille kestel tõstetakse potentsiaalse töötaja huvi tööandja vastu ja lõpeb kandideerimisega. Tuginedes mudeli etappidele, milleks on tähelepanu ja teadlikkuse tõstmine, huvi ning soovi ja kontakti loomine, saab luua tööandja brändi sõnumineerimise kava. Soovituslik on põimida tööandja brändi turundusplaani ettevõtte üldise turundusplaaniga. Nii luuakse soodne pinnas ka värbamiskampaaniatele.

Kuna lähiaastatel avatakse hotelle juurde, siis konkurents tööjõule suureneb ja tööandja bränd muutub järjest aktuaalsemaks. Tööandja bränd annab alustavale majutusasutusele võimaluse jõuda potentsiaalsete töötajateni. Praktikutele annab magistritöö suuniseid, kuidas luua, arendada ja juurutada tööandja brändi alustavas ettevõttes, vastavalt valdkonna eripäradele. Lisaks annab käesolev töö alustavate ettevõtete personali- ja turundusjuhtidel ning turunduskommunikatsiooni eest vastutavatele spetsialistidel võimaluse saada ülevaade tööandja brändi olulistest mõjuteguritest atraktiivse tööandja brändi loomiseks ja kommunikatsiooni kava koostamiseks.

Magistritöö edasiarendamiseks on mitu võimalust. Üks võimalustest on uurida, millist kasu andis alustavale majutusasutusele tööandja brändi rakendamine Eesti majutussektoris. Teine võimalus on uurida tööandja brändi turundamise eeliseid sotsiaalmeedias. Kolmas võimalus on veel kaardistada videoturunduskanalite nagu YouTube.com eeliseid tööandja brändi turundamisel traditsioonilise turunduse ees.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Akbar, M. M., & Parvez, N. (2009). Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customers loyalty. *ABAC Journal*, 29(1). Retrived from <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/abacjournal/article/view/526>
- Allaway, A. W., Huddleston, P., Whipple, J., & Ellinger, A. E. (2011). Customer-based brand equity, equity drivers, and customer loyalty in the supermarket industry. *Journal of Product & Brand Management*, 20(3), 190–204. <https://doi.org/10.1108/10610421111134923>
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of Transnational Management*, 22(3), 153–170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Alamets, K. (2018). *Ülevaade Tallinna turismitrendidest I poolaasta 2018*. Loetud aadressil [https://www.visittallinn.ee/static/files/062/turismitrendid\\_2018\\_ipa\\_veeb\\_slaidid\\_est.pdf](https://www.visittallinn.ee/static/files/062/turismitrendid_2018_ipa_veeb_slaidid_est.pdf)
- Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1336–1343. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.1117
- Anselmsson, J., Bondesson, N., & Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand?. *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1185–1208. Retrieved from [https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EJM\\_02\\_2015\\_0094](https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EJM_02_2015_0094)
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185–206. Retrieved from [http://facultyresearch.london.edu/docs/96\\_902.pdf](http://facultyresearch.london.edu/docs/96_902.pdf)

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bali, M., & Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183–191. Retrieved from [https://www.waljatcollege.edu.om/journal/pdf/IJASM\\_020101.pdf](https://www.waljatcollege.edu.om/journal/pdf/IJASM_020101.pdf)
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European journal of marketing*, 40(7/8), 730–741. <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Retrieved from <https://books.google.ee/books?id=NCJQ31td9cC&pg=PT85&lpg=PT85&dq=employ+er+brands+in+90&source=bl&ots=hFyyoIYP0Y&hl=en&sa=X&ei=JA53VOLbGoreOI7mgKAD#v=onepage&q&f=false>
- 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>
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 128–137. Retrieved from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1177%2F0092070300281012.pdf>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of service management*, 24(3), 245–267. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231311326987>
- Boshoff, C., & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality.

- European Journal of marketing*, 29(2), 23–42. <https://doi.org/10.1108/03090569510080932>
- Brandem. (n.d). Kuidas luua kandidaadi persona. Tööandja turundus- ja värbamisagentuur. Loetud aadressil [https://www.brandem.ee/tooandja\\_branding\\_kasulik\\_materjal](https://www.brandem.ee/tooandja_branding_kasulik_materjal)
- Brandem. (2019). Kandidaadi persona – Tööriist edukaks värbamiseks. Tööandja turundus- ja värbamisagentuur. Loetud aadressil [https://www.brandem.ee/blogi/kandidaadi\\_persona\\_tooriist\\_edukaks\\_varbamiseks](https://www.brandem.ee/blogi/kandidaadi_persona_tooriist_edukaks_varbamiseks)
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>
- Campbell, M. C. (2002). Building Brand Equity: (A Presentation given at the Medical Marketing Association Annual Conference). *Journal of Medical Marketing*, 2(3), 208–218. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1057/palgrave.jmm.5040078>
- CG Davidson, M., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498–516. <https://doi.org/10.1108/095961111111130001>
- Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812–818. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.001>
- Chen, W. J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152–160. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.06.004>
- Christie & Co Research and Analysis. (2018). Benchmarking Alliance (Tallinn & Riga), STR (Vilnius)
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197–205. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>

- Davidson, M., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 498–516. doi.org/10.1108/09596111111130001
- Eesti keele seletav sõnaraamat. (2018) Loetud aadressil <http://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=br%C3%A4nd&F=M>
- Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS (2018). Loetud aadressil <https://www.eki.ee/dict/qs/index.cgi?Q=br%C3%A4nd&F=M>
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a Human Resources Management Startegy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2). Retrieved from: [https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013\\_2\\_03.pdf](https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf)
- Fill, C. (2002). Marketing Communications. Contexts, Strategy and Applications (3rd edition). Essex: Pearson Education Limited.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1). Retrieved from [http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=3f515a6c\\_aeee\\_45a4\\_9189\\_e78074cdf43e%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=31381686&db=bth](http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=3f515a6c_aeee_45a4_9189_e78074cdf43e%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=31381686&db=bth)
- Garner, E. (2012). Recruitment and Selection: Hiring the people you want. Loetud aadressil [https://bookboon.com/en/recruitment\\_and\\_selection\\_ebook#download](https://bookboon.com/en/recruitment_and_selection_ebook#download)
- Gehrels, S. & de Looij, J. (2011). Employer branding: A new approach for the hospitality industry. *Research in Hospitality Management*, 1:1, 43C52 <https://doi.org/10.1080/22243534.2011.11828275>
- Gupta, P., Patti, R., & Marwah, S. (2014). Employer branding: A descriptive study. *International Journal of Economic and Management Strategy*, 4(1), 1–10. Retrieved from [http://www.ripublication.com/jems/jemsv4n1\\_01.pdf](http://www.ripublication.com/jems/jemsv4n1_01.pdf)
- Iglesias, O., & Saleem, F. Z. (2015). How to support consumer-brand relationships: The role of corporate culture and human resource policies and practices. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 216–234. [https://doi.org/10.1108/MIP\\_10\\_2014\\_0196](https://doi.org/10.1108/MIP_10_2014_0196)

- Kandampully, J., Zhang, T., & Bilgihan, A. (2015). Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 379–414. [https://doi.org/10.1108/IJCHM\\_03\\_2014\\_0151](https://doi.org/10.1108/IJCHM_03_2014_0151)
- Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Building Employee Brand Equity to influence Organization Attractiveness and Firm Performance. *International Journal of Business and Management*, 12(2), 207. doi:10.5539/ijbm.v12n2p207
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of consumer research*, 29(4), 595–600. <https://doi.org/10.1086/346254>
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2550136>
- King, C. (2010). “One size doesn't fit all” Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517–534. <https://doi.org/10.1108/09596111011042721>
- Kimpakorn, N., and Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Service Marketing* 24: 378–388. <https://doi.org/10.1108/08876041011060486>
- Kivi, K. (2018). *Tööandja brändi mõju värbamisele Lasita Maja Grupis*. (Lõputöö). Loetud aadressil [https://dspace.emu.ee/xmlui/bitstream/handle/10492/3983/Katrin\\_Kivi\\_MA2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.emu.ee/xmlui/bitstream/handle/10492/3983/Katrin_Kivi_MA2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- 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](https://doi.org/10.1108/IJOA_09_2011_0513)
- Lin, M. Y., Chiang, C. F., & Wu, K. P. (2018). How Hospitality and Tourism Students Choose Careers: Influences of Employer Branding and Applicants' Customer Orientation. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 30(4), 229–240. <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1480377>

- Luck, E., & Moffatt, J. (2009). IMC: Has anything really changed? A new perspective on an old definition. *Journal of Marketing Communications*, 15(5), 311–325. <https://doi.org/10.1080/13527260802481256>
- Lovelock, C., & Patterson, P. (2015). *Services marketing*. Pearson Australia. Retrived from [https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=BqyaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=+Services+marketing+:&ots=eIXTKIC1Dd&sig=sIQ8TSsGTV5Y6tWgOEg5dka0J1o&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Services%20marketing%20%3A&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=BqyaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=+Services+marketing+:&ots=eIXTKIC1Dd&sig=sIQ8TSsGTV5Y6tWgOEg5dka0J1o&redir_esc=y#v=onepage&q=Services%20marketing%20%3A&f=false)
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15, 123–134. Retrived from <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v15/n2/abs/2550124a.html>
- Muttik, J. (2014). *Integreeritud turunduskommunikatsiooni strateegiaplaani loomine advokaadibüroole Raave*. (Lõputöö). Loetud aadressil [http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/45088/muttik\\_janar.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/45088/muttik_janar.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nestor, M. (2018). *Tööturg täispööretel*. Loetud aadressil: [https://www.seb.ee/foorum/majanduskeskkond/tooturg\\_taispooretel](https://www.seb.ee/foorum/majanduskeskkond/tooturg_taispooretel)
- OSKA. (2017) *Ülevaade Eesti tööturu olukorrast, töajõuvajadusest ning sellest tulenevastkoolitusvajadusest*. *Uringuaruanne*. Loetud aadressil: [https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2017/12/Eesti\\_tööturg\\_täna\\_ja\\_homme2017.pdf](https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2017/12/Eesti_tööturg_täna_ja_homme2017.pdf)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons. Retrieved from [https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=LCmtBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=osterwalder&ots=e7o1f35pk-&sig=rNn\\_Yp15v-xiGm-rcYGrnCQq\\_C0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=osterwalder&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=LCmtBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=osterwalder&ots=e7o1f35pk-&sig=rNn_Yp15v-xiGm-rcYGrnCQq_C0&redir_esc=y#v=onepage&q=osterwalder&f=false)
- Palgainfo Agentuur. (2019). *Pea veerand töötajatest kavatseb lähiajal töökohta vahetada*. Loetud aadressil: [https://www.palgainfo.ee/palgainfo\\_agentuur/agentuur\\_meedias](https://www.palgainfo.ee/palgainfo_agentuur/agentuur_meedias)
- Palgainfo Agentuur. (2019). *Aktiivsus tööturul tagab kõrgema palga*. Loetud aadressil: [https://www.palgainfo.ee/palgainfo\\_agentuur/agentuur\\_meedias?limitstart=0](https://www.palgainfo.ee/palgainfo_agentuur/agentuur_meedias?limitstart=0)

- Palgainfo Agentuur. (2018). *45% töötajatest ei ole tööandja pakutavate soodustustega rahul*. Loetud aadressil: [https://www.palgainfo.ee/palgalinfo\\_agentuur/agentuur\\_meedias?start=5](https://www.palgainfo.ee/palgalinfo_agentuur/agentuur_meedias?start=5)
- Palgainfo Agentuur. (2018). *Noored soovivad 1428 eurot kätte teenida*. Loetud aadressil: [https://www.palgainfo.ee/palgalinfo\\_agentuur/agentuur\\_meedias?start=10](https://www.palgainfo.ee/palgalinfo_agentuur/agentuur_meedias?start=10)
- Paryani, K., Masoudi, A., & Cudney, E. A. (2010). QFD application in the hospitality industry: A hotel case study. *Quality Management Journal*, 17(1), 7-28. <https://doi.org/10.1080/10686967.2010.11918258>
- Piirsalu-Kivihall, K. (2015). *Tööandja brändi arendamise teadlikkus ja enim kasutatavad praktikad Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes*. (Lõputöö). Loetud aadressil <https://digi.lib.ttu.ee/i/?1937>
- P. Crick, A., & Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 463–478. [doi.org/10.1108/09596111111129986](https://doi.org/10.1108/09596111111129986)
- Raal, R. (2015). *Turunduskommunikatsioonistarteeגיעte kujundamine eestipakendi OÜ näitel*. (Lõputöö) Loetud aadressil: [https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/47360/raal\\_rauno.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/47360/raal_rauno.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Radisson Hotel Group. (n.d.). Culture & Beliefs. Retrieved from [https://www.radissonhotelgroup.com/culture\\_beliefs](https://www.radissonhotelgroup.com/culture_beliefs)
- Radisson Hotel Group. (n.d.). Think people. Retrieved from [https://www.radissonhotelgroup.com/responsible\\_business\\_thinkpeople](https://www.radissonhotelgroup.com/responsible_business_thinkpeople)
- Rosethorn, H. (2010). Members of the Bernard Hodes Group and Contributors. The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal. Retrieved from [www.ashgatepublishing.com/pdf/.../Employer\\_Brand\\_Rosethorn\\_Ch1.pdf](http://www.ashgatepublishing.com/pdf/.../Employer_Brand_Rosethorn_Ch1.pdf).
- Rowley, J. (1998). Promotion and marketing communications in the information marketplace. *Library review*, 47(8), 383–387. <https://doi.org/10.1108/00242539810239543>
- Saame, I., Reino, A., & Vadi, M. (2011). Organizational culture based on the example of an Estonian hospital. *Journal of Health Organization and Management*, 25(5), 526–548. <https://doi.org/10.1108/14777261111161879>

- Scammell, A. (2006). Business writing for strategic communications: The marketing and communications mix. *Business information review*, 23(1), 43–49. <https://doi.org/10.1177/0266382106063060>
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508. <https://doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Shamma, H. M. (2012). Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 151. doi:10.5539/ijbm.v7n16p151
- Shamma, H. M., & Hassan, S. S. (2009). Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 326–337. <https://doi.org/10.1108/10610420910981800>
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164–173. <https://doi.org/10.1080/10963758.2018.1480377>
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 26(1), 39–55. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/205157071102600104>
- Statistikaamet. (2019). *Tööturu näitajad on aastaga paranenud*. Loetud aadressil: [https://www.stat.ee/pressiteade\\_2019\\_019](https://www.stat.ee/pressiteade_2019_019)
- Stubender-Lõugas, K. (2011). *Õppevahend: tööandja bränd ja selle loomine*. (Lõputöö). Loetud aadressil <https://dspace.ut.ee/handle/10062/28370>
- Suikkanen, E. (2010). How does employer branding increase employee retention? Retrived from: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35007/dissertation\\_e.suikkanen\\_em06.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35007/dissertation_e.suikkanen_em06.pdf?sequence=1)
- Tumasjan, A., Strobel, M., & Welpel, I. M. (2011). Employer brand building for start-ups: Which job attributes do employees value most? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81(6), 111–136. doi:10.1007/s11573\_011\_0507\_2
- 3Stories. (2018) Hotelli kontseptsiooni ja brändi raamistik. Ettevõtte sisene dokument.

- Yang, J. T., Wan, C. S., & Wu, C. W. (2015). Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 267–280. doi:10.1177/1467358415580358
- Yang, J. T., Wan, C. S., & Wu, C. W. (2015). Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 267–280. DOI: 10.1177/1467358415580358
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 124–146. [https://doi.org/10.1108/MIP\\_03\\_2014\\_0051](https://doi.org/10.1108/MIP_03_2014_0051)

## LISAD

### **Lisa 1. Poolstruktureeritud ekspertintervjuud põhiküsimused personalitöö teabekeskuste juhtidele ja värbamisspetsialistile**

Tere!

Minu nimi on Dagne Tippi. Olen Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži Ettevõtlusosakonna tudeng ja koostan magistritööd teemal “Tööandja brändi loomine alustava majutusettevõtte näitel”. Töö raames viin läbi uuringu, millele eesmärk on välja selgitada olulised mõjutegurid atraktiivse tööandja brändi loomisel majutusettevõttele ja läbi milliste kanalite kommunikeerida, et olla alustava ettevõttena atraktiivne tööandja töajähturul.

Intervjuuküsimused puudutavad tööandja brändi valdkonda ja selle üldist arengut ning levikut Eesti ettevõtete seas. Lisaks turunduskommunikatsiooni meetodite ja kanalite kasutamist.

Olen väga tänulik, et vastate ausalt ja läbimõeldult.

Personalitöö teabekeskus: töajou vahendus portaali CV.ee ja tööandja turundus- ja värbamisagentuur Brandem

Vastaja: turundusjuht, kommunikatsiooni- ja strateegiajuht

1. Kuidas Te kirjeldaksite tänast olukorda töajourul? / Millised on trendid töajourul?  
Olete täheldanud erisusi majutussektori töajouus?
2. Millised sektorid on täna atraktiivsed töajousijatele? Oskate nimetada mõned ettevõtted? Milles võib seista nende edu?

3. Kui oluline on täna ettevõtte üldine maine tööotsijatele?
4. Kuidas ettevõtted tõstavad ennast täna esile tööturul? Milliseid vahendeid ja kanaleid selleks kasutatakse?
5. Millist rolli mängivad ettevõtte eesmärgid ja väärtused silmapaistmisel talentidele, keda soovitakse värvata?
6. Milliste teguritega peab alustav tööandja arvestama sisenedes tänasele tööturule?
7. Kui nüüd peatud tööandja brändi teemal, siis kui suurt mõju omab tööandja bränd ettevõttele? Milles seisneb kasu?
8. Kui levinud on tööandja brändi rakendamine Eesti ettevõtetes? Kui levinud on majutusasutustes?
9. Kas olete kokku puutunud olukorraga kus tööandja brändi printsiipe rakendades on värbamisprotsess olnud tulemuslikum või efektiivsem? Kui jah, siis milles seisnesid kasutegurid?
10. Mis on Teie arvates tulevikusuunad värbamisprotsessides?
11. Kui alustatakse ettevõtte loomisega ja pannakse paika eesmärgid ning väärtused, siis milliste teguritega peab tööandja arvestama tööandja brändi loomise juures?
12. Kui plaanitakse avada majutusasutus, siis milliste teguritega peab arvestama, et luua tööandja bränd?
13. Kui oluline on tunda sihtrühma kellele suunatakse tööandja brändi lubadus?
14. Kuidas teada saada, kui atraktiivne tööandja ettevõtte on?
15. Kui oluline on kaardistada konkurentide atraktiivsust?

Täna vastamast!

## **Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuud põhiküsimused majutusasutuse personalijuhile**

Tere!

Minu nimi on Dagne Tippi. Olen Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži Ettevõtlusosakonna tudeng ja koostan magistritööd teemal “Tööandja brändi loomine alustava majutusettevõtte näitel”. Töö raames viin läbi uuringu, millele eesmärk on välja selgitada millised on olulised mõjutegurid atraktiivse tööandja brändi loomisel majutusettevõttele ja läbi milliste kanalite kommunikeerida, et olla atraktiivne tööandja tööjõuturul.

Intervjuuküsimused puudutavad tööandja brändi ja värbamise valdkonda ning kommunikatsiooni meetodeid.

Olen väga tänulik, et vastate ausalt ja läbimõeldult.

Küsimused:

- Kui palju teadvustatakse ettevõttes tööandja brändi?
- Kas ettevõtte on loonud tööandja brändi lubaduse? Kui jah, siis kas saate öelda milles see seisneb?
- Kuidas ettevõttes tunnetatakse organisatsiooni põhieesmärkide ja väärtuste seotust tööandja brändi lubadusega?
- Kui vana on ettevõtte? Kui palju töötab selles hotellis inimesi?
- Proovige kirjeldada sihtrühma kes asutuses töötab.
- Kuidas tunnetate, kas sihtrühma kõnetab tööandja brändi lubadus? Kui ei, siis miks?
- Kui peaksite täna läbi viima värbamise, siis milliste tegurite või trendidega peate arvestama tööturul?
- Kirjeldage palun ideaalset värbamisprotsessi.
- Kui suurt rolli mängib värbamisprotsessis tööandja bränd ja selle lubadus?

- Kui suur roll mängib värbamises ja tööandja brändi levitamises turunduse osakond? Kas olete rakendanud värbamises tööandja brändi printsiipe?
- Kui palju kaasate turundust ja kommunikatsiooni osakonda värbamisprotsessis?
- Kui palju mõjutab ettevõtte maine tööturul värbamisprotsessi?
- Millised on peamised sektorid kellega konkureerite tööjõu pärast? Oskate nimetada mõned ettevõtted? Miks just need organisatsioonid?
- Mida tunnete, et nemad teevad teistmoodi?
- Millised on nende võtmeelemendid või tegurid tööandja brändimises?

Täna vastamast!

### **Lisa 3. Intervjuu küsimused ja vastused fookusrühmaga**

Tere!

Minu nimi on Dagne Tippi. Olen Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži Ettevõtlusosakonna tudeng ja koostan magistritööd teemal “Tööandja brändi loomine alustava majutusettevõtte näitel”. Töö raames viin läbi uuringu, millele eesmärk on välja selgitada millised on olulised mõjutegurid atraktiivse tööandja brändi loomisel majutusettevõttele ja läbi milliste kanalite kommunikeerida, et olla atraktiivne tööandja tööjõuturul.

Intervjuuküsimused puudutavad tööandja brändi ja värbamise valdkonda ning kommunikatsiooni meetodeid.

Olen väga tänulik, et vastate ausalt ja läbimõeldult. Hindan Teie arvamust ja sisendit kõrgelt.

Küsimused:

1. Kirjeldage enda haridusteed? Kui vanad olete?
2. Kirjeldage lühidalt enda karjääriplaani?
3. Milliste tegurite järgi valite organisatsiooni kuhu plaanite tööle asuda?
4. Kui tihti jälgite või hoiate n-ö silma peal sama sektori teistel tööandjatel? Kui te seda teete, siis mis võib see põhjus olla?
5. Kui otsite tööd, siis läbi milliseid kanaleid?
6. Mis on tööandja juures kõige olulisem? Nimetage 3 aspekti.
7. Kui oluline on, et ettevõtte põhiväärtused langevad kokku teie isiklike väärtustega?
8. Kuidas te saate aru mis on ettevõtte põhieesmärgid ja väärtused?
9. Kas tunnetate igapäevatoos tänase tööandja põhieesmärke ja väärtuseid? Kui jah, siis milles need seisnevad?
10. Kuidas kirjeldate ideaalset tööandja brändi lubadust (hüvede paketti)?
11. Mis on teie jaoks olulised tegurid tööandja brändi lubaduse juures?

12. Kui palju teadvustatakse ettevõttes tööandja brändi ja selle lubadust (väärtuspakkumisi)?
13. Miks otsustasite valida just selle asutuse kus töötada? Millised olid alternatiivsed valikud? Palun kirjeldage valikuid.
14. Kirjeldage palun ideaalset värbamisprotsessi. Kas tunnetasite värbamisprotsessi käigus organisatsiooni põhiväärtusi ja eesmärgid?
15. Dabirian, Kietzmann ja Diba loetlesid 2017. aastal üles tööandja brändi seitse tegurit ja nende tähendused. Millised neist teie arvates on kõige olulisemad? (saavad A4 seitsme väärtushinnanguga tutvumiseks)

Täna vastamast!

## **SUMMARY**

### **EMPLOYER BRANDING USING THE EXAMPLE OF A START-UP ACCOMMODATION ESTABLISHMENT**

Dagne Tippi

This Master's thesis was aimed at making proposals to a start-up accommodation establishment in order to form an attractive employer brand. To the knowledge of the author, no studies concerning the creation of an employer brand have been carried out for a start-up accommodation establishment in Estonia before, thus this thesis also helped to fill in this gap. As a result of the Master's thesis study, important impact factors upon creating an attractive employer brand for an accommodation establishment were pointed out, and also what are the communication channels through which a start-up accommodation establishment can brand itself as an attractive employer.

In order to make proposals to a start-up accommodation establishment for forming an attractive employer brand, this Master's thesis addressed first of all the elements of an employer brand, an employer brand as the factors of an employer's reputation and the specific features of an accommodation establishment as an employer brand. The second chapter of the thesis opened the context of the topic giving an overview of the labour market situation in Estonia and highlighting the employer brand objective of a start-up accommodation establishment. Based on theoretical approaches to an employer brand and the results of the Master's thesis study, answers to research questions were found. It was studied what are the important impact factors upon creating an attractive employer brand for an accommodation establishment and what are the communication channels through which a start-up accommodation establishment can brand itself as an attractive employer.

The theoretical part of the Master's thesis showed that in forming an employer brand it is necessary to start with the formulation of the values and objectives of the company on which the organizational identity and culture will be based. Upon formation of an employer brand, a start-up accommodation establishment can use the value proposition design model described by Osterwalder, Pigneur, Bernarda and Smith (2014). The methodology is used to identify customer expectations based on which customers are offered benefits through services or products and thereby to be attractive for customers. Upon employer branding, a customer must be replaced in the model by a potential employee and a service or a product by the promise of an employer brand. In order to get to know the target groups better, it is possible to borrow a tool "persona" from consumer marketing by which a potential employee can be described. This will help a company in employer branding, in recruitment marketing and also in general communication, which creates an external identity and image for a start-up company. In employer branding, a start-up employer must also pay attention to a more general labour market situation and what are other companies offering to employees. By combining these two borrowed models and using their best possibilities, a brand promise, which is based on the target group needs and addresses the target groups, can be created.

The empirical part of the Master's thesis studied the labour market situation in Estonia and described the concept of a start-up accommodation establishment and the target group of employees. Further analysis was made of the information received from the homepages of neighbouring hotels concerning the elements of an employer brand and how an employer brand is communicated. In addition, interviews were carried out with the marketing manager of the labour mediation portal, the communications and strategy manager and the recruitment specialist of the employer's recruitment agency and the personnel manager of one medium-sized accommodation establishment in Tallinn and its employees, who formed the focus group. The objective was to obtain confirmation about the impact factors of an employer brand, an input for the creation of an attractive employer brand for the accommodation establishment and learn which nuances or communication channels a start-up accommodation establishment should take into account.

It followed from the Master's thesis that organizational features and communication shape reputation for an employer in the labour market. A start-up accommodation establishment may base employer branding on seven value propositions identified by Dabirian, Kietzmann & Diba (2017): social elements of work, interesting and challenging work tasks, the extent to which skills can be applied in meaningful ways, opportunities for professional development, economic issues tied to compensation, the role of management and work/life balance. According to the target group needs and expectations, the promises of an employer brand can be further developed more specifically. The plan of the promises of the created employer brand and recruitment marketing and communication can be built based on the AIDA marketing model (Rowley, 1998). The model is a process during which a potential employee's interest in an employer is increased and which ends with the employee applying for a job. Based on the stages of the model, which are attention and raising awareness, interest and developing desire and contact, a plan for forwarding an employer brand can be created. It is recommended to interweave the marketing plan of an employer brand and the company's general marketing plan. A fertile breeding ground for recruitment campaigns is also created in that way.

As new hotels will be opened in the next few years, the competition for labour will increase and an employer brand becomes more topical. An employer brand provides a start-up accommodation establishment an opportunity to reach potential employees. The Master's thesis gives guidelines to practitioners how to create, develop and introduce an employer brand in a start-up company according to the specific features of the business. In addition, this thesis gives the personnel and marketing specialists and the specialists responsible for marketing communication of start-up companies the possibility to get an overview of important impact factors of an employer brand in order to create an attractive employer brand and prepare a communication plan.

There are several possibilities to further develop this Master's thesis. One possibility is to find out what benefits the use of an employer brand gave to a start-up accommodation establishment in Estonian accommodation sector. The second possibility is to study the advantages of marketing an employer brand in social media. The third possibility is to

map, upon marketing an employer brand, the advantages of such video marketing channels like YouTube.com over traditional marketing.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, DagneTippi

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Tööandja brändi loomine alustava majutusettevõtte näitel”, mille juhendaja on Heli Tooman,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi egaisikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 22.05.2019