

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Turismiosakond

Ksenia Kosmirak

TÖÖANDJA BRÄNDI KUJUNDAMINE HOTELL PALACE NÄITEL

Uurimistöö

Juhendaja: Tiina Viin, MA

Pärnu 2020

Soovitan suunata kaitsmisele

Ksenia Kosmirak

/digiallkirjastatud/

Tiina Viin

/digiallkirjastatud/

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht Tiina Viin

/digiallkirjastatud/

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

Ksenia Kosmirak

/digiallkirjastatud/

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Ettevõtte tööandja brändi teoreetilised lähtealused	7
1.1. Tööandja brändi olemus	7
1.2. Tööandja brändi roll maine kujundamisel.....	13
2. Tööandja brändi kujundamine hotelli palace näitel	19
2.1. Hotelli Palace lühitutvustus ja uurimisprotsessi kirjeldus.....	19
2.2. Uuringu tulemuste analüüs.....	22
2.3. Järeldused ja ettepanekud.....	36
Kokkuvõte	41
Viidatud allikad.....	44
Lisad.....	48
Lisa 1. Olemasolevale töötajale suunatud küsimustik	49
Lisa 2. Potentsiaalsele töötajale suunatud küsimustik	54
Lisa 3. Dimensioonid ja nende tegurid – olemasolev töötaja	59
Summary	61

SISSEJUHATUS

Käesoleva lõputöö temaatika keskendub tööandja brändile ja selle olulisusele tööandja maine kujundamisel, tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja hotellis Palace läbi viidud uuringu tulemustele. Viimastel aastatel on üha enam hakatud tegelema tööandja brändi kujundamisega ja selle arendamisega, mille eesmärgiks on hoida olemasolevaid töötajaid ja olla eelistatuimaks tööandjaks uute töötajate värbamisel. Tööandja brändi saab nimetada protsessiks, mille raames luuakse ettevõttele unikaalne identiteet ning mis koosneb erinevatest väärtustest, mida tööandja töötajatele pakkuda saab.

Tööandja brändi olulisus väljendub mitmes aspektides, sest maailma tööjõuturul on tekkinud olukord, kus kvalifitseeritud tööjõu leidmine on paljudele ettevõtetele väljakutseks. Rahvusvaheline organisatsioon Ransdat viis läbi 2019. aastal uuringu, milles osales 200 000 täiskasvanut 32 erinevast riigist. Uuringu tulemuste analüüsi käigus jõuti järelduseni, et sissetulek pole ainuke väärtus, mis teeb tööandjat atraktiivseks. Oluliseks on muutunud tööandja poolt pakutav hüvedepakett, mis omakorda vähendab tööjõu voolavust. Hea mainega ettevõttes töötavad inimesed üldjuhul ei plaani töökohta vahetada ja on tööandja poolt pakutavate väärtustega rahul. (Ransdat, 2019) Oluliseks on saanud tööandja maine kujundamine ja tööjõule suunatud turundamine. Peamisteks põhjusteks, kus tuleneb vajadus antud valdkonda uurida seisneb selles, et viimastel aastatel Eestis on toimunud tööpakkumiste ja tööjõuvajaduste kasv ning tiheneb konkurents töötajate pärast. (Palgainfo Agentuur, 2016) Statistikaameti andmete järgi 2018. aastal moodustas töötuse määr 5,4% ning 2019. aasta keskpaiku see langes 1,5% võrra ja moodustas 3,9%. (Statistikaamet, 2019) Eestis valitseb soodne majanduskeskkond, mis omakorda tekitab konkurentsi tööjõu järele ja vajadust ligi meelitada töötajaid, kes on juba mõnes muus ettevõttes tööl (Luts, 2018, Piirits, 2018).

Vaadates kõikidele nendele muutustele, tekib küsimus – kuidas kujundada tööandja brändi nii, et olla mainekas tööandja tööturul, et säilitada olemasolevaid töötajaid ja olla

valitud töötajate seas. Põhjuseks on see, et ettevõtte kliendid pole ainus sihtrühm, keda kõnetama peaks, lisaks sellele tuleb suurt tähelepanu osutada nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele. Motiveeritud ja lojaalsete töötajate leidmiseks on vaja tegeleda ettevõtte kui tööandja brändi kujundamisega nii organisatsioonisiselt kui ka väliselt. Sellest lähtuvalt on uurimisprobleem sõnastatud järgnevalt: kuidas kujundada tööandja brändi nii, et olla atraktiivne tööandja töötajate jaoks?

Lõputöö eesmärgiks on tuginedes teoreetilistele allikatele ja uuringu tulemuste analüüsile teha ettepanekuid hotellile Palace tööandja brändi kujundamiseks. Eesmärgist tulenevalt on sõnastatud järgmine uurimisküsimus: Milline on hotelli Palace tööandja bränd ning millist mõju see avaldab tööandja atraktiivsusele?

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimuse vastuse leidmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) anda teoreetiline ülevaade tööandja brändist ja selle rollist maine kujundamisel;
- 2) uurida ankeetküsitluse meetodi abil, kuidas tajuvad töötajad hotelli tööandja brändi;
- 3) analüüsida saadud uuringu tulemusi;
- 4) teha järeldusi ja ettepanekuid hotellile Palace tööandja brändi kujundamiseks.

Uuringumeetodina kasutati veebipõhist ankeetküsitlust, mida edastati respondentidele e-posti teel. Ankeetküsitluse koostamiseks kasutati Google Forms keskkonda ning see oli läbiviidud ajavahemikus 06.03.2020–24.03.2020. Küsitluse sisu koostamisel tugineti Berthon, Ewing ja Hah (2005) poolt loodud mudelile (EmpAt), mis toetab lõputöö eesmärki.

Töö koosneb kolmest peatükist. Lõputöö esimene peatükk on jaotatud kaheks alapeatükiks. Alapeatükkides antakse ülevaade tööandja brändist, kus käsitletakse selle olemust ja olulisust. Sellele järgneb teine alapeatükk, mille eesmärgiks on välja tuua tööandja brändi seost tööandja mainega ning põhilisi võimalusi tööandja brändi kujundamiseks, põhinedes peamiselt ingliskeelsetele teadusartiklitele ja raamatutele. Tuginetud on selliste autorite teadustöödele nagu Richard Mosley, Simon Barrow, Pierre Berthon, Amir Dabirian, Jan Kietzman ja teised.

Lõputöö teine peatükk on empiiriline osa, mis omakorda jaguneb neljaks alapeatükiks. Esimeses alapeatükis tutvustatakse lühidalt hotelli Palace. Sellele järgneb teine alapeatükk, kus käsitletakse uuringu meetodit ja protsessi. Töö kolmas alapeatükk keskendub läbiviidud uuringule ja tulemuste analüüsile. Neljandas alapeatükis toob autor välja järeldusi ja ettepanekuid tööandja brändi kujundamiseks.

Tööl on sissejuhatuse, kokkuvõtte, viidatud allikate loetelu, neli lisa ja inglisekeelne resümee. Esimeses lisa on välja toodud olemasolevale töötajale suunatud küsitlus, teises lisa on välja toodud potentsiaalsele töötajale suunatud küsitlus. Kolmandas ja neljandas lisa on terviklik tegurite nimekiri koos keskmiste ja standardhälbega, mis on seotud tööandja atraktiivsuse mudeliga (EmpAt).

1. ETTEVÖTTE TÖÖANDJA BRÄNDI TEOREETILISED LÄHTEALUSED

1.1. Tööandja brändi olemus

Esimeses peatükis antakse ülevaade tööandja brändist ja selle olulisusest organisatsioonile. Selgitatakse definitsioone ja tööandja brändi kujundamise olulisemaid komponente. Esitatud on erinevate autorite lähenemised selle uurimisse. Tänapäeva dünaamilises ja konkureerivas keskkonnas paljud ettevõtted püüavad leida viise, et eristuda oma toodete või teenuste loomisel. Organisatsioonid püüavad olema silmapaistvamad ja looma pikaajalisi suhteid erinevate sihtrühmadega.

Ajalooliselt definitsioon „bränd“ on tähendanud toodete või teenuste identiteeti, mis aitab eristuda konkurentidest ja saavutada konkurentsieelise turul (Mosley, 2007). Mõistet „tööandja bränd“ defineeriti esmakordselt 1996. aastal. See on pakett, mis koosneb funktsionaalsetest, füüsilistest ja majanduslikest hüvedest, mida tööandja olemasolevatele või potentsiaalsetele töötajatele pakkuda saab. (Ambler & Barrow, 1996, lk 187) Tööandja brändi rolliks on rakendada neid kasusid, et organisatsioon positsioneeriks ennast kui head tööandjat töötajate jaoks (Micik & Mičudova, 2018, lk 172). Tööandja bränd on fokuseeritud ettevõtte eesmärkidele, suurendab tootlikkust ja arendab efektiivsust uute töötajate värbamisel ning vähendab tööjõu voolavust. (Arriscado, Ferreira, Sousa, & Quesado, 2016, lk 27) Backhaus ja Tikoo on defineerinud tööandja brändi kui protsessi, mille käigus luuakse ettevõttele unikaalne identiteet, mis aitab eristuda konkurentidest ning see on psühholoogiline kontakt tööandja ja töötaja vahel (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 502). Bränding on tegevus, mille abil tõenäosus olla valitud klientide poolt on suurem ning sama reegel kehtib ka tööandja valikul, mida tugevam on tööandja kuvand, seda rohkem inimesi tahab sinna kandideerida ja olla valitud konkreetse tööandja poolt. (Biswas & Suar, 2013, lk 100) Tööandja bränd aitab organisatsioonidel olla konkurentsivõimeline tööturul ning töötajate edukas värbamine ja

nende kaasamine organisatsiooni ellu aitab juhtida nende lojaalsust ettevõtte vastu. Edukaks töötajate otsimiseks ei tohiks bränd olla nähtav ainult värbamise etapis, vaid see peab kõnetama inimesi ka järgmistes etappides ehk töötamise ajal. (Sokro, 2012, lk 166, Verčič & Corič, 2018, lk 446)

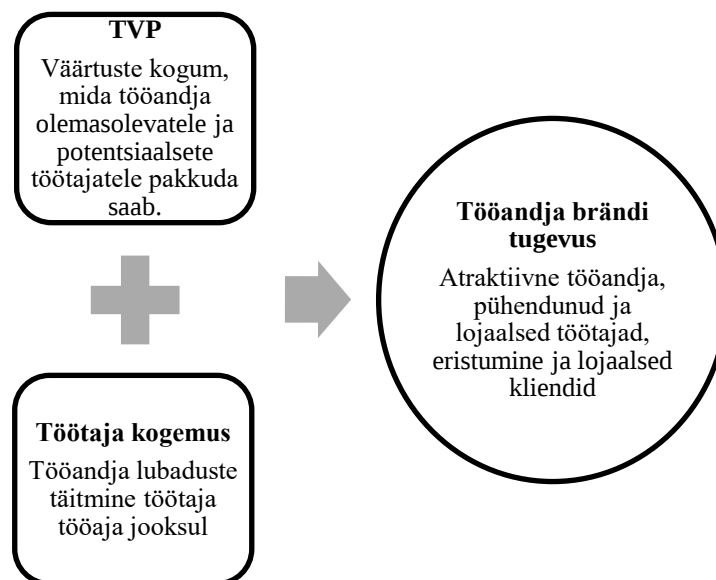
Alustades 1990. aastatest tööandja bränd on läbinud kolm arengufaasi, mida Minchington (2016) on oma uuringus nimetanud järgmiselt: tööandja bränd 1.0, tööandja bränd 2.0 ja tööandja bränd 3.0 (vt tabel 1). Tööandja brändi 1.0 saab kirjeldada kui ühesuunalist suhtlust tööandja, töötajate ja klientide vahel. Töötajad olid kui lõputu vara, töökohad olid täidetud kas väga pikaks ajaperioodiks või eluaegselt ning tööandja brändi kasutati harva ja seda ainult vakantsete töökohtade täitmiseks. Tööandja brändi 2.0 tulek oli seotud tehnika arenguga ja interneti tekkimisega. Sellega kaasnesid teadlikumad töötajad ja tekkisid tsentraliseeritumad tööstused, kuhu tekitati palju madala palgaga töökohti. Samuti vananev populatsioon, globaliseerumine ja vähene sündide arv viis andekate töötajate puuduseni, mis omakorda oli põhjuseks tööandja brändi suuremal hulgal kasutada. Globaalne majanduskriis soodustas tööandja brändi 3.0 arengut. Edukad ettevõtted hakkasid tunnetama, et kõik temaga seotud huvigrupid on need, kes vastutavad parema maailma eest. Positiivne töökogemus ja hea tööandja kuvand viib suurema töötajate pühendumuseni ning see omakorda aitab ligi meelitada uusi kliente. Töötajad ja kliendid otsivad selliseid ettevõtteid, kelle väärtused ühtivad nende omadega. (Minchington, 2016, lk 3)

Tabel 1. Tööandja brändi arengufaasid

Näitaja	1.0	2.0	3.0
Eesmärk	Töökohtade täitmine	Töötajate kaasamine	Maaailma paremaks kohaks muutmine
Fookus	Tööandja	Töötaja	Huvigrupid
Tuluallikas	Töötaja on lõputu vara	Töötajate arv on piiratud	Läbi töötajate jõutakse tulemusteni
Liikumapanev jõud	Talentide rohkus	Talentide puudus	Talendi optimeerimine
Väärtuspakkumine	Funktsionaalne	Funktsionaalne ja emotsionaalne	Funktsionaalne, emotsionaalne ja spirituaalne
Töösuhte võtmekontseptsioon	Eluaegne töökoht	Mitu erinevat töökohta elu jooksul	Mitmekülgne töö- ja eraelu (need on omavahel tasakaalus)
Suhted klientidega	Seos puudub	Seos on olemas	Kogukond

Allikas: *Ibid*

Tööandja brändi osaks on tööandja väärtuspakkumine (TVP), mis edastab selge sõnumi nii olemasolevale kui ka potentsiaalsele töötajale, mis ettevõttega on tegemist (vt joonis 1). See näitab eeliseid, mida tööandjal töötajatele pakkuda on ning omakorda suurendab olemasolevate töötajate lojaalsust ja loob atraktiivset tööandja kuvandit tööturul. (Vijayalakshmi & Uthayasuriyan, 2015, lk 211) Tööandja väärtuspakkumine aitab ettevõtetni jõuda just sellistel töötajatel, keda ettevõtte otsimas on. See on kogum materiaalsest ja immateriaalsest hüvedest ning organisatsioonikultuuri omadustest. (Pattnaik & Misra, 2017, lk 16) Tegemist on „võta ja anna“ protsessiga, kus ettevõtte värbab endale parimat tööjõudu ja vastutasuks saab pakkuda erinevaid väärtusi. (Arasanmi & Krishna, 2019, lk 388)



Joonis 1. Tööandja väärtuspakkumise ja töötaja kogemuse toimimine. Allikas: (Rosenthorn, 2009, lk 20)

Üldisest kontekstist on teada, et turunduses väärtuspakkumine on lubadus nende väärtuste kohta, mida organisatsioon pakub nii klientidele kui ka töötajatele. Lojaalsus, mida organisatsioon saavutada tahab, tekib vaid sellisel juhul, kui lubadused on täidetud. See omakorda näitab, et organisatsioon suudab vastata töötaja ootustele ja vajadustele. Kui liita mõlemad tegurid (töötaja kogemus ja tööandja väärtuspakkumine), siis sellega saavutatakse brändi tugevus. (Rosenthorn, 2009, lk 20)

Ettevõtte tööandja brändi arendamisest tulenev kasu on erinev ning see tuleneb kas ettevõtte sisemisest või välisest brändist. Sisemine tööandja bränd on fokuseeritud töökeskkonna kujundamisele ja olemasolevatele töötajatele. Selle eesmärgiks on luua häid tingimusi töötamiseks ja võimalusi töötajate professionaalseks arenguks. Ettevõtte sisemise tööandja brändi arendamise kasud väljenduvad tööjõu voolavuse ja tööolpuudumise vähendamises, heades suhetes töötajaskonnaga, suures pühendunud töötajate osakaalus ning usalduse tõusus. (Figurska & Matuska, 2013, lk 40) Sisemine tööandja bränd on vähe kulukam, sest selle arendamiseks kasutatakse oma töötajaid (Bali & Dixit, 2016, lk 185).

Väline tööandja bränd on suunatud professionaalidele, tudengitele ja teistele huvigruppidele, kelle otsimiseks kasutatakse erinevaid kanaleid ja tehakse koostööd erinevate projektidega (Herdan & Stuss, 2017, lk 204). Väline suhtlus potentsiaalse töötajaga võib toimuda näiteks läbi erinevate postituste, ajalehtede või karjäärilehtede. Lisaks sellele on oluline teha koostööd erinevate ülikoolidega või muude õppeasutustega, mille õppijad saavad organisatsiooni praktikale minna ja hiljem sinna tööle jääda. (Gehrels, 2019, lk 8) Ettevõtte välise tööandja brändi kasud seisnevad potentsiaalsete töötajate kandideerimise arvu suurenemises, kiiremas ja lihtsamal ligipääsul erinevatele kandidaatidele, madalamates värbamiskuludes, sobivamates ja andekamates kandidaatides. (Figurska & Matuska, 2013, lk 41)

Berthon *et al* on (2005, lk 163) on moodustanud tööandja atraktiivsuse mudeli (*employer attractiveness scale* – EmpAt), mida saab rakendada tööandja nii sisemise kui ka välise atraktiivsuse mõõtmisel ning mis on tihedalt seotud tööandja väärtuspakkumisega. Loodud mudel on vajalik selle jaoks, et välja selgitada, millised peaksid olema tööandja poolt pakutavad väärtused ning millised nendest vajavad parendamist või arendamist. Tööandja atraktiivsuse mudel jaguneb viieks: huvitavuse dimensioon, sotsiaalne dimensioon, arengualane dimensioon, majanduslik dimensioon ja rakenduslik dimensioon (vt tabel 2).

Tabel 2. Tööandja atraktiivsuse mudel (EmpAt)

Dimensioon	Tööandja poolt pakutav väärtus	Võtmeküsimus
Huvitavuse dimensioon	Tööandja on töötaja jaoks innovatiivne Organisatsiooni tooted ja teenused on kvaliteetsed ja hinnatud Töökeskond on kaasaegne ja töötajad on loovad	Kas see töökoht on huvitav ja töökohustused mitmekülgsed?
Sotsiaalne dimensioon	Suhted juhtidega ja kolleegidega on head (toetav ja julgustav) Töökeskond on hubane, lõbus ja teeb töötajaid õnnelikuks	Kas see on põnev töökoht, kus töötavad andekad töötajad ning kus valitseb hea organisatsioonikultuur?
Arengualane dimensioon	Töötajal on võimalus organisatsioonisiselt areneda Töötajaid tunnustatakse organisatsiooni juhtkonna poolt Töötaja on rahul oma töötulemustega ja on enesekindel	Kas siin on võimalusi organisatsioonisiseseks arenguks?
Majanduslik dimensioon	Keskmise töötasu suurus Kompensatsioonid ja hüvitised	Kas töö on premeeritud erinevate hüvitiste, kompensatsioonide ja õiglase tasuga?
Rakenduslik dimensioon	Võimalus koolitada teisi töötajaid ja jagada oma teadmisi Töökeskond, mis on kliendikeskne ja inimlik Ühtekuuluvustunne	Kas töö on tähendusrikas ja kas siin on võimalik rakendada oma teadmisi ja oskusi?

Allikas: Berthon *et al*, 2005, lk 160; Dabirian, Kietzmann, & Diba, 2016, lk 200

Huvitavuse dimensioon on seotud töötaja isikliku huviga ettevõtte vastu ja sellega, mil määral ettevõtte köidab töötajat. Töötaja peab tunnetama selles etapis, millise tööandjaga on tegemist ning kuivõrd atraktiivsed on tööandja poolt pakutavad tooted või teenused. Sotsiaalse dimensiooni seisukohalt on töötaja jaoks oluline, millist töökohast töötades tööandja pakkuda saab ning kuivõrd on ettevõtte jaoks oluline, et töökaaslaste vahel oleksid head suhted ja valitseks tugev meeskonnavaim. Majanduslik dimensioon on samuti oluline kriteerium töökoha valikul, tööandja peab olema võimeline pakutama konkurentsivõimelist töötasu ning atraktiivset kompensatsioonide ja hüvitiste paketti. Arengu dimensioon keskendub sellele, et töötaja oleks oma töötulemustega rahul ja et ettevõtte soodustaks organisatsioonisisest arengut. Samuti antud dimensiooni juures on töötaja ootuseks see, et teda tunnustatakse juhtkonna poolt ja et ta on rahul oma töötulemustega. Rakenduslik dimensioon on seotud sellega, mil määral tööandja võimaldab kogenumatel töötajatel koolitada ja jagada teadmisi teiste töötajatega. Organisatsioonis töötavad inimesed peavad üheselt mõistma selle eesmärgi ja väärtusi,

et töötajad oleksid samavõrdselt kliendikesksed ja hea suhtumisega. (Berthon *et al*, 2005, lk 168; Dabirian *et al*, 2016, lk 201)

Mitte kõik atraktiivse tööandja väärtused on töötaja jaoks olulised. Töötaja väärtustab ennekõike seda, et kas konkreetne väärtus, mis teda huvitab, on tööandjal olemas ning sellele järgneb hindamine, kus ta saab aru, kas see on tema jaoks positiivne või negatiivne. Erinevates eluetappides töötajaid motiveerivad erinevad hüved ja nad võivad väärtustada töö juures erinevaid aspekte. Kui potentsiaalne töötaja saab ebameeldiva brändi kogemuse ja vasturääkivaid sõnumeid, võib see põhjustada seda, et tööandja ei ole enam tema silmis nii atraktiivne. (Harris & Short, 2014, lk 33) Rahvusvaheline organisatsioon Ransdat on 2019. aastal viinud läbi uuringu 200 000 täiskasvanute seas, et selgitada välja, millised väärtusi tööandja juures hinnatakse kõige rohkem. Uuringu tulemusena jõuti selguseni, et töötajate jaoks on olulised järgmised tegurid: atraktiivne töötasu ja hüvedepakett, töö- ja eraelu tasakaal, turvaline töökeskkond, hea töökeskkond, karjääriareng, ettevõtte on majanduslikult stabiilne, paindlik töökorraldus, hea asukoht, hea väljaõppe, tugev juhtkond. (Ransdat, 2019, lk 10)

Dabirian *et al.*³ (2016, lk 199) on viinud läbi uuringu analüüsides Glassdoor platvormi, mis vahendab peamiselt töökuulutusi ja kuhu töötajad saavad jätta tagasisidet tööandja kohta. Uuringu eesmärgiks oli selgitada välja, milliseid väärtusi hindavad töötajad tööandja juures kõige rohkem (vt joonis 2). Kokku analüüsiti 38 000 arvustust, millest üle poole (70%) olid negatiivsed. Sotsiaalse dimensiooni osas vastused olid väga emotsionaalsed, sest töötajate jaoks on väga oluline positiivne töökeskkond ja head töökaaslased. Huvipakkuva dimensiooni juures hinnati kõige rohkem tööülesannete innovaativsus ja väljakutsuvust. Rakendusliku dimensiooni juures oluline oli see, et töötajatel oleks võimalik oma oskusi ja teadmisi kasutada ehk õpetada teisi töötajaid. Majandusliku dimensiooni juures ei hinnata enam ainult head töötasu, vaid oluline on ka hüvitiste pakett. Arendusliku dimensiooni juures töötajate sooviks oli see, et nad tahavad näha perspektiive organisatsioonisiseseks arenguks. (Dabirian *et al*, 2016, lk 201)

,

	Kiitused	Kaebused
Parim koht, kus töötada	Sotsiaalne (35%) Huvitavuse väärtus (23%) Majanduslik (16%) Rakenduslik (14%) Töö ja eraelu tasakaal (9%) Arengualane (3%)	Huvitavuse väärtus (31%) Majanduslik (31%) Töö ja eraelu tasakaal (21%) Sotsiaalne (9%) Rakenduslik (5%) Juhtimine (3%)
Halvim koht, kus töötada	Töö ja eraelu tasakaal (29%) Rakenduslik (24%) Sotsiaalne (20%) Majanduslik (13%) Huvitavuse väärtus (10%) Arengualane (4%)	Majanduslik (38%) Juhtimine (30%) Rakenduslik (8%) Huvitavuse väärtus (7%) Sotsiaalne (7%) Töö ja eraelu tasakaal (6%) Arengualane (4%)
	Need on põhjused, miks inimesed kandideerivad ja jäävad tööle!	Need on põhjused, mille pärast inimesed töölt lahkuvad!

Joonis 2. Tööandja väärtuste maatriks. Allikas: (Dabirian *et al*, 2016, lk 202)

Tugeva tööandja brändi arendamine on üks võimalustest, kuidas saavutada edu turul ja olla mainekas tööandja. Selle jaoks tuleb mõista, milline on praegune tööandja bränd ning kas see vajab korrigeerimist. Eduka brändi tulemuseks on see, et ettevõttesse kandideerib rohkem inimesi, tööjõu voolavus väheneb ja olemasolevad töötajad on motiveeritud ja suunatud tulemuste ja eesmärkide täitmisele.

1.2. Tööandja brändi roll maine kujundamisel

Organisatsioonide jaoks on väga oluline maine kujundamine ning seda toetab mitu faktorit: ühiskonna suur huvi ettevõtte tegevuse vastu, ettevõtte tegevuste läbipaistvus, kommunikatsioon, meedia tähelepanu on suurenenud, kliendikogemuse ning ettevõtluskeskkonna muutus. Atraktiivse tööandja kuvand võimaldab leida professionaalseid ja pühendunuid töötajaid. (Shamma, 2012, lk 151) Kõikidel organisatsioonidel on olemas tööandja bränd ning see saab olla kas positiivne või negatiivne. Mõned organisatsioonid ei tea, milline on nende bränd tööandjana ning kui

nad ei pööra sellele tähelepanu, siis see kujuneb omamoodi. Tänapäeva sotsiaalmeedia areng tõi endaga kaasa kiire informatsiooni levitamise, mis võib tööandja brändi muuta väga kiiresti ja selles suunas, mida ettevõtte ei oskaks endale ette kujutada. (Cascio & Graham, 2016, lk 185)

Soodne maine turul aitab hakkama saada erinevate äriliste väljakutsetega, säilitada olemasolevaid kliente, meelitada ligi uusi töötajad, saada head tagasisidet sotsiaalmeediakanalites ja olla suureks konkurendiks teiste ettevõtete jaoks (Hannington, 2016, lk 3). Ettevõtte maine arendamine aitab kõrvaldada võimalikke tõkkeid uute väljakutsete vastuvõtmises, aitab suurendada potentsiaali ja arendada teadmisi klientide õppimatundmises. Samuti see toob esile erinevaid nõrkusi, mis on seotud osutavate teenuste ja/või toodetega ning parandab kommunikatsiooni. Töötajate tasandil see aitab mõista ettevõtte moraale ja motivatsiooniga seotud probleeme (Hannington, 2016, lk 7).

Paljud organisatsioonid üle maailma on suurel hulgal fokuseeritud sellele, et olla atraktiivne tööandja ja omada parima tööandja tiitlit, mis omakorda aitab neil eristuda konkurentidest. See diferentseerumise protsess on tänapäeval muutunud aina olulisemaks, kuna töötuse määr paljudes arenenud riikides on langenud ja vajadus andekate töötajate järele suurenenud. (Micik & Mičudova, 2018, lk 171) Põhjusi, miks tööandja brändi arendamine on kasulik organisatsiooni jaoks, on mitmeid (Nguyen, 2019, lk 59):

- Positiivne maine – organisatsiooni turundamine hea tööandjana aitab saavutada suuremat kandideerijate arvu.
- Kulude kokkuhoid – ettevõttesse võetakse inimesi, kelle väärtused ühtivad organisatsiooni kultuuriga, see omakorda vähendab tööjõu voolavust, kulude kokkuhoid aitab saavutada parema konkurentsieelise turul. Tugev tööandja bränd aitab säilitada pikaajaseid töösuhteid töötajatega.
- Töötajate kaasahaaratus – töötajate jaoks on nende töökohustused tähendusrikkad, nende produktiivsus on suur ja läbi selle kasvab ettevõtte tootlikkus.
- Talentide ligimeelitamine – tööandja bränd aitab ligi meelitada kvalifitseeritud ja talendikat tööjõudu. See on tugev konkurentsieelis, kui ettevõttes töötavad silmapaistvad ja andekad töötajad.

Turismi tasandil on oluline tööandja brändi arendada sellepärast, et kliendid on tänapäeval muutunud nõudlikumaks, reisimine on muutunud kättesaadavamaks, suurel hulgal kasutatakse majutusteenuseid ja osaletakse erinevatel üritustel. Arenenud on tagasiside andmine erinevates sotsiaalmeedia kanalites, mistõttu turismiteenuste osutajad on muutunud haavatumaks, kui nende kvaliteet ei vasta ootustele. Turismivaldkond, nagu teisedki, vajab õigeid töötajaid, kes saavad osutada professionaalset klienditeenindust. Töötajad teevad seda vaid sellisel juhul, kui nad on oma töökohaga rahul. Nad realiseerivad nii enda kui ka ettevõtte eesmärged, mis omakorda tagab kvaliteetset tööd. (Gehrels, 2019, lk 3)

Tööandja bränd mängib olulist rolli organisatsiooni edu saavutamisel. See annab erinevaid kasusid nii organisatsioonile kui ka töötajatele. Lisaks sellele tööandja brändi võib pidada kui strateegilist vahendit konkurentsivõime suurendamiseks ja oma positsiooni tugevdamiseks (Figurska & Matuska, 2013, lk 40). Tänapäeval organisatsioonid püüavad leida uusi innovaatilise viise, kuidas ennast turundada potentsiaalsele töötajale. Väljakutseks on aga see, et kuidas arendada tööandja brändi nii, et meelitada ligi kõrge potentsiaaliga töötajaid ning hoida olemasolevaid. Brändi kujundamisel ei ole efektiivne lühiajaline turundustegevus, sest see vajab pikaajalist strateegiat, et kokkuvõttes saada eelistatud tööandjaks. (Bali & Dixit, 2016, lk 184)

Selleks, et selgitada välja, millised on tööandja brändi arendamisega kaasnevad kasud ettevõtte jaoks, on Urbancova & Hudakova (2017, lk 44) viinud läbi uuringu randoomselt valitud ettevõtte seas, mida oli kokku 1041. Andmekogumismeetodina kasutati küsitlust, mis oli edastatud ettevõtte esindajatele e-posti teel. Uuring kinnitas, et viis peamist kasu, mis tulenevad tööandja brändi arendamisest on järgmised: ettevõttesse kandideerivad talendikad töötajad, olemasolevate töötajate hoidmine, töötajate motivatsiooni tõus, ettevõtte tuntus ühiskonnas, finantstulemused paranevad. (Urbancova & Hudakova, 2017, lk 46)

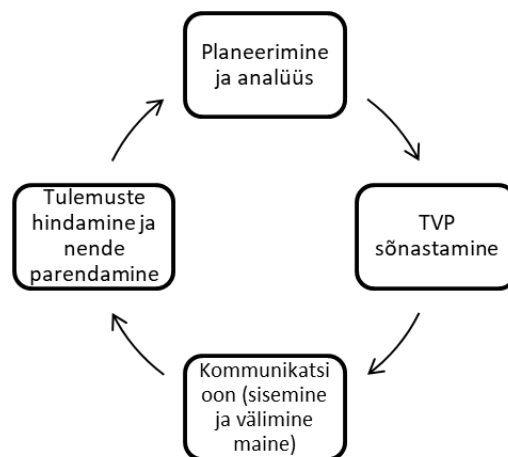
Erinevad autorid on tööandja brändi kujundamise protsessi käsitlenud erinevalt, kuid iseloomujooned on kõigil sarnased, mistõttu autor koondas kokku erinevate autorite käsitlused (vt joonis 3). Toetudes erinevatele teooriatele tööandja brändi kujundamine on protsess, mida tuleks käsitleda projektina, läbides kindlaid etappe ning mis vajab erinevate osapoolte kaasamist. Esimene etapp hõlmab endasse analüüsimist ja

olemasoleva tööandja brändi kirjeldamist. Analüüsi käigus tuleb välja selgitada, mida nii potentsiaalne kui ka olemasolev töötaja konkreetsest ettevõttest arvab ehk selle abil selgitatakse välja ettevõtte sisemist ja välimist mainet. See on vajalik selleks, et aru saada, kuidas mõlemad huvigrupid organisatsiooni tööandja rollis tajuvad. Selleks võib kasutada erinevaid meetodeid: intervjuud, küsitlused, arenguvestlused jm. (Figurska & Matuska, 2013; Minchington, 2016, lk 7; Mosley & Schmidt, 2017, lk 11)

Teises etapis tuleb sõnastada tööandja väärtuspakkumist, et mõista, milliseid väärtusi saab ettevõtte tööandjana pakkuda. Kujundamaks sellist töökohta, kus töötajatel oleks hea olla. Antud etapis tuleb kirjeldada ka ettevõtte visiooni ehk millisena ettevõtte ennast tulevikus näeb. Järgmisena tuleb koostada kommunikatsioonistrateegia, mille abil edastatakse sõnumi huvirühmale ja mille eesmärgiks on tekitada positiivsed emotsioone tööandja suhtes. (Figurska & Matuska, 2013; Minchington, 2016, lk 7; Mosley & Schmidt, 2017, lk 11) Antud etappi kaasatakse ettevõtte töötajad, keda nimetatakse brändisaadikuteks. Ettevõtte töötajad kujundavad samamoodi selle mainet ja loovad väärtust pakutavatele teenustele ja toodetele. Brändisaadik on see töötaja, kes oskab lähtuvalt tööandja eesmärgist rääkida sellest lugusid ja turundada ettevõtet tööandjana. (Grajdieru & Marinescu, 2018, lk 183) Selleks tuleb töötajaid koolitada ja motiveerima neid esindama tööandjat. Selle abil töötajad on teadlikud brändisaadiku põhimõtetest ja kasutavad neid teadmisi eesmärkide saavutamiseks. (Brooke & Wayne, 2018, lk 375)

Kommunikeeritakse erinevates kanalites – kodulehekülg, karjäärilehed, muud sotsiaalmeediakanalid. Selleks kasutatakse erinevaid viise, milleks võib olla näiteks videote loomine, kus tutvustatakse ettevõtet tööandjana ja kus töötajad jagavad oma kogemusi. (Figurska & Matuska, 2013; Minchington, 2016, lk 7; Mosley & Schmidt, 2017, lk 11) Kissel ja Büttgen (2015, lk 771) uurisid sotsiaalmeedia kasutuse seost organisatsiooni mainega. Need tulemused näitasid, et sotsiaalmeediakanalitel on tugev seos tööandja mainega ning see mängib olulist rolli selle atraktiivuses tõsmisel. (Kissel & Büttgen, 2015, lk 771) Neljandas etapis saadud tulemusi mõõdetakse ja analüüsitakse, millised võtted töötavad hästi ja millised mitte. Antud etapp on vajalik selleks, et aru saada, kuidas on tööandja brändi arendamine organisatsiooni käekäiku mõjutanud ja kui edukalt on see jõudnud oluliste sihtrühmadeni. Vajadusel tuleb plaani muuta, kui see ei vii soovitud tulemusteni ja uuesti algusest alustada. Tegemist ei ole ühekordse projektiga,

vaid see on tsükliline protsess, mille lõppedes tuleb uuesti algusesse minna oma vigu avastada ja need parandada. (Figurska & Matuska, 2013; Minchington, 2016, lk 7; Mosley & Schmidt, 2017, lk 11) Tööandja brändi elluviimine on keeruline protsess ning tegevjuhid peavad mõistma, mis on selle eesmärgid ja strateegia. Tööandja brändi mitte toimimine ja ebaefektiivsus võib olla tingitud sellest, et tööandja brändi ei käsitleta prioriteedina ning kus organisatsioon seisab silmitsi teiste oluliste väljakutsetega. (Gorman, 2015)



Joonis 3. Tööandja brändi kujundamise protsess (Figurska & Matuska, 2013; Minchington, 2016; Mosley & Schmidt, 2017, lk 11).

Tööandja brändi kujundamise peamiseks eesmärgiks on tekitada arusaama nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele, et see ettevõtte on nende jaoks parim tööandja. Moroko & Uncles (2008, lk 1688) on toonud välja, et kui ettevõtte kohta leitavat informatsiooni on vähe või see on ebapiisav, siis potentsiaalsed töötajad hindavad seda põhinedes pakutavatele teenustele või toodetele. Tööandja brändi kujundamisel on oluline mõista, millised väärtusi tuleb kommunikeerida organisatsioonisiselt ja -väliselt. Vastavalt sellele Sengupta, Bamel ja Singh (2015, lk 316) on toonud välja väärtusi, mida kommunikeerimisel edastada organisatsioonisiselt ja -väliselt. Sisese tööandja brändi väärtusteks, mida tuleks ennekõike turundada, on õiglane suhtumine, tööheaolu, töökeskkond, organisatsioonisisese arengu võimalus, lugupidamine ja töötaja pühendumine. Välise tööandja brändi väärtused on tööstruktuur, organisatsiooni kultuur, soovitusel, tunnustus, tööandja kuvand ja fundamentaal väärtused. (Sengupta *et al*, 2015, lk 316)

Biswas ja Suar (2013, lk 97) viisid läbi uuringu, milles kasutati Berthon *et al* (2005) poolt loodud mudeli, et uurida, millised väärtused mõjutavad töötajaid kõige rohkem. Uuringus osales 413 inimesed, kellest 244 olid olemasolevad töötajad ja 169 potentsiaalsed töötajad. Uuringu tulemused kinnitasid, et respondentide jaoks on oluline sotsiaalne dimensioon ja sellega seotud väärtused. Vastajad kinnitasid, et nende jaoks on olulised head suhted kolleegidega (85%) ja juhtkonnaga (82%). Viimasele kohale jäi rakenduslik dimensioon, kus 56% respondenti märkis, et neile meeldiks jagada saadud teadmisi teistele kolleegidele ning 33% respondenti märkis tähtsaks, et nende jaoks on oluline rakendada oma varasemaid kogemusi tööülesannete täitmisel.

Vastupidine olukord oli aga Hadi ja Ahmed (2018, lk 7) läbiviidud uuringus, mille raames selgitati välja, mis on peamised väärtused, mille pärast töötajad pikaajaseks ettevõttesse tööle jäävad. Andmeid koguti avalikus sektoris töötavalt töötajatelt ning selle läbiviimiseks oli koostatud küsimustik, mis koosnes 27 väitest ning mida tuli hinnata 5-pallisel Likerti skaalal. Küsimustik oli kohandatud vastavalt Berthon *et al* (2005) ja Dabirian *et al.*³ (2017) loodud mudelitele. Uuringu tulemuste analüüsi käigus selgus, et arengualane dimensioon on olemasolevate töötajate jaoks olulisim. Lahkumispõhjused olid seotud enamasti sellega, et juhtkond ei väärtustanud oma töötajaid ja ei võimaldanud neile organisatsioonisisest arengut. Kuna töötajate väärtustamine on üks arengualase dimensiooni osa, siis ei tohi seda juhtkonnal alahinnata. Töötajaid tuleb kiita ja tunnustada hea töö eest, mis omakorda parandab nende töötulemusi. Tööandja kohustuseks on nii öelda varustada töötajaid vajalikke teadmistega, et nad saaks oma tööd hästi teha. (Hadi & Ahmed, 2018, lk 12)

Kokkuvõtvalt saab öelda, et tööandja brändi kujundamine on oluline organisatsioonide jaoks. See aitab välja selgitada, millised on organisatsioonil nii sisemised- kui ka välimised tugevused tööandjana, vähendab tööjõu voolavust, tugevdab töötajate pühendumust ja parandab tootlikkust. Samuti brändi kujundamine aitab mõista, mida oleks vaja muuta, et olla sihtgrupi jaoks atraktiivne tööandja. Töötaja väärtuspakkumine ja turunduskommunikatsioon on üks olulisemaid tööandja brändi kujundamise komponente, sest nende abil edastatakse sõnumeid olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele.

2. TÖÖANDJA BRÄNDI KUJUNDAMINE HOTELLI PALACE NÄITEL

2.1. Hotelli Palace lühitutvustus ja uurimisprotsessi kirjeldus

Järgnevas peatükis keskendutakse antud lõputöö raames läbiviidud uuringu protsessile ja saadud tulemustele. Kirjeldatakse lühidalt hotelli Palace, uuringumeetodit, valimit ning analüüsitakse saadud tulemusi.

Hotell Palace on Tallinna südalinnas asuv neljatärnihotell, mis avati 1937. aastal. Hotell kuulub TallinnHotelsi kaubamärgi alla ning lisaks töötab sama kaubamärgi all ka Savoy Boutique Hotel, Hotel Bern ning restoranid Konrad ja MEKK. Hotell Palace tutvustab ennast kui hotelli, mis esindab Eestit läbi aastakümnete ning millel on kõrge teeninduskultuur. Tulenevalt sellest on hotelli Palace eesmärgiks ja sooviks on esindada Eestimaad kõige paremal moel, teha asju paremini kui eile ja täna ning võimaldada töötajatel olla iseseisvad ja langetada oma tööga seotud otsuseid. Vastavalt sellele on hotelli Palace koduleheküljel välja toodud nende tugevus tööandjana (Tallinn Hotels, s.a.): „Tahame olla tööandja, kes tunnustab ja märkab oma inimeste tugevusi ning innustab neid arendama.“ Hotell Palace on alates 2015. aastast saavutanud iga-aastaselt Eesti parima hotelli tiitli, mida väljastati maailma mainekaima majutusettevõtte konkursi „World Travel AwardsTM“ raames. (Tallinn Hotels, s.a.)

Hotellis on 79 tuba, millest üks on invatuba, üks allergikute tuba, üks peretuba, neli sviiti, üks presidendisviit ning ülejäänud on standardtoad. Lisaks numbritubadele kuulub hotelli juurde väikene spaa osa, millel on üks suurem basseini, üks mullivann ja kaks sauna. Esimesel korrusel on restoran Konrad ja lobby-baar, kus külastajad saavad endale meelepäraseid sööke ja jooke tellida. Hotell Palace pakub külastajatele hommikusööki, *consierge* teenust, padjamenüüd, transfeere ja paljusid teisi lisateenuseid.

2020. aasta seisuga töötab hotellis Palace 51 töötajat. Personali värbamisega tegeleb vastava osakonnajuht, kelle kohustuseks on ka tööintervjuu läbi viia ja töötaja valikul otsus langetada. Hotellis ei ole personalijuhti ja eraldi spetsialisti, kes tegeleks tööandja brändinguga ning arendaks mainet nii hotelli siseselt kui ka väliselt.

Uuringu eesmärgiks on tuginedes teoreetilistele allikatele ja uuringu tulemuste analüüsile esitada hotellile Palace ettepanekuid tööandja brändi kujundamiseks. Potentsiaalsele töötajale suunatud küsimustikus ei küsitud ühtegi küsimust konkreetse tööandja kohta, vaid hinnati tegurite olulisust üldiselt, et selgitada välja, milliseid aspekte peab sihtrühm oluliseks. Eesmärgist tulenevalt oli sõnastatud järgmine uurimisküsimus: Milline on hotelli Palace tööandja bränd ning millist mõju see avaldab tööandja atraktiivsusele? Eesmärgi saavutamiseks kasutati küsitluse meetodit, mille läbiviimiseks koostati ankeet Google Forms keskkonnas. Kvantitatiivset meetodit kasutatakse juhtudel, kui soovitakse saada statistilisi andmeid ning analüüsida ja kirjeldada neid numbriliselt (Almeida, 2017, lk 370). Autor leiab, et antud uuringu jaoks on sobilik kasutada andmekogumismeetodina ankeetküsimustikku, sest soovitakse teada saada vastajate hoiakuid ja hinnanguid Hotell Palace tööandja brändi suhtes ning analüüsida neid tulemusi numbriliselt.

Praegusele töötajale suunatud küsimustik koosnes 11 küsimusest (vt lisa 1) ja potentsiaalsele töötajale suunatud küsimustik koosnes 13 küsimusest (vt lisa 2). Küsimustiku koostamisel lähtus autor püstitatud uurimisküsimusest ning tugines Berthoni *et al* (2005) poolt loodud tööandja atraktiivsuse (EmpAT) mudelile (vt tabel 1 lk 11). Ankeet koosnes enamasti suletud küsimustest, kus kasutati vastuste andmiseks 4-pallist Likerti skaalat ning valikud olid esitatud nii, et väidete tugevus kasvas (ei nõustu üldse – nõustun täielikult või ei ole üldse oluline – väga oluline). Küsimustikus kasutatud tegurid (kokku 31) on autori poolt grupeeritud vastavalt dimensioonidele, mida on töö teoreetilises osas käsitletud (vt lisa 3 ja lisa 4). Autor koondas kaks dimensiooni kokku sellel eesmärgil, et mitte tekitada väikese mahuga tabeleid. Potentsiaalsele töötajale suunatud küsimustikus majanduslik ja rakenduslik dimensioon ning olemasolevale töötajale suunatud küsimustikus arengualane ja majanduslik dimensioon. Lisaks olid ankeedis ka mõned avatud küsimused, kus vastaja sai kommentaare anda. Küsimustik koosnes kolmest osast:

- ootused tööandjale ja töökoha valikukriteeriumid;

- hotell Palace kui tööandja atraktiivsus töötaja silmis;
- vastaja demograafilised tunnused.

Selline lähenemine aitas erinevate tunnuste olulisust eristada ja hinnata. Mõlema ankeetküsitluse vastuste tulemuste põhjal on võimalik hotellile Palace tööandja brändi kujundamiseks teha ettepanekuid, et milliseid tegureid on oluline silmas pidada.

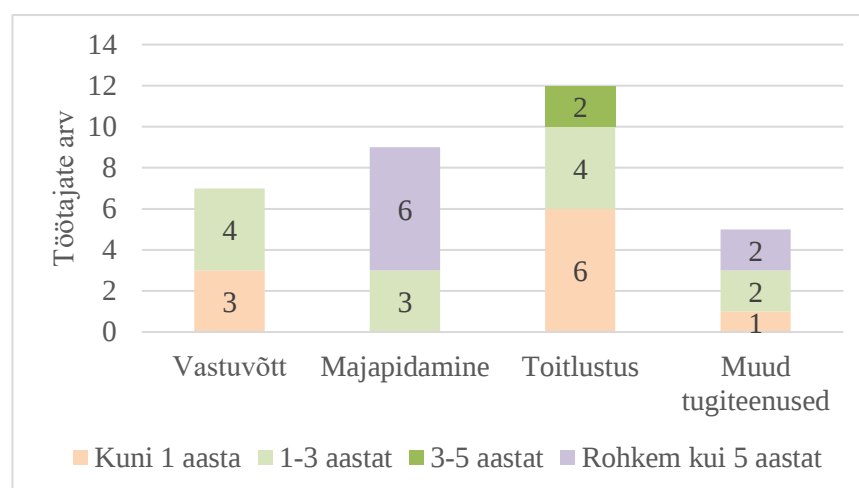
Käesoleva uurimistöö raames läbiviidud uuring teostati 2020. aasta märtsikuus ajavahemikul 06.03.2020–24.03.2020. Tulemuste saamiseks kasutati viit erinevat valimi gruppi: hotelli Palace töötajad (51), Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži turismi- ja hotelliettevõtluse eriala tudengid (160), Tallinna Teeninduskooli hotelli- ja majutusteeninduse õppijad (53), Haapsalu Kutsehariduskeskuse majutusettevõtte teeninduse õppijatele (40) ja autori tutvusringkond. Kokku moodustas üldkogumi 253 inimest ning tegemist on sihipärase valimiga. Kutsehariduskeskuste õpilaste ja tudengite uuringusse kaasamiseks võeti ühendust teenindus- ja turismierialade rühmajuhendajatega, kes organiseerisid ankeetküsitluse edastamise e-posti teel. Autori tutvusringkonnale levitati küsimustikku sotsiaalmeediakanalis *Facebook*. Hotelli Palace töötajatele oli edastatud küsimustik e-posti teel, majapidamisosakonna töötajatele oli juhi palvel edastatud küsimustik paberkandjal selle põhjusel, et nad aktiivselt e-posti ei jälgi.

Uuringusse kaasatud sihtgrupi valiku põhimõte seisnes selles, et autori eesmärgiks oli uurida tööandja atraktiivsust nii olemasolevate kui ka potentsiaalsete töötajate seas, et selgitada välja, mis on töötajate jaoks oluline ja millised on nende ootused tööandja suhtes. Ülikooli tudengeid ja kutsehariduskeskuste õppijaid otustati kaasata uuringusse sellel põhjusel, et õpitavad erialad on seotud majutamise valdkonnaga, mis eelduslikult peaksid andma sellele valdkonnale organisatsioonidele (st hotellidele) arvestatavat tööjõu ressursibaasi. Küsimustiku ülesehituse ja sisu üheselt mõistetavuse testimiseks kasutati kolmeliikmelist testgruppi, kelle tagasiside tulemusena parandati küsimustikus esinevad grammatika- ja kujundusvead. Täiendavalt tehti ettepanekud ankeetküsimustiku küsimuste vastuste andmise reeglite muutmiseks (näiteks potentsiaalse töötajale suunatud küsimustikus paluti muuta hotelli Palace atraktiivsuse hindamist tööandjana vabatahtlikuks, sest mitte kõik vastajad on sellest hotellist varasemalt kuulnud) või täpsustamiseks.

Andmete paremaks töötlemiseks ja analüüsimiseks viidi need üle Excel programmi. Saadud andmeid kirjutati lahti kirjeldava statistika abil, mille puhul saab saadud tulemusi analüüsida ja teha nende kohta kokkuvõtteid. Sellise andmeanalüüsi meetodi puhul kasutatakse erinevaid arvtunnuseid, milleks võib olla mediaan, standardhälve, sagedustabel, diagrammid jm. (Schreiber, 2012, 2) Saadud tulemusi analüüsis autor vabatekstina ja koondas need jooniste kujul. Analüüsi osas välja toodud joonised ja tabelid on autori koostatud.

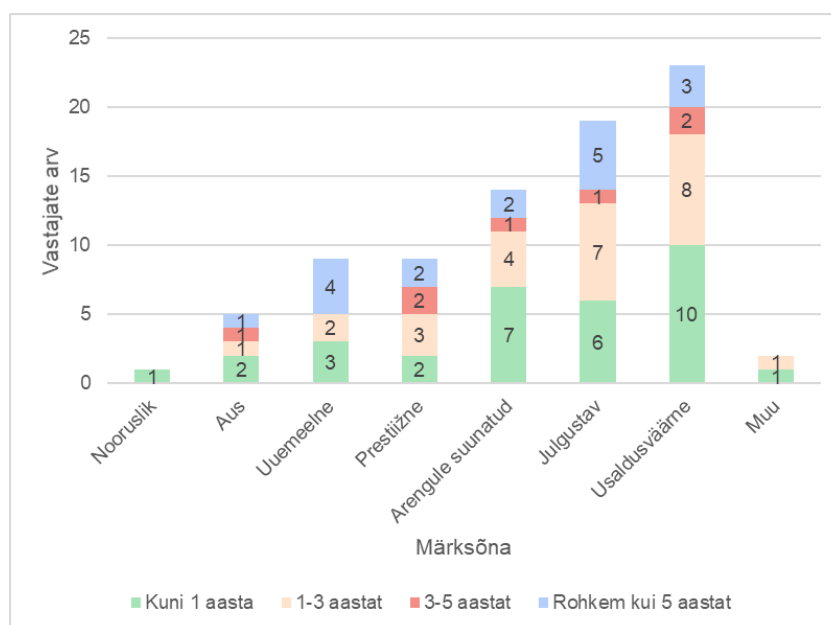
2.2. Uuringu tulemuste analüüs

Hotell Palace'i töötajatelt laekus kokku 30 vastust. Demograafiliste tunnuste välja selgitamiseks küsiti sugu, osakonda, kus töötaja töötab ning tööstaaži (vt joonis 3). Osakondade lõikes laekus 7 vastust vastuvõttu osakonnalt, 8 vastust majapidamise osakonnalt, 12 vastust toitlustuse osakonnalt ning 5 vastust töötajatelt, kes töötavad erinevate tugiteenuste pakkujana. Toitlustuse osakonnas on vastuste põhjal kõige rohkem neid töötajaid, kelle tööstaažiks on kuni 1 aasta (6). Kõige rohkem staažikamaid töötajaid on majapidamise osakonnas, kes on Hotell Palaces töötanud üle viie aasta (6). Vastuvõtu osakonnas on kõige rohkem neid töötajaid, kelle tööstaažiks on 1–3 aastat (4) ning tugiteenuste töötajate suurimaks tööstaažiks on nii 1–3 aastat (2) kui ka rohkem kui 5 aastat (2).



Joonis 3. Hotelli Palace töötajate demograafilised tunnused

Selleks, et mõista, milliste märksõnadega seostavad töötajad hotelli Palace, oli palutud kirjeldada hotelli kui tööandjat kuni kolme märksõnaga (vt joonis 4). 21-l korral märgiti, et tegemist on usaldusväärse ettevõttega, mis ühtlasi oli ka populaarseim vastus. 17-l korral märgiti, et tegemist on ettevõttega, mis on arengule suunatud ning 12-l korral, et tegemist on prestiižse tööandjaga. Vähepopulaarsed olid sellised märksõnad nagu „uuemeelne“, mida valiti neljal korral ning „nooruslik“, mida valiti ühel korral. Lisaks sellele on kaks vastajat valinud vastusevariandi „Muu“ ning lisanud omapoolsed märksõnad: stiilne ja uhke.

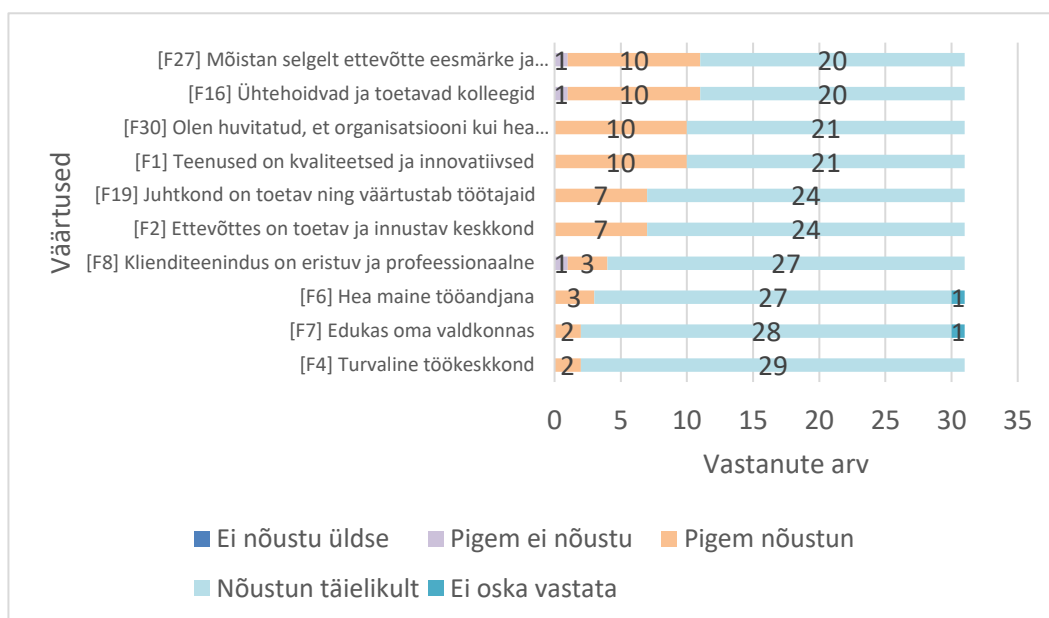


Joonis 4. Hotelli Palace kui tööandja seostavad märksõnad

Kõikide tööstaažide lõikes suuri erinevusi vastuste osas ei olnud. Märksõnad, et Hotell Palace on tööandjana arengule suunatud, julgustav ja usaldusväärne, on töötajate jaoks kõige sobivamad. Antud märksõnad valisid kõige rohkem nii need töötajad, kelle tööstaažiks on kuni 1 aasta, 1–3 aastat, 3–5 aastat kui ka need, kelle tööstaažiks on rohkem kui 5 aastat. Märksõna „uuemeelne“ valisid kõige rohkem need töötajad, kelle tööstaažiks on rohkem kui 5 aastat. 3–5 aastase tööstaažiga töötajad seostavad hotelli Palace selliste märksõnadega nagu „usaldusväärne“ ja „prestiižne“.

Tööandja atraktiivsuse mõistmiseks paluti olemasolevatel töötajatel hinnata erinevaid tegureid (terviklik tegurite nimekiri on toodud välja lisas 3), mille abil saab selgitada välja, millele Hotell Palace peab rohkem tähelepanu pöörama. Joonisel 5 on välja toodud

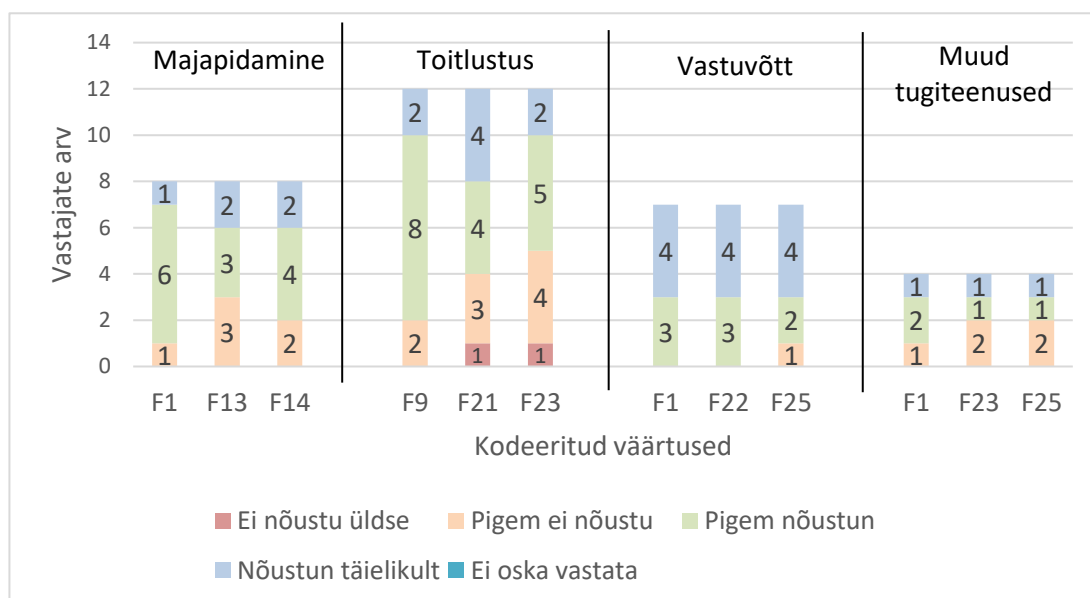
kümme tegurit, mis on hotelli Palace töötajate arvates kõige silmapaistvamad. Kõige rohkem (29) nõustuti sellega, et Hotell Palace pakub turvalist töökeskkonda töötajate jaoks. Samuti ülekaalukalt nõustuti sellega (28), et tegemist on ettevõttega, mis on edukas oma valdkonnas ning et hotellil Palace on hea maine tööandjana, millega töötajad olid nõus 27-l korral. Antud tegurid kuuluvad huvitavuse dimensiooni alla. Arengualase dimensiooni alla kuuluv tegur, et ettevõttes on toetav ja innustav keskkond kogus 24 nõustumist. Sotsiaalse dimensiooni juures respondendid olid suuremal hulgal (20) nõus sellega, et neid ümbritsevad ühtehoidvad ja toetavad kolleegid. Töötajad oli täielikult nõus (21) sellega, et nad on huvitatud, et organisatsiooni kui hea tööandja kuvand leviks laiemalt (rakenduslik dimensioon). Majandusliku dimensiooni tegurid ei ole kümne parima hulgas selletõttu, et respondendid olid antud teguritega kõige vähem nõus.



Joonis 5. Kümme kõige olulisemat tegurit hotelli Palace töötajate jaoks

Majapidamisosakonna töötajate (k.a tugiteenused) jaoks tekitas kõhklusi väide, et ettevõtte poolt pakutavad teenused on (F1) kvaliteetsed ja innovatiivsed (3,0), millega nõustuti täielikult ainult ühel korral ning pigem nõustuti kuuel korral (vt joonis 6). Üks vastaja märkis, et ta pigem ei nõustu välja toodud väitega. Kõige väiksema keskväärtuse (2,87) sai tegur, et tööaeg on paindlik ning soove arvestav (F13), mille tõttu sai madala keskväärtuse ühtlasi ka see tegur (3,00), et töö ja eraelu on tasakaalus (F14). Toitlustuse osakonna töötajate jaoks sai kõige madalama keskväärtuse (2,67) väide, et hariduse,

kogemuse ja tööga toimetulek vastab nende töötasu suurusele (F23), mis ühtlasi oli ka muudest tugiteenustest töötajate jaoks madalaim keskvärtus (2,75). Madala keskvärtuse (2,92) sai väide, et töötaja näeb võimalusi areneda hotellis Palace organisatsioonisiselt (F21) ja et (F9) erinevate osakondade vaheline koostöö sujub (3,0). Vastuvõtu osakonna töötajate keskvärtuste tulemused olid kõrgemad võrreldes eelmainitud osakondadega ning kõige madalama keskmise (3,43) sai tegur, et töötaja on kaasatud otsustusprotsessidesse ja et nende arvamus loeb (F25). Antud tegur oli madalaim ka tugiteenuste töötajate jaoks (2,75). Tegurid, et ettevõtte poolt pakutavad teenused on kvaliteetsed ja innovatiivsed (F1) ning et töötajad saavad konkurentsivõimelist töötasu (F22) said samuti võrreldes teiste väärtustega kõige madalamad keskmised (3,57).



Joonis 6. Väärtused osakondade kaupa

Kokkuvõtvalt dimensioonide lõikes kõige suurema keskvärtuse sai huvitavuse dimensioon (3,65), mille teguritega nõustusid töötajad kõige rohkem (vt tabel 3). Arengualane ja majanduslik dimensiooni teguritega nõustusid vastajad vähesel määral, mistõttu antud dimensioon sai võrreldes teistega madalama keskvärtuse, mis moodustab 3,34. Sotsiaalne dimensiooni keskvärtus moodustab 3,42 ning rakenduslik dimensioon sai võrreldes sellega natuke suurema keskvärtuse (3,47). Välja toodud standardhälve

näitab, et töötajad olid vastuste andmisel üksmeelsed ja hindasid erinevaid tegureid sarnaselt.

Tabel 3. Dimensioonide keskväärtused ja standardhälve

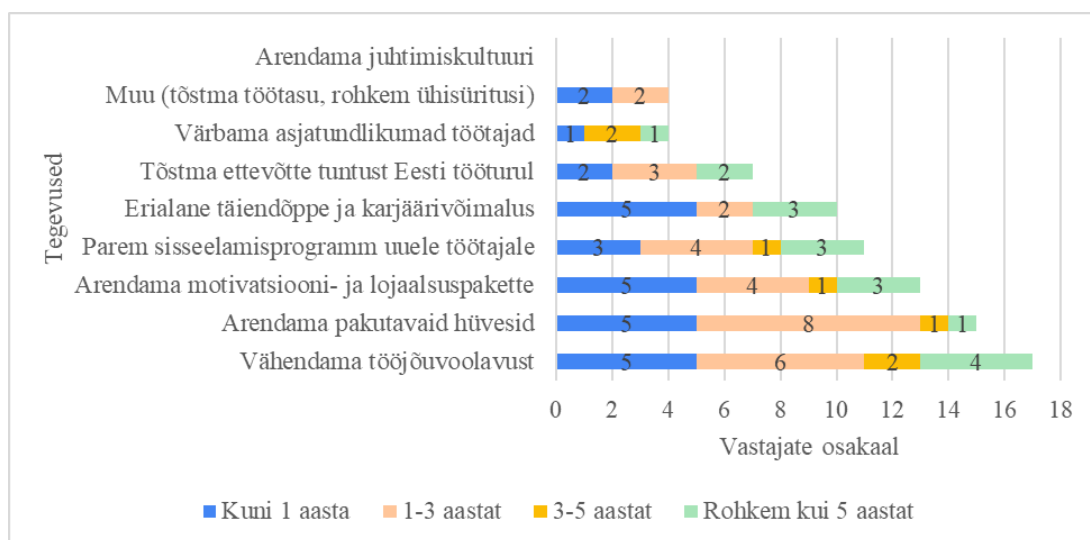
Dimensioon	Keskväärtus (M)	Standardhälve (SD)
Huvitavuse dimensioon	3.65	0.56
Sotsiaalne dimensioon	3.42	0.61
Arengualane/majanduslik dimensioon	3.34	0.76
Rakenduslik dimensioon	3.47	0.67

Sotsiaalse dimensiooni juures tekitas kõhkklusi tegur, et töötajad on motiveeritud, millega vastajad oli nõus 20-l korral ja pigem ei nõustunud kolmel korral. Ühtlasi sai see tegur võrreldes teistega sotsiaalse dimensiooni teguritega kõige madalama keskväärtuse (3,19). Arengualase dimensiooni juures oli erimeelsusi teguri juures, et töötaja näeb võimalusi areneda organisatsioonisiseselt (3,19). Antud väitega olid kas täielikult või pigem nõus 13 vastajat, pigem ei nõustunud kolm ning ei nõustunud üldse kaks vastajat. Majandusliku dimensiooni tegurid said võrreldes teistega kõige madalamad keskväärtused ning suuremat tähelepanu vajavad väited, mis on seotud konkurentsivõimelise töötasuga (3,16) ja et kas see on vastavuses töötajate hariduse, kogemuse ja tööga toimetulekuga (3,03). Väitega, et töötaja saab konkurentsivõimelist palka nõustus 10 vastajat, pigem nõustus 17 ning pigem ei nõustunud kolm ja ei nõustunud üldse üks vastaja. Sarnaselt sellega nõustuti väitega, et see vastab kogemuse, hariduse ja tööga toimetulekuga ainult üheksal korral, pigem nõustuti 15-l korral ning pigem ei oldud nõus kuuel korral ja ei oldud nõus üldse ühel korral.

Selleks, et mõista, kas töötajad on uhked oma tööandja üle, paluti vastata küsimusele, et kas hotellis Palace töötamine tekitab neis uhkustunnet. Kui vaadata saadud tulemusi, siis võib väita, et töötajad on hotelli Palace kui tööandja suhtes positiivselt meelestatud, sest 30 vastajat 31-st andsid positiivse vastuse. Sellele järgnes küsimus, kus paluti töötajatel anda hinnangu hotellile kui tööandjale, mille puhul paluti valida palli skaalal 1 kuni 5. Kõige madalam hinnang, mida hotellile kui tööandjale anti, on „3“, mida on valinud kaks respondenti. Antud hinnangut põhjendati sellega, et tegemist on küll hea tööandjaga, kuid tööle tulekul ootuseks oli see, et uute töötajatega tegeletakse rohkem. 14-l korral valiti hinnangu „4“ ning hinnangu „5“ anti 15-l korral, mida enamasti põhjendati sellega, et töötajale pakutakse erinevaid soodustusvõimalusi ja pakkumisi, juhtkond on

tähelepanelik ja abivalmis, kes annab töötajatele pidevalt tagasisidet ning et hotellil on hea maine.

Respondentidel paluti valida kuni kolm tegevust, mis on nende arvates kõige vajalikumad, et mainet tööandjana parendada (vt joonis 7). Kõige populaarsemad tegevused tööandja maine parendamiseks, mida välja toodi, oli vähendama tööjõu voolavust (17), arendama ettevõtte poolt pakutavaid hüvedepaketti (15) ja arendada töötajate motivatsiooni- ja lojaalsuspakette (13). Mitte ühtegi korda ei valitud varianti „Arendada juhtimiskultuuri“. Vähesel määral valiti vastusevarianti „Värbama asjatundlikumad töötajad“, mis oli valitud kokku neljal korral. Mõned (3) vastajad valisid vastusevariandi „Muu“ ning täpsustasid, et nende sooviks on see, et ettevõtte tõstaks töötasu ja korraldaks rohkem ühisüritusi.



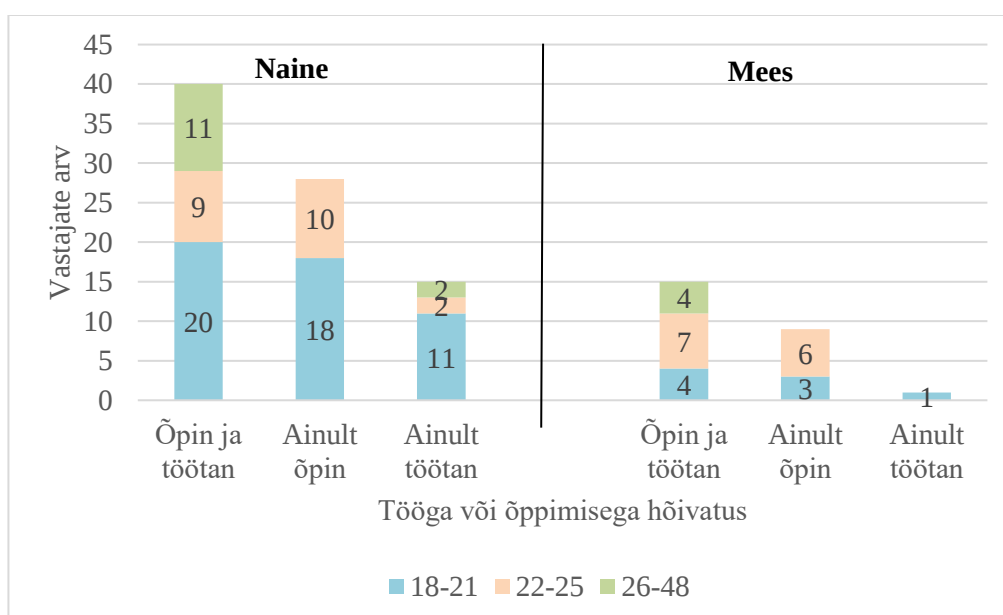
Joonis 7. Vajalikud tegevused maine parendamiseks tööandjana

Töötajate jaoks, kelle tööstaažiks hotellis Palace on kuni 1 aasta kõige olulisemateks tegevusteks on need, et ettevõtte vähendaks tööjõu voolavust (8) ja arendaks töötajate motivatsioone- ja lojaalsuspakette (7). 1–3 aastase tööstaažiga töötajate jaoks on samuti oluline tööjõu voolavuse vähendamine (8) ja et ettevõtte arendaks ettevõtte poolt pakutavaid hüvesid. 3–5 aastaste tööstaažiga respondentide esindatus oli väike, kuid nemad arvasid, et ettevõtte peab värbama asjatundlikumad töötajad (2). Töötajad, kes töötavad hotellis Palace rohkem kui 5 aastat on pidanud oluliseks, et ettevõtte looks paremat sisseelamisprogrammi uute töötajate jaoks (7). Selleks, et paremini mõista, miks

respondendid valisid just sellised tegevused hotelli Palace jaoks, paluti neil oma valik põhjendada. Oma valiku põhjendas kokku seitse töötajat, kes on täpsustanud, et hotelli Palace sisseelamisprogramm vajab arendamist.

Valdavalt tajuvad töötajad hotelli Palace positiivse tööandjana. Suur osa vastajatest tunneb uhkust selle üle, et nad töötavad selles hotellis ja on veendunud, et tegemist on maineka tööandajaga. Paljud töötajad on huvitatud, et Hotelli Palace positiivne maine tööandjana areneks. Hotelli kui tööandjat iseloomustab kõige rohkem kolm märksõna: usaldusväärne, julgustav ja arengule suunatud.

Potentsiaalsele töötajale suunatud küsimustikule vastas kokku 111 vastajat, kellest oli 85 naist ja 26 meest. Naissoost vastajate ülekaalukus võib olla tingitud turismisektori eripärast, kus reeglina töötab rohkem naisi kui mehi. Lisaks sellele uuriti vastajatelt nende vanust ning vastuste põhjal tekkis kolm alagruppi: 18–21-aastased (58), 22–25-aastased (35), 26–48 aastased (18). Lisaks vanusele paluti respondentidel täpsustada, millega nad hetkeseisuga hõivatud on (vt joonis 8).

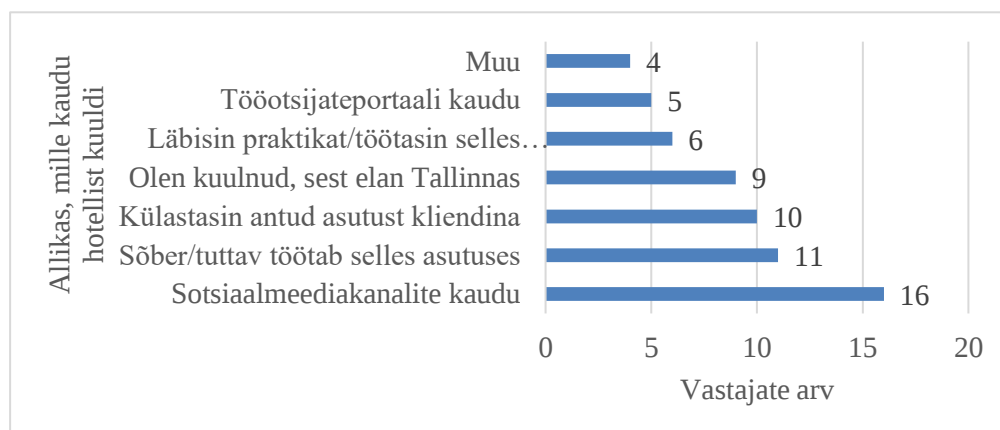


Joonis 8. Vastajate varieeruvus vanusegruppide ja soo alusel

Ankeetküsitlusele vastustest selgus, et rohkem kui 50% vastanutest hetkeseisuga tegelevad nii õpingute kui ka töötamisega (55), teisel kohal on need, kes on hõivatud ainult õpingute (37) või ainult töötamisega (16). Vastajatele oli antud ka neljas

vastusevariant „Muu“ selleks juhaks, kui vastuste hulgas ei leidu sobivat. Kolm respondenti märkis, et nad ei tööta ja ei õpi. Respondentidest enamus olid 18–21 aastased, kes on hetkel hõivatud nii õppimisega kui ka töötamisega (20 naist ja 4 meest). Võrreldes naistega on meestel õppimise ja töötamise osas suurem hõivatus 22–25 aastaste seas (7). Ainult õppimisega on samuti kõige rohkem hõivatud 18–21 aastased naised (18), mida mehed on antud vanusekategorias puhul valinud kolmel korral. 22–25 aastaste naiste seas on õppimise ja töötamisega hõivatud üheksal korral ning ainult õppimisega 10-l korral. Meeste seas on kõige vähem neid, kes on hõivatud ainult töötamisega või on töötus, mida valiti mõlemal korral ainult üks kord. 26–48 aastaste seas ei ole neid, kes on hõivatud ainult õppimisega, naiste puhul 11 vastajat tegeleb nii õpingute kui ka töötamisega ning meeste puhul valiti antud vastusevarianti neljal korral. Samuti naiste seas on kaks vastajat, kes on hõivatud ainult töötamisega (26–48 aastased).

Uuringu alguses esitas autor sissejuhatava küsimuse, kus paluti täpsustada, kas hotellist Palace on varasemalt kuulnud (vt joonis 9) ning kui vastaja vastas küsimusele jaatavalt, järgmisena paluti täpsustada, mis kanali kaudu on sellest kuulnud. Varasem kokkupuude hotelliga oli 63-l vastajal ning ülejäänud (48) märkisid eitava vastuse. Kõige rohkem on kuulnud hotelli Palace kohta sotsiaalmeediakanalite kaudu (16). 11-l korral valiti, et sõber või tuttav töötab selles asutuses ning 10-l korral valiti seda, et asutust külastati kliendina. Neli vastajat on valinud vastusevariandi „Muu“, mille juures täpsustati, et ettevõttest saadi teada kas õppekäigu raames või hotelli esindaja käis nende koolis ettevõtet tutvustamas.



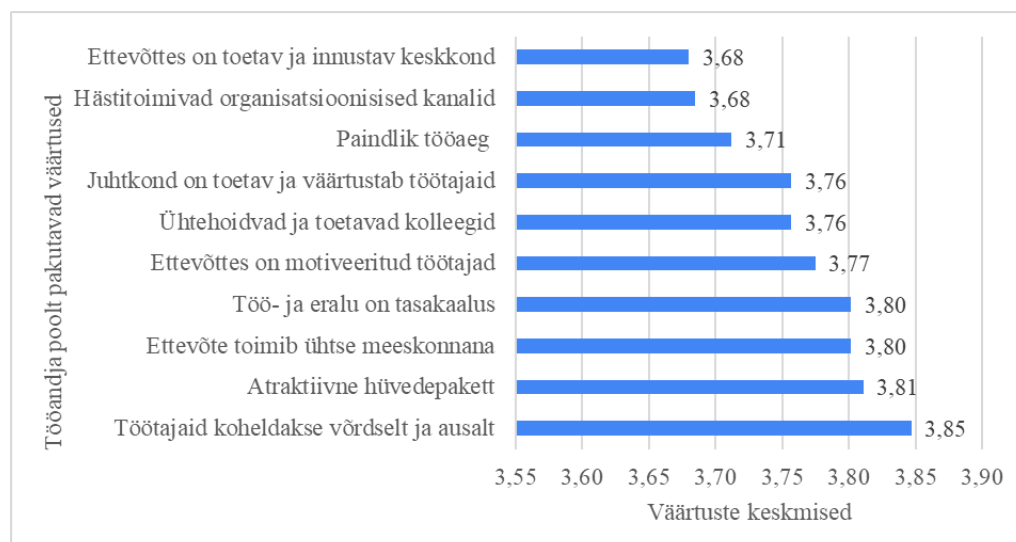
Joonis 9. Infokanalid, mille kaudu hotellist Palace kuuldi

Järgmisena palus uuringu autor potentsiaalsel töötajal täpsustada, et kas on midagi, mille poolest on hotell Palace neile tööandjana silma jäänud ning kui vastaja ei olnud varasemalt kuulnud antud ettevõttest, siis vastuseks paluti anda „Ei ole“. Vaatamata sellele, et paljudel vastajatel oli varasem kokkupuude hotelliga olemas (63), vastas 68 inimest, et nad ei ole ettevõttest kui tööandjast varasemalt kuulnud. All on ära toodud mõned tegurid, mida vastajad on hotelli Palace kui tööandja kohta kirjutanud:

- „Väga suure arenemis võimega hotell, kus pakutakse töötajatele häid töötingimusi kui ka motiveerivat arenemist edasi.“
- „Eesti hotell pikaaegse ajalooga, kuna nad hoolivad väga oma klientidest ja pakuvad unustamatuid elamusi, siis olen kindel, et sama suhtumine on ka töötajate osas.“

Üldjuhul ettevõttest ja selle tegevustest on kuuldud üldiselt ning pigem kliendi vaatenurgast. Ettevõtte on silma jäänud pikaaegse tegutsemisega, professionaalse ja lugupidava suhtumisega klientidesse, millest vastajad on järeldanud, et tegemist võib olla hea tööandjaga, kes tagab kvaliteetseid töötingimused.

Selleks, et välja selgitada hotelli atraktiivsus tööandjana, küsiti kõigilt respondentidelt, millised valikukriteeriumid on nende jaoks olulised. Valitud väärtused olid jagatud nelja gruppi, mis olid jaotatud vastavalt Berthon *et al* loodud mudelile (vt tabel 1 lk 11).

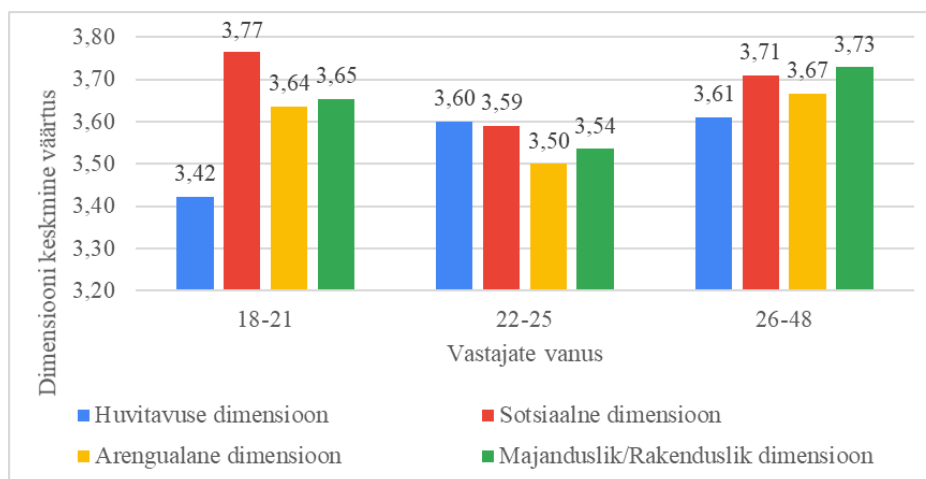


Joonis 10. Kümme kõige olulisemat tegurit tööandja puhul

Joonisel 10 on välja toodud kümme olulisemat töökoha valikukriteeriumit, lähtudes vastaja poolt antud keskmisest hinnangust (lisas 4 on ära toodud täielik tegurite tabel). Vastajate jaoks kolm kõige olulisemat tegurit tööandja juures on need, et ettevõtte kohtleks töötajaid võrdselt ja ausalt (3.85), ettevõtte pakuks paindlikku töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja eraelu vahel (3.81) ning et ettevõtte pakuks konkurentsivõimelist töötasu (3.80), mis kuulub majandusliku dimensiooni alla. Kaks tegurit (töötajate võrdne kohtlemine ja paindlik töökorraldus) kuuluvad sotsiaalse dimensiooni alla ning nende domineerivus võib olla tingitud sellest, et töötajate jaoks on oluline töökeskkond ja seal valitsev atmosfäär.

Lisaks eelnevatele teguritele on vastajate jaoks oluline, et ettevõttes oleksid motiveeritud töötajad ja toetav juhtkond (3.77), kes väärtustab ettevõtte töötajaid (3.76). Kõige vähem oluliseks osutus see, et ettevõttesiseselt toimuksid toredad ühisüritused kolleegidega (3.31) ja et ettevõtte oleks atraktiivne sotsiaalmeediakanalites (3.10). Kõige madalamaks olulisuselt on osutunud respondentide jaoks huvitavuse dimensioon. Huvitavuse dimensioon on tööandja jaoks oluline aspekt ning kümne kõige olulisema teguri põhjal võib järeldada, et töötajad hindavad rohkem sotsiaalset heaolu töötamise ajal ehk seda, millised inimesed neid organisatsioonisiseselt ümbritsevad ning kuidas töötajaskonda suhtutakse üldiselt.

Vanusegruppide lõikes osutus 18–21-aastaste noorte jaoks sotsiaalne dimensioon kõige väärtuslikumaks (3,77) ning huvitavuse dimensiooni ei peetud väga oluliseks (3,42). Antud tulemus võib viidata sellele, et 18–21-aastased noored väärtustavad sotsiaalset heaolu tööl ja lähtuvad töökoha valikul sellest. 22–25-aastaste jaoks on olulise tähtsusega nii sotsiaalne dimensioon (3,59) kui ka huvitavuse dimensioon (3,60). Huvitavuse dimensiooni suurem keskvärtus võib viidata sellele, et antud vanusegruppi noored peavad oluliseks ettevõtte tausta ja selle poolt pakutavat teenuste kvaliteeti. 26–48-aastased peavad rohkem oluliseks majandusliku/rakendusliku dimensiooni (3,73) ning vähem oluline nii nagu ka 18–21-aastaste puhul on huvitavuse dimensioon. Oluliseks peetakse ka sotsiaalset dimensiooni (3,71). Majandusliku/rakendusliku dimensiooni domineerivus võib olla tingitud sellest, et antud vanuserühmas respondendid väärtustavad kõrgelt tasustatud töökohta, kus omakorda nad saavad kasutada oma tööalaseid teadmisi ja koolitada teisi töötajaid (vt joonis 11).



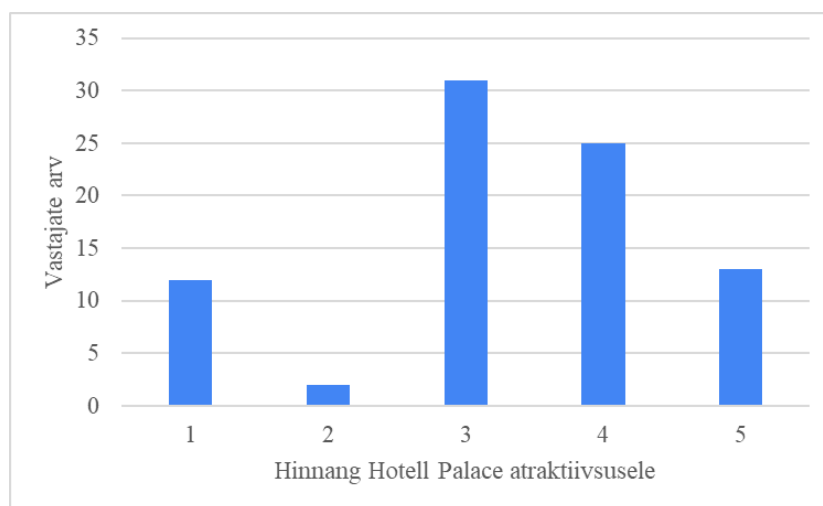
Joonis 11. Dimensioonide keskväärtused vanusegruppi lõikes

Huvitavuse dimensiooni juures olulisim tegur potentsiaalsete töötajate jaoks on see, et ettevõttes oleks toetav ja innustav keskkond, mida 84 respondenti märkis väga oluliseks. Ühtlasi oli see dimensioon vastajate jaoks kõige väiksema tähtsusega (vt tabel 4), mille keskväärtus moodustab 3,52. Sotsiaalse dimensiooni juures respondentide jaoks on väga oluline (96), et ettevõtte kohtleks töötajaid võrdselt ja ausalt. Sotsiaalne dimensioon osutus vastajate jaoks kõige olulisemaks (3,70). Arengualase dimensiooni juures respondentide jaoks on väga oluline (89), et ettevõttesisene juhtkond oleks toetav ning väärtustaks oma töötajaid. Antud dimensioon sai keskväärtuseks 3,60. Rakendusliku dimensiooni juures kõige enam hinnatakse seda, et ettevõtte teavitaks töötajaid, millised on selle pakutavad soodustused, mida märkis oluliseks 77 respondenti. Majandusliku dimensiooni juures kõige domineerivam tegur on see, et ettevõtte pakuks töötajatele konkurentsivõimelist töötasu ja atraktiivset hüvedepaketti, mida valiti mõlemal korral väga oluliseks 91-l korral. Rakendusliku ja majanduslik dimensioon olid vastajate jaoks olulisuselt teisel kohal ning selle keskväärtus moodustab 3,60.

Tabel 4. Dimensioonide keskväärtused ja standardhälve

Dimensioon	Keskväärtus (M)	Standardhälve (SD)
Huvitavuse dimensioon	3,52	0,72
Sotsiaalne dimensioon	3,70	0,57
Arengualane dimensioon	3,60	0,61
Majanduslik/Rakenduslik dimensioon	3,63	0,60

Hotelli Palace kui tööandja atraktiivsuse väljaselgitamiseks paluti vastajatel hinnata, kuivõrd atraktiivne on nende jaoks antud tööandja. Hinnata sai 5-palli skaalal, kus „1“ tähendas seda, et ettevõtte ei ole vastaja jaoks atraktiivne ja ta ei ole huvitatud seal töötamisest ning kus „5“ tähendas, et ettevõtte on väga atraktiivne ja vastaja on huvitatud töötamisest hotellis Palace. Hinnangu hotelli Palace kui tööandja atraktiivsusele andis 89 inimest, kellest 49 põhjendasid oma vastust (vt joonis 12). Vastuste jaotust analüüsid tasuks tähelepanu pöörata sellele, et need respondendid, kes andsid hinnangu „1“ , „2“ või „3“ , on minimaalselt ettevõttest kuulnud ja ei oska selle kohta oma täpse hinnangu anda. Kaks respondenti, kes andsid hotellile kui tööandjale kõige madalama hinnangu, on oma seisukohta põhjendanud sellega, et neil oli varasem kokkupuude ettevõttega tööle kandideerimisel ning ebameeldiv mulje ettevõttes on jäänud just seetõttu, et kandideerijatele ei antud tagasisidet.

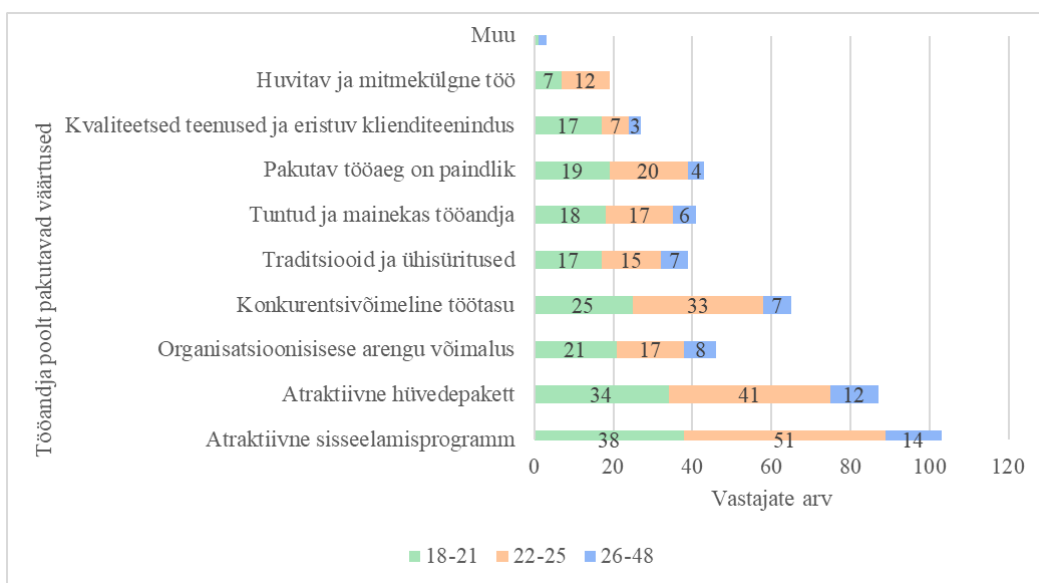


Joonis 12. Vastaja hinnangud hotelli Palace kui tööandja atraktiivsusele

Hinnang „3“ tulenes samuti sellest, et vastajad ei kuulnud varasemalt Hotell Palacest ning nad ei tea, mida ettevõtte tööandjana saab töötajatele pakkuda. Selletõttu ei osatud anda ei positiivsed ega ka negatiivset hinnangut ettevõttele kui tööandjale ja jäädiski neutraalse hinnangu juurde. Hinnangut „4“ põhjendati kaheksal korral, kus toodi välja, et hotell on tööandjana neile silma jäänud ja nad on arvamisel, et tegemist on maineka tööandjana. Samas osad vastajad on hotellile andnud küll hea hinnangu, kuid selgitanud lisaks sellele, et ettevõtte kohta ei ole halba kuuldud, kui samas ei ole see neile erakordse tööandjana silmapaistnud. Hinnangut „5“ anti 13-l korral, mille puhul oma valikut põhjendati

enamasti sellega, et Hotell Palace on eristuv ja prestiižne hotell, kes suhtub oma töötajatesse positiivselt ja väärtustab neid.

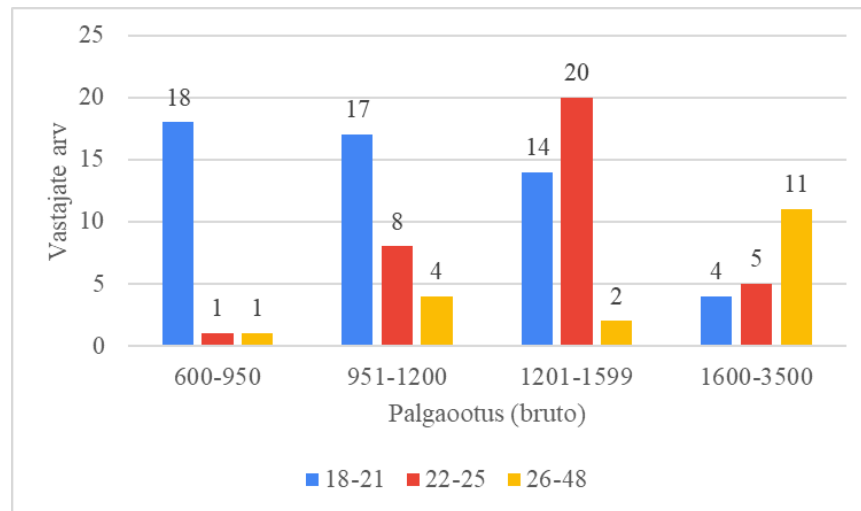
Selleks, et Hotell Palace saaks olulisematele teguritele rohkem tähelepanu pöörata, paluti respondentidel valida, millised on nende arvates peamised põhjused, mida nad kõige enam väärtustavad tööandja juures (vt joonis 13). Vastajatele oli antud kümme vastusevarianti (k.a „Muu“), mille hulgst sai valida enda jaoks kolm kõige sobivamat.



Joonis 13. Olulised tegurid potentsiaalse töötaja jaoks

Kõige populaarsem vastus on „Ettevõttel on atraktiivne sisseelamisprogramm uute töötajate jaoks“, mida valiti kokku 103-l korral. Kõige vähem valiti vastusevarianti „Ettevõtte pakub huvitavat ja mitmekülgset tööd“ (19), mis kuulub arengualase dimensiooni alla. Potentsiaalsete töötaja jaoks on oluline ka see, et ettevõtte pakuks atraktiivsed hüvedepaketti (87) ning konkurentsivõimelist töötasu (65).

Tööandja atraktiivsuse välja selgitamiseks uuriti potentsiaalselt töötajalt palgaootust (bruto), mis on vastavuses töökogemuse ja hariduse tasemega. Kõige suuremaks brutotöötasu ootuseks on märgitud 3500 eurot ning kõige minimaalseks oli märgitud 600 eurot. Keskmiseks palgaootuseks töötajate seas on 1231,44 eurot. Vastuste põhjal jaotas autor palgaootused nelja gruppi (vt joonis 14): 600–950 eurot, 951–1200 eurot, 1201–1599 eurot ja 1600–3500 eurot.



Joonis 14. Vastajate palgaootus brutos

Analüüsidest saadud tulemusi selgub, et palgaootuste osas on vanusegruppides erinevusi. 600–950 eurot palgaootuseks on kõige rohkem (18) märkinud 18–21-aastased noored, mida 22–25 ja 26–48-aastased on valinud ainult ühe korra. Kõige kõrgemat palka 1600–3500 eurot soovivad saada 26–48-aastased respondendid. 22–25-aastased noored on palgaootust märkinud kõige rohkem 1201–1599 euro vahemikus (20). Vähesel määral (8) soovitakse saada madalamat töötasu (951–1200 eurot) ning viis vastajat on märkinud, et nende palgaootuseks on 1600–3500 eurot.

2.3. Järeldused ja ettepanekud

Töös läbiviidud lõputöö eesmärgiks oli teada saada, milline on hotelli Palace tööandja bränd ning milline on selle mõju tööandja mainele. Lõputöö eesmärgi täitmiseks ja uurimisküsimusele vastamiseks antakse selles peatükis ülevaade analüüsi tulemuste põhjal tehtud järeldustest ja ettepanekutest hotellile Palace tööandja brändi kujundamiseks.

Küsitlusele vastajad (potentsiaalsed töötajad) olid enamasti naised vanuses 18–21, kes on suuremal määral hõivatud nii õppimise kui ka töötamisega. Hotell Palace seondub professionaalse ja eristuva klienditeenindusega ning seetõttu võib eeldada, et tegemist võib olla hea tööandjaga. Hotelli Palace töötajad olid enamasti naised, kelle tööstaažiks on 1–3 aastat. Kõige rohkem vastuseid laekus toitlustuse osakonna töötajatelt.

Potentsiaalsete töötajate jaoks olid kõige suurema olulisusega väärtused, mis kuuluvad sotsiaalse dimensiooni alla ning kõige madalamalt hinnati huvitavuse dimensiooni alla kuuluvaid väärtuseid. Hotelli Palace praegused töötajad hindasid kõrgelt väärtusi, mis kuuluvad huvitavuse dimensiooni alla ning madalamalt hinnati väärtusi, mis kuuluvad arengualase ja majanduslikku dimensiooni alla. Sarnane tulemus oli ka Biswas & Suar (2013) ja Dabirian *et al.*³ (2016) läbiviidud uuringutes, mille tulemustena vastajate jaoks osutus sotsiaalne dimensioon väga oluliseks võrreldes teiste dimensioonidega. Mõlema sihtrühma puhul on moodustunud kuus kõige olulisemat väärtust atraktiivse tööandja juures, mida hinnati kõrgelt: töötajaid koheldakse võrdselt ja ausalt, ettevõtte pakub konkurentsivõimelist töötasu, töö- ja eraelu tasakaal, turvaline töökeskkond, ettevõtte on edukas oma valdkonnas ja sellel on hea maine tööandjana. Sarnaselt kujunesid rahvusvahelise organisatsiooni Ransdat (2019, lk 10) poolt läbiviidud uuringu tulemused, kus vastajad hindasid kõrgelt samasugused tegurid (v.a ettevõtte on edukas oma valdkonnas ja sellel on hea maine tööandjana). Organisatsioonisisese arengu võimalus, konkurentsivõimeline palk ning hariduse, kogemuse ja tööga toimetulek on vastavuses töötasu suurusega, on väärtused, mida hindasid hotelli Palace töötajad madalalt ning millele tuleb tööandja brändi kujundamisel tähelepanu pöörata.

Töötajate arvates ettevõttel on vaja tegeleda järgmiste tegevustega, et seda tööandjana atraktiivsemaks muuta: ettevõttel on atraktiivne sisseelamisprogramm; ettevõtte pakub

konkurentsivõimelist töötasu; ettevõtte pakub erialast täiendõpet ja organisatsioonisisest arengut; tööjõu voolavuse vähendamine; pakutavate hüvede-, lojaalsus- ja motivatsioonipakettide arendamine. Antud tegevused kuuluvad majanduslikku ja arengualase dimensiooni alla. Kuna eelnevalt selgus, et suurema olulisusega on sotsiaalne dimensioon, siis tasub meeles pidada, et ka teised dimensioonid on olulise tähtsusega atraktiivsuse tõstmisel. Hadi & Ahmed (2018, lk 12) on oma uuringus välja toonud, et ettevõtted peaksid arengualasele dimensioonile tähelepanu pöörama, sest organisatsioonisisene arenguvõimalus ja töötajate mitte väärtustamine viib suure tööjõu voolavuseni.

Vastavalt sellele ettepanekuks on luua mitmekülgsemat uute töötajate sisseelamisprogrammi. Selle raames töötajaga tegeleb konkreetne isik ehk juhendaja, kes vastutab töötaja arengu ja eesmärkide täitmise eest katseajal. Uute töötajate juhendamine on oluline, et nad teaks, mida neilt oodatakse ja millised on eesmärgid. See on vajalik selle jaoks, et töötajal ei tekiks tunnet, et ta on tööülesannete täitmiseks üksinda jäetud ja et tal on olemas isik, kes vajadusel teda suunata ja abistada saab. Samuti selle programmi raames võimaldada uuel töötajal varjutada erinevates osakondades, et tutvuda lähemalt nende töö sisuga ja seal töötavate inimestega. Lisaks sellele korraldada vähemalt kaks korda aastas infopäevi, kus saavad osaleda kõik uued töötajad ning soovi korral ka need, kes on ettevõttes pikemat aega tööl olnud. Infopäevade eesmärgiks on see, et juhatuse liikmed ja erinevate osakondade juhid saaksid organisatsioonist, selle eesmärkidest ja väärtustest lähemalt rääkida.

Vastajad on toonud ka välja, et tööandja atraktiivsemaks muutmiseks tähtsamaks tegevuseks on tööjõu voolavuse vähendamine. Järgmiseks ettepanekuks on mitte kiirustada töötajate värbamisel ehk läbi viia põhjalikumad ja mitme-etapilised tööintervjuud, kus vaadatakse, millised on inimese tulevikuplaanid ja eesmärgid. Vastasel juhul avastatakse, et nii töötaja kui ka ettevõtte ootused tegelikkuses ei vasta nende ettekujutustele ja ootustele. Kui töötaja ei ole emotsionaalselt seotud tööandjaga, siis töösuhe võib kujuneda lühiajaliseks ja töötaja on demotiveeritud tööülesandeid korrektselt täitma ning ei esine brändisaadikuna. See aga mõjutab tööandja kujundamise protsessi negatiivselt, sest ettevõtte töötajad kujundavad samamoodi selle mainet ja loovad väärtust pakutavatele teenustele ja toodetele (Grajdieru & Marinescu, 2018, lk 183).

Vastustest selgus, et erinevates vanusegruppides on vastajatel erinevad palgaootused, mis võivad olla tihedalt seotud nende kogemuse, hõivatuse ja hariduse tasemega. Noorema sihtrühma jaoks sobib ka hetkeseisuga madalam palganumber, kus vastupidiselt vanemad vastajad valisid kõige suuremat palka. Vajadus võib tuleneda sellest, et tegemist on kogenumate töötajatega, kelle nõudmised ja ootused tööandja suhtes on kõrged. Noored on hõivatud enamasti nii õpingute kui ka töötamisega ning kooli kõrvalt võib olla raskendatud leida kõrgelt tasustatud töökohta. Kuna töötajate jaoks on konkurentsivõimeline töötasu samuti suure tähtsusega, siis siinkohal saab hotell Palace mõelda erinevatele boonussüsteemidele, preemiatele, keskmisele tööpalgale selles valdkonnas ja kompensatsioonidele, mis muudaks neid tööandjana atraktiivsemaks.

Potentsiaalse töötajate seas sai hotell Palace tööandjana neutraalse hinnangu ja sellest pole varasemalt tööandja kontekstis kuulnud. See võib viidata sellele, et hotell Palace ei tegele teadlikult enda kui tööandja brändimisega ja enda kui tööandja turundamisega. Töötajate hinnangud hotellile kui tööandjale olid kõrgemad kui potentsiaalsete töötajate hinnangud. Selgus, et antud tööandja puhul kõige enam väärtustatakse seda, et ettevõtte pakub erinevaid soodustusi ja väärtustab oma töötajaid. Kokkuvõtvalt hinnangute kohta saab öelda, et mõlemad sihtrühmad ei oma negatiivset arvamust hotelli Palace kui tööandja kohta. Potentsiaalsed töötajad pole varasemalt hotellist Palace kui tööandjast kuulnud ning on oma hinnangu andnud lähtudes pakutavatest teenustest ja osutavast teenindusest. Antud tulemust kinnitab Moroco & Uncles (2008, lk 1688) poolt läbiviidud uuring, mille raames jõuti selguseni, et kui tööandja kohta on leitavat informatsiooni vähe või see puudub üldse, siis selle hindamisel potentsiaalne töötaja lähtub pakutavatest teenustest ja toodete kvaliteedist.

Tööandja brändi kujundamisel on kommunikatsioonil oluline roll, sest selle kaudu saavad potentsiaalsed töötajad teada, millise tööandjaga on tegemist. Kuna uuringu tulemusena selgus, et kõige populaarsemad infokanalid potentsiaalsete töötajate seas on sotsiaalmeediakanalid ning nad on vähesel määral hotellist kui tööandjast kuulnud, siis sellel põhjusel järgmiseks ettepanekuks on arendada rubriiki „Tule tööle“. Antud ettepanek on vastavuses Kissel ja Büttgen (2015, lk 771) läbiviidud uuringu tulemustega, kus oli kinnitatud, et sotsiaalmeediakanalite arendamine võimaldab ettevõttel mainet ja tuntust tööandjana tõsta. Selleks võib kasutada nii hotelli kodulehekülge, kui ka muid

sotsiaalmeedia kanaleid (nt *Facebook*, *Instagram* jm). Rubriigi täiendamiseks soovitab autor kirjutada rohkem töötajate kogemustest, lisada videomaterjali ja pilte, mis iseloomustaks tööandjat. Kommuniqueerida suuremal hulgal ettevõtte väärtusi ja seda, mida ettevõtte töötajale pakkuda saab. Rubriigi arendamine aitab potentsiaalsel töötajal mõista, millise tööandjaga on tegemist ning mida ettevõtte talle pakkuda saab. Kodulehe rubriik „Tule tööle“ on väärtuspakkumise esitlemise koht, mille abil saab potentsiaalses töötajas tekitada soovi ettevõttesse tööle kandideerida. Tutvustavate infomaterjalide loomisel peaks hotell Palace mõistma, miks töötajad tahavad nende juures töötada ja mis neid iga päev motiveerib tööle tulema ja olla pühendunud.

Lõputöö ettevalmistamise ajal hotelli Palace koduleheküljel ei ole kajastatud tööandja brändi väärtuspakkumist ning leitav informatsioon on seotud pigem ainult ettevõtte eesmärkidega ja väärtustega. Lause (TallinnHotels, s.a.): „Tahame olla tööandja, kes tunnustab ja märkab oma inimeste tugevusi ning innustab neid arendama“ on pigem seotud arengualase dimensiooniga ning mille tegurid ei saanud kõige kõrgemad hinnangud. Tuginedes sellele soovitatakse hotellil Palace üle vaadata komuniqueerivat väärtuspakkumist ning selle tegureid. Selle kombinatsioon peab sisaldama kõrgemalt hinnatud tegureid, mida autor on eelnevalt välja toonud (töötajaid koheldakse võrdselt ja ausalt, ettevõtte pakub konkurentsivõimelist töötasu, töö- ja eraelu tasakaal, turvaline töökeskkond, ettevõtte on edukas oma valdkonnas ja sellel on hea maine tööandjana). Lause kokkupanemisel peaks arvestama, et töötajad seostavad tööandjat selliste märksõnadega nagu usaldusväärne, julgustav ja arengule suunatud. See aitab ettevõteteni jõuda just sellistel töötajatel, keda ettevõtte otsimas on (Pattnaik & Misra, 2017, lk 16). Tööandja väärtuspakkumine peab olema sama, mida kogeb töötaja ning mida ettevõtte lubada ja täita saab. See peab olema kohandatud töötajate jaoks oluliste väärtustega, mis omakorda mängib rolli tööandja atraktiivsuse tõstmisel. Oluline on keskenduda ka nende tegurite arendamisele, mis said olemasolevate töötajate seas madalamad hinnangud ning mis vajavad arendamist, kuid on väärtuspakkumise nimekirjas välja toodud.

Tööandja brändi teadlik arendamine on kasulik hotellile Palace, kuna see loob selgema pildi hotellist kui tööandjast ning ühtlustab selle kuvandit. Hea maine tööandjana on oluline ettevõtetete jaoks, sest see aitab hakkama saada erinevate äriliste väljakutsetega, olla konkurentsivõimeline ja toob esile nõrkusi, mis on seotud pakutavate teenuste või

toodetega (Hannington, 2016, lk 7). See on pikaajaline protsess ning selle kujundamine võib võtta oodatust rohkem aega. Brändi arendamisel tuleb kindlasti arvestada kuludega, mis sellega kaasnevad. Järgmiseks ettepanekuks on kaasata brändi kujundamisse nii juhte kui kõiki teisi hotelli töötajaid. Tööandja brändi kujundamine ei ole ühe osakonna töö, vaid sellesse peavad panustama kõik ettevõtte töötajad. Selleks, et töötajad oleksid kaasatud ja esineksid brändisaadikutena, on oluline, et hotell Palace selgitaks töötajatele, milline on nende roll ja tähtsus uute töötajate värbamisel. Brändisaadik on see töötaja, kes oskab lähtuvalt tööandja eesmärgist rääkida sellest lugusid ja turundada ettevõtet tööandjana. (Grajdieru & Marinescu, 2018, lk 183) Töötajate arvamusel on väga palju kaalu ning mida motiveeritumad nad on, seda tugevamaks brändisaadikuteks on nad ettevõttele. Vastavalt sellele tuleb töötajaid koolitada ja motiveerima neid esindama tööandjat (Brooke & Wayne, 2018, lk 375).

Hotelli Palace positiivseks küljeks on see, et olemasolev töötaja on positiivselt meelestatud tööandja suhtes, kes omakorda võib esineda tööandja soovitajaks. Selle positiivse suhtumise hoidmiseks soovitab autor hotellil pidada silmas tehtud ettepanekud, mis omakorda lihtsustavad tööandja brändi kujundamise protsessi. Kokkuvõtvalt saab öelda, et olemasolevate töötajate seas on tööandja bränd tugev, kuid see vajab arendamist ja parendamist. Koduleheküljel olev lause vajab kas täiendamist või ümber sõnastamist. Potentsiaalse ja olemasoleva töötaja vajadused on sarnased, kuid kõige rohkem väärtustatakse sotsiaalset heaolu ehk kindlasti tuleb silmas pidada seda brändi kommunikeerimisel. Potentsiaalse sihtrühma seas on hotellist kuulnud üldises pildis, mis võib viidata sellele, et hotell Palace turundab ennast tööandjana kas vähesel määral või ei tee seda üldse. Kuna uuringu käigus viidi läbi nii-öelda brändi esimest etappi „analüüsi“, siis järgmiste sammudena soovitab autor järgida teooria osas välja toodud brändi kujundamise protsessi põhimõtet (vt lk 14). Hotelli Palace jaoks loodud hea baas, millelt edasi areneda ning suurem keskendumine aitab heade tulemusteni jõuda. Autor on arvamusel, et olenemata sellest, et respondentide seas olid mõned erinevused kas tööstaazi või vanuse lõikes, peaks ikkagi tööandja käsitlema mainitud gruppe mitte eraldi, vaid vaatama tulemusi üldises plaanis.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö temaatika keskendus tööandja brändile ja selle olulisusele tööandja maine kujundamisel, tuginedes teoreetilistele käsitlustele ja hotellis Palace läbi viidud uuringu tulemustele. Tööandja brändi eesmärgiks on hoida olemasolevaid töötajaid ja ligi meelitada uusi. Selle arendamine on kasulik ettevõtte jaoks ning selle kasu väljendub mitmes aspektis: tööjõu voolavuse vähenemine, tulu kasv, tööle kandideerivad andekamad töötajad, jätkusuutlik areng. Tööandja brändi kujundamine on mitmetapiline protsess ning selle mitte toimine võib olla tingitud selles, et seda ei käsitleta prioriteedina.

Maailmas üldiselt ja Eesti riigis on viimaste aastate jooksul toimunud muudatused, mis avaldavad mõju tööjõuturul olevale ressursile ehk töötajale. Töötuse määra languse tõttu on tekkinud vajadus eristuda organisatsioonil konkurentidest ja keskenduda mitte ainult pakutavatele toodetele või teenustele, vaid ka inimressursile. Üks viisidest saavutada hea maine tööturul ja jõuda soovitud kandidaatideni on tööandja bränd, mida esmakordselt defineeriti 1996. aastal. Kuna uurimistöö teoorias on välja toodud organisatsiooni huvigrupid (sisemine maine ja välimine maine) ja nende tähtsus, siis käsitles uuringu autor ka mõlema huvigruppide ootusi ja hinnanguid tööandjale.

Käesoleva uurimistöö eesmärk oli teha ettepanekuid hotellile Palace tööandja brändi kujundamiseks. Vastavalt eesmärgile teostati uuring olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate seas ning tehti ettepanekuid hotellile Palace tööandja brändi kujundamiseks. Töö esimeses peatükis keskenduti tööandja brändi teoreetilistele käsitlustele ja sellele, mis rolli see mängib tööandja maine kujundamisel. Empiirilises osas viidi läbi uuring perioodil 06.märts kuni 24. märts 2020, mille meetodina kasutati küsimustikku, mis oli edastatud respondentidele e-posti teel.

Küsimustiku koostamisel lähtus autor Berthon *et al* (2005) poolt loodud mudelist, mis aitas erinevaid väärtusi eristada dimensioonide kaupa (vt lisa 3 ja lisa 4) ning selgitada

välja, millised nendest saavad kõige kõrgemad ja millised kõige madalamad hinnangud. Uuringu tulemusena selgus, et mõlema sihtrühma jaoks on olulised järgmised väärtused: töötajaid koheldakse võrdselt ja ausalt, ettevõtte pakub konkurentsivõimelist töötasu, töö- ja eraelu tasakaal, turvaline töökeskkond, ettevõtte on edukas oma valdkonnas ja sellel on hea maine tööandjana. Eelnevalt mainitud väärtused on need, mis võivad teha hotellist Palace atraktiivset tööandjat. Potentsiaalsete töötajate seas osutus oluliseks sotsiaalne dimensioon, millest võib järeldada, et töötajad väärtustavad kõige rohkem sellega seotud tegureid. Antud dimensiooni domineerivus sarnaneb ka teoorias välja toodud uuringutega, kus respondendid hindasid antud dimensiooni kõrgelt. Olemasolevate töötajad kinnitasid, et ettevõttes on tugev huvitavuse dimensioon, kuid arengualane ja majanduslik dimensioonid on need, millele tuleks rohkem tähelepanu pöörata, sest need said võrreldes teiste teguritega madalamad hinnangud. Ebakõlad esinesid ka selles, et töötajad saavad konkurentsivõimelist palka ja et nende hariduse, kogemuse ja tööga toimetulek vastab nende töötasu suurusele.

Lõputöö eesmärk ehk ettepanekute tegemine hotellile Palace tööandja brändi kujundamiseks sai täidetud ning uurimisküsimusele „Milline on hotelli Palace tööandja bränd ning millist mõju see avaldab tööandja atraktiivsusele?“ saadi vastus. Olemasolevad töötajad on positiivselt meelestatud hotelli Palace suhtes ning nende hinnatud tegurid said häid hinnanguid, mis viitab sellele, et selle sisemine tööandja bränd on tugev. Vaatamata sellele tööandjal on vaja arendada nii sisemist kui ka välimist mainet ja muuta seda veelgi atraktiivsemaks töötajate jaoks. Potentsiaalsed töötajad on küll kuulnud hotellist Palace, kuid see informatsioon on pigem üldine ning ei puuduta üldpildis tööandja konteksti. Antud sihtrühma poolt hinnang tööandja atraktiivsusele oli neutraalne ning tuleneski sellest, et sellest kui tööandjast on vähe kuuldud.

Hotelli Palace välimine maine on nõrk ning vajab head kommunikeerimist väljapoole hotelli. Selle jaoks autor tegi täiendavaid ettepanekuid arendada rubriiki „Tule tööle“, kus ettevõtte saaks kirjutada väärtustest, töö sisust, kirjutada töötajate kogemustest ja võimalusel edastada seda visuaalselt (nt pildid, videod). Samuti hotell Palace peaks sõnastama väärtuspakkumist ehk seda, mida ta töötajatele lubada ja pakkuda saab. Väärtuspakkumine, mida ettevõtte pakub, peab kõlama nii potentsiaalsete kui ka olemasolevate töötajate jaoks eelisena, mis teeb tööandjat konkurentsivõimeliseks ja

eriliseks. Kolmandaks ettepanekuks on kaasata tööandja brändi kujundamise protsessi kõik hotelli töötajad, kes on olulised sõnumi edastajad potentsiaalsele töötajale. Kokkuvõtvalt saab öelda, et tööandja tugeva brändi kujundamine on organisatsiooni jätkusuutlikkuse seisukohalt väga oluline, sest sellega kaasnevad erinevad kasud (tööjõu voolavuse vähenemine, andekad kandideerijad, tulu kasv), mis tulevikuperspektiivis on vajalikud ettevõtte jaoks.

Lõputöö autor leiab, et eelmainitud eesmärk sai täidetud ning saadud tulemusi on võimalik kasutada hotelli tööandja brändi kujundamisel ja maine tõstmisel tööandjana. Uurimistöö teoreetilist osa saavad aluseks võtta ka teised samas valdkonnas tegutsevad ettevõtted, kuid silmas tuleb pidada, et parem oleks kasutada potentsiaalsele töötajatelt saadud tulemusi. Olemasoleva töötaja tulemused sõltuvad ettevõttest, kus nad töötavad ja selle kultuurist. Edaspidistes töödes, mis keskenduvad tööandja brändi arendamisele või kujundamisele, peaks küsitlema nii potentsiaalseid töötajaid, kes sobivad ettevõtte sihtrühma kui ka olemasolevaid töötajaid. See on vajalik selleks, et selgitada välja, milline on ettevõtte sisemine ja välimine tööandja bränd. Uuringumeetodeid selle uurimiseks on mitmeid, milleks võivad olla näiteks küsitlused ja intervjuud. Edasiarendusena näeb autor ettepanekute efektiivsuse uurimist, mille käigus saab selgusele, kas need aitavad ettevõttel maine tõstmisel.

Lõputöö autor tänab hotelli Palace meeldiva koostöö eest uuringu läbiviimisel, uuringus osalejaid ja oma juhendajat, Tiina Viini ja ka teisi õppejõude, kelle tagasiside ja ettepanekud toetasid uurimistöö arengut ja valmimist.

VIIDATUD ALLIKAD

- Almeida, F. (2017). Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9), 369-387.
doi:10.5281/zenodo.887089
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42
- Arasanmi, C., & Krishna, A. (2019). Linking the employee value proposition (EVP) to employee behavioural outcomes. *Emerald Publising Limited*, 51(7/8), 387-395.
doi:10.1108/ICT-05-2019-0043
- Arriscado, P., Ferreira, P., Sousa, B., & Quesado, H. (2016). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent : the case of a leading Portuguese business group. *Revista Portuguesa de Marketing*, 19(36), 23-42.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501-517.
doi:10.1108/13620430410550754
- Bali, M., & Dixit, S. (2016). Employer Branding Building for Effective Talent Management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183-191.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912

- Biswas, M., & Suar, D. (2013). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7(1), 93-102.
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New Statagic Role for HR: Leading the Employer Branding Process. 13(4), 182-192. doi:10.1080/15416518.2016.1244640
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Egronomics*, 7(2), 35-51.
- Gehrels, S. (2019). *Employer Branding for The Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Gorman, C. (11. March 2015. a.). Controlling Employer Branding: It May Lead to an HR-CEO Showdown. *Talent Management & HR*. Retrieved from <https://www.tlnt.com/who-controls-employer-branding-it-may-lead-to-an-hr-ceo-showdown/>
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *MDPI*, 8(44), 1-15. doi:10.3390/admsci8030044
- Hannington, T. (2016). *How to measure and manage your corporate reputation*. New York: Routledge.
- Harris, R. M., & Short, T. (2014). *Workforce Development - Perspectives and Issues*. Australia: Springer.
- Herdan, A., & Stuss, M. (2017). External employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at Warsaw stock exchange. *8th Economics*

& Finance Conference (lk 200-213). London: International Institute of Social and Economic Sciences. doi:10.20472/EFC.2017.008.013

Hotels, T. (s.a.). *Hotell Palace*. Loetud aadressil <https://www.tallinnhotels.ee/et/tallinn-hotels/meist/vabad-tookohad/>

Kissel, P. & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), 755-777. doi:10.1057/bm.2015.42.

Luts, P. (2018). Tööjõu volavus lööb viimaste aastakümnete rekordit. Loetud aadressil <https://www.err.ee/876606/toojou-voolavus-loob-viimaste-aastakumnete-rekordit>

Micik, M., & Mičudova, K. (2018). Employer brand building: using social media and career websites to attract generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), 171-189. doi:10.14254/2071-789X.2018/11-3/11

Minchington, B. (2016). Employer branding 3.0. *Ransdat*. Retrieved from <https://www.randstad.com.au/documents/white-paper-harness-the-power-of-your-employer-brand-employer-branding-30.pdf>

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. doi:10.1057/bm.2008.4

Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550124

Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. Retrieved from https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=-uoCDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=building+eployer+brand&ots=DMfGpwH8Yj&sig=b6aJb-QC-K9oEebfCkx4Oi04IW4&redir_esc=y#v=onepage&q=building%20eployer%20brand&f=false

- Nguyen, H. A. (2019). External Employer Branding Guide to Attract Talents Case Company: InterContinental Saigon Hotel & Residences. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/74ad/2cae69114268213e3d30035c014e83d1c0f1.pdf>
- Pattnaik, S., & Misra, R. (2017). *Employer Value Proposition. A conceptual Framework and Scale Development for Indian Information Technology Professionals*. Hershey: IGI Global.
- Piirits, M. (2018). *Eesti tööturg: hetkeolukord ja tulevikuväljavaated*. Loetud aadressil https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2018/08/ASK_t%C3%B6%C3%B6turu_%C3%BCleevaade.pdf
- Ransdat. (2019). *Employer brand research*. Retrieved from <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%20Global%20report%202019.pdf>
- Rosenthorn, H. (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. England: Gower Publishing Limited.
- Schreiber, J. B. (2012). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. 42(3), 307-323. doi:10.1007/s40622-015-0097-x
- Shamma, H. (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
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-174.
- Statistikaamet. (2019). *Töötuse määr* [andmebaas]. Loetud aadressil <https://www.stat.ee/stat-tootuse-maar>

- Urbancova, H., & Hudakova, M. (2017). Benefits Of Employer Brand and The Supporting Trends. *Economics and Sociology*, 4, 41-50. doi:10.14254/2071-
- Verčič, A. T., & Corič, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relation Review*, 44, 444-452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Vijayalakshmi, V., & Uthayasuriyan, D. K. (2015). The Impact of Employer Branding on Employer Performance. *Indian Journal of Applied Research*, 5(8), 211-213.

Lisa 1. Olemasolevale töötajale suunatud küsimustik

Hea vastaja

Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži 3. kursuse üliõpilane Ksenia Kosmirak ning viin läbi lõputöö uuringut. Ankeetküsitluse eesmärk on selgitada välja, milline on teie hinnang hotellile Palace tööandja brändile ja hotellile kui tööandjale. Vastama on oodatud hotelli Palace esindajad. Küsimustik koosneb enamjaolt valikvastustest ning mõnest avatud küsimusest. Vastamine võtab aega 10 minutit ja on anonüümne.

Kui vastamise käigus tekib küsimusi või probleeme, siis vastan nendele meeleldi e-maili aadressil kosmirakksenia@gmail.com.

Ette tänades
Ksenia kosmirak

1. Milline on Hotell Palace tööandjana? Palun vali kuni kolm märksõna.

- Julgustav
- Uuemeelne
- Usaldusväärne
- Arengule suunatud
- Prestiizne
- Aus
- Nooruslik
- Muu

2. Palun hinnake, mil määral Te nõustuse alljärgnevate väidetega.

	Ei nõustu üldse	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõustun täielikult	Ei oska vastata
Hotell Palace poolt pakutavad teenused on kvaliteetsed ja innovatiivsed					
Ettevõttes on toetav ja innustav keskkond					
Hotell Palace on atraktiivne sotsiaalmeediakanalites					
Hotell pakub turvalist töökeskkonda					

Hotell Palace panustab töötajate tervisesse (tervise- ja spordikompensatsioonid)					
Minu arvates hotellil Palace on hea maine tööandjana					
Hotell Palace on edukas oma valdkonnas					
Hotell Palace pakub klientidele eristuvat ja professionaalset klienditeenindust					

3. Palun hinnake, mil määral Te nõustuse alljärgnevate väidetega.

	Ei nõustu üldse	Pigem nõustu ei	Pigem nõustun	Nõustun täielikult	Ei oska vastata
Erinevate osakondade vaheline koostöö sujub					
Töötajad on motiveeritud					
Töökaaslaste vahel on hea läbisaamine					
Hotell Palace toimib ühtse meeskonnana					
Töö ja eraelu on tasakaalus					
Minu tööaeg on paindlik ja minu soove arvestav					
Organisatsioonisisised infokanalid toimivad hästi (oman igapäevaselt piisavat infot, et tööd hästi teha)					
Mind ümbritsevad ühtehoidvad ja toetavad kolleegid					
Hotellis Palace on toredad traditsioonid ja ühisüritused					
Hotell Palace kohtleb töötajaid võrdselt ja ausalt					

4. Palun hinnake, mil määral Te nõustuse alljärgnevate väidetega.

	Ei nõustu üldse	Pigem nõustu ei	Pigem nõustun	Nõustun täielikult	Ei oska vastata
Hotell Palace juhtkond on toetav ning väärtustab oma töötajaid					
Saan tehtud tööle tagasisidet					
Näen võimalusi areneda hotellis Palace organisatsioonisiselt (karjääri võimalus)					
Saan konkurentsivõimelist töötasu					
Minu hariduse, kogemuse ja tööga toimetulek vastab minu töötasu suurusele					
Töötajaid koolitatakse piisavalt, et nad saaks oma tööd hästi teha					
Olen kaasatud otsustusprotsessidesse ja minu arvamus loeb					

5. Palun hinnake, mil määral Te nõustuse alljärgnevate väidetega.

	Ei nõustu üldse	Pigem nõustu ei	Pigem nõustun	Nõustun täielikult	Ei oska vastata
Hotell Palace motivatsioonisüsteem on minu jaoks arusaadav					
Mõistan selgelt ettevõtte eesmärgi ja strateegiat					
Soovin areneda organisatsioonisiselt					
Organisatsiooni ja minu väärtused ühtivad					
Usun, et ma töotan hotellis Palace ka viie aasta pärast					

Olen huvitatud, et organisatsiooni kui hea tööandja kuvand leviks laiemalt					
Räägin sageli oma lähedastele ja sõpradele oma organisatsioonist positiivselt					

6. Kas hotellis Palace töötamine tekitab Teis uhkustunnet?

- Jah
- Ei

7. Milline on Teie hinnang hotellile Palace atraktiivsusele tööandjana?

Palun hinda palli skaalal 1 (ei ole atraktiivne tööandja, ei meeldi siin töötada) – 5 (Väga atraktiivne tööandja, meeldib siin töötada)

Ei ole atraktiivne 1 2 3 4 5 Atraktiivne

Palun põhjenda oma vastust

.....

8. Millised on Teie arvates kõige vajalikumad ülesanded, mida hotell Palace peaks lähitulevikus tegema, et mainet tööandjana parendada? Palun vali kuni kolm tegevust.

- Vähendama tööjõu voolavust
- Tõstma ettevõtte tuntust Eesti tööturul
- Looma paremat sisseelamisprogrammi uute töötajate jaoks
- Arendama juhtimiskultuuri
- Arendama ettevõtte poolt pakutavaid hüvesid (nt tervise- ja spordikompensatsioonid)
- Värbama asjatundlikumad töötajad
- Võimaldama erialast täiendõppet ja organisatsioonisisest arengut
- Arendada töötajate motivatsioone- ja lojaalsuspakette
- Muu

Palun põhjenda oma vastust

.....

9. Teie sugu

- Mees
- Naine

10. Milline on Teie tööstaaž?

- Kuni 1 aasta
- 1-3 aastat
- 3-5 aastat
- Rohkem kui 5 aastat

11. Mis ametikohal Te töötate?

.....

Tänan, et leidsite aega täita küsimustik ning aidata seeläbi muuta hotelli Palace veelgi atraktiivsemaks tööandjaks! Teie vastus on saadetud.

Lisa 2. Potentsiaalsele töötajale suunatud küsimustik

Hea vastaja

Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži 3. kursuse üliõpilane Ksenia Kosmirak ning viin läbi lõputöö uuringut. Ankeetküsitluse eesmärk on selgitada välja, mida peavad tööotsijad oluliseks tööandja valikul ning millistele kriteeriumitele peab hotell Palace tähelepanu pöörama, et olla eristuv teiste töötandjate seas.

Tööandja brändi abil saab kommunikeerida nii organisatsioonisiselt kui ka -väliselt seda, mis teeb Hotell Palace'i tööandjana atraktiivseks ja teistest eristuvaks.

Küsimustik koosneb enamjaolt valikvastustest ning mõnest avatud küsimusest. Vastamine võtab aega kuni 10 minutit ja on anonüümne.

Kui vastamise käigus tekib küsimusi või probleeme, siis vastan nendele meeleldi e-maili aadressil kosmirakksenia@gmail.com.

Ette tänades

Ksenia Kosmirak

1. Palun täpsustage, kas Te olete varasemalt kuulnud hotellist Palace?

- Jah
- Ei

2. Kui jah, siis millise kanali kaudu?

- Tuttav/sõber töötab selles asutuses
- Sotsiaalmeediakanalite kaudu
- Olen külastanud antud asutust kliendina
- Töötasin/läbisin praktikat selles asutuses
- Sain ettevõttest teada tööotsijateportaali kaudu
- Muu

3. Kas on midagi, mille poolest hotell Palace on tööandjana Teile silma jäänud?

Kui Te ei ole varasemalt hotellist Palace kuulnud, siis palun vastake sellele küsimusele "Ei ole".

.....
.....

4. Palun hinnake, mil määral järgmised tegurid on Teie jaoks olulised.

	Ei ole üldse oluline	Mitte oluline	On mõnevõrra oluline	Väga oluline
Ettevõtte poolt pakutavad teenused on kvaliteetsed ja innovatiivsed				
Ettevõttes on toetav ja innustav keskkond				

Ettevõtte on atraktiivne sotsiaalmeediakanalites				
Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda				
Ettevõtte on hea maine tööandjana				
Ettevõtte on edukas oma valdkonnas				
Ettevõtte pakub klientidele eristuvat ja professionaalset klienditeenindust				
Ettevõtte reklaamib end huvitava ja arendava tööga				

5. Palun hinnake, mil määral järgmised tegurid on Teie jaoks olulised.

	Ei ole üldse oluline	Mitte oluline	Mitte väga oluline	Väga oluline
Ettevõttes on ühtehoidvad ja toetavad kolleegid				
Ettevõttes on motiveeritud töötajad				
Ettevõtte toimib ühtse meeskonnana				
Ettevõtte pakub paindlikku tööaega, mis on arvestatud töötajate soovidega				
Ettevõttes on toredad ühisüritused kolleegidega				
Ettevõttes on hästitoimivad organisatsioonisisemed infokanalid				
Ettevõtte kohtleb töötajaid võrdselt ja ausalt				
Ettevõtte pakub paindlikku töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja eraelu vahel				
Ettevõtte pakub kaasaegset töökeskkonda				

6. Palun hinnake, mil määral järgmised tegurid on Teie jaoks olulised.

	Ei ole üldse oluline	Mitte oluline	Mitte väga oluline	Väga oluline
Ettevõttesisene juhtkond on toetav ning väärtustab oma töötajaid				
Tehtud tööle antakse tagasisidet				
Ettevõtte pakub konkurentsivõimelist töötasu				
Ettevõtte pakub töötasu, mis on vastavuses hariduse tasega ja tööga toimetulekuga				
Ettevõtte pakub erinevaid koolitusi, et töötajad saaks oma tööd hästi teha				
Ettevõtte töötajad on kaasatud otsustusprotsessidesse ja nende arvamus loeb				
Ettevõtte juhtkond tunnustab ja innustab oma töötajaid				
Ettevõtte pakub mitmekülgseid tööülesandeid				

7. Palun hinnake, mil määral järgmised tegurid on Teie jaoks olulised.

	Ei ole üldse oluline	Mitte oluline	Mitte väga oluline	Väga oluline
Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest				
Töötajaid teavitatakse, millised on ettevõtte eesmärgid ja strateegia				
Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha				
Ettevõtte pakub atraktiivset hüvedepaketti (nt tervise- ja spordikompensatsioonid)				
Ettevõtte pakub konkurentsivõimelist töötasu				
Ettevõtte pakub töötasu, mis on vastavuses hariduse tasemega ja tööga toimetulekuga				

Ettevõtte pakub võimalusi kogenumatel töötajatel koolitada teisi ja jagada oma teadmisi				
Ettevõtte reklaamib võimalusi organisatsioonisiseks arenguks				

8. Milline on Teie hinnang hotelli Palace atraktiivsusele tööandjana?

Palun hinda palli skaalal 1 (ei ole atraktiivne tööandja, ei soovi töötada) – 5 (Väga atraktiivne tööandja, soovin töötada)

Ei ole atraktiivne 1 2 3 4 5 Atraktiivne

Palun põhjenda oma vastust

.....

9. Millised on Teie arvates kõige peamised põhjused, miks Te sooviksite töötada hotellis Palace? Palun valige kuni kolm tegurit.

- Ettevõttel on atraktiivne sisseelamisprogramm uute töötajate jaoks
- Ettevõttel on atraktiivne hüvedepakett
- Ettevõtte võimaldab erialast täiendõppet ja organisatsioonisest arengut
- Ettevõtte pakub konkurentsivõimelist töötasu
- Ettevõtte kirjeldab oma traditsioone ja ühisüritusi
- Ettevõtte on tuntud Eesti tööturul ja on mainekas tööandja
- Ettevõtte poolt pakutav tööaeg on paindlik, mis võimaldab hoida töö ja eraelu tasakaalus
- Ettevõtte pakub kvaliteetseid teenuseid ning pakub klientidele eristuvat ja professionaalset klienditeenindust
- Ettevõtte pakub huvitavat ja mitmekülgset tööd
- Muu

10. Milline on Teie brutotöötasu ootus?

Teie isiklik brutotöötasu ootus, mis on vastavuses Teie töökogemuse ja haridusega.

.....

11. Teie sugu

- Mees
- Naine

12. Kas Te hetkel töötate/õpite

- Õpin ja töotan
- Ainult töotan
- Ainult õpin
- Muu

13. Teie vanus

.....

Täna, et leidsite aega täita küsimustik ning aidata seeläbi muuta hotelli Palace veelgi atraktiivsemaks tööandjaks! Teie vastus on saadetud.

Lisa 3. Dimensioonid ja nende tegurid – olemasolev töötaja

Kood	Väärtus	M	SD	Dimensioon
F1	Ettevõtte poolt pakutavad teenused on kvaliteetsed ja innovatiivsed	3.68	0.48	Huvitavuse dimensioon
F2	Ettevõttes on toetav ja innustav keskkond	3.77	0.43	
F3	Ettevõtte on atraktiivne sotsiaalmeediakanalites	3.37	0.69	
F4	Ettevõtte pakub turvalist töökeskkonda	3.94	0.25	
F5	Hotell Palace panustab töötajate tervisesse (tervise- ja spordikompensatsioonid)	3.42	0.92	
F6	Minu arvates Hotell Palace'l on hea maine tööandjana	3.90	0.31	
F7	Hotell Palace on edukas oma valdkonnas	3.93	0.25	
F8	Hotell Palace pakub klientidele eristuvat ja professionaalset klienditeenindust	3.65	0.55	
F9	Erinevate osakondade vaheline koostöö sujub	3.26	0.58	Sotsiaalne dimensioon
F10	Töötajad on motiveeritud	3.19	0.54	
F11	Töökaaslaste vahel on hea läbisaamine	3.58	0.5	
F12	Hotell Palace toimib ühtse meeskonnana	3.48	0.57	
F13	Minu tööaeg on paindlik ja minu soove arvestav	3.39	0.67	
F14	Töö ja eraelu on tasakaalus	3.32	0.7	
F15	Organisatsioonisisised infokanalid toimivad hästi (oman igapäevaselt piisavat infot, et tööd hästi teha)	3.52	0.63	
F16	Mind ümbritsevad ühtehoidvad ja toetavad kolleegid	3.68	0.48	
F17	Hotell Palaces on toredad traditsioonid ja ühisüritused	3.45	0.74	Arengulane ja majanduslik dimensioon
F18	Hotell Palace kohtleb töötajaid võrdselt ja ausalt	3.35	0.61	
F19	Hotell Palace juhtkond on toetav ning väärtustab oma töötajaid	3.74	0.44	
F20	Saan tehtud tööle tagasisidet	3.58	0.5	
F21	Näen võimalusi areneda Hotell Palace's organisatsioonisiselt (karjääri võimalus)	3.19	0.87	
F22	Saan konkurentsivõimelist töötasu	3.16	0.73	
F23	Minu hariduse, kogemuse ja tööga toimetulek vastab minu töötasu suurusele	3.03	0.8	
F24	Töötajaid koolitatakse piisavalt, et nad saaks oma tööd hästi teha	3.50	0.68	
F25	Olen kaasatud otsustusprotsessidesse ja minu arvamus loeb	3.20	0.96	Rakenduslik dimensioon
F26	Hotell Palace motivatsioonisüsteem on minu jaoks arusaadav	3.39	0.67	
F27	Mõistan selgelt ettevõtte eesmärgid ja strateegiat	3.61	0.56	
F28	Soovin areneda organisatsioonisiselt	3.32	0.98	
F29	Organisatsiooni ja minu väärtused ühtivad	3.55	0.57	
F30	Olen huvitatud, et organisatsiooni kui hea tööandja kuvand leviks laiemalt	3.68	0.48	
F31	Räägin sageli oma lähedastele ja sõpradele oma organisatsioonist positiivselt	3.55	0.62	

Lisa 4. Dimensioonid ja nende tegurid – potentsiaalne töötaja

Kood	Väärtus	M	SD	Dimensioon
F1	Ettevõtte poolt pakutavad teenused on kvaliteetsed ja innovatiivsed	3.60	0.651	Huvitavuse dimensioon
F2	Ettevõttes on toetav ja innustav keskkond	3.68	0.618	
F3	Ettevõtte on atraktiivne sotsiaalmeediakanalites	3.10	0.863	
F4	Ettevõtte pakub turalist töökeskkonda	3.62	0.751	
F5	Ettevõttel on hea maine tööandjana	3.58	0.708	
F6	Ettevõtte on edukas oma valdkonnas	3.53	0.644	
F7	Ettevõtte pakub klientidele eristuvat ja professionaalset klienditeenindust	3.53	0.672	
F8	Ettevõtte reklaamib end huvitava ja arendava tööga	3.49	0.686	
F9	Ettevõttes on ühtehoidvad ja toetavad kolleegid	3.76	0.559	Sotsiaalne dimensioon
F10	Ettevõttes on motiveeritud töötajad	3.77	0.461	
F11	Ettevõtte toimib ühtse meeskonnana	3.80	0.444	
F12	Ettevõtte pakub paindlikku tööaega, mis on arvestatud töötajate soovidega	3.71	0.578	
F13	Ettevõttes on toredad ühisüritused kolleegidega	3.31	0.748	
F14	Ettevõttes on hästi toimivad organisatsioonisisised infokanalid	3.68	0.572	
F15	Ettevõtte kohtleb töötajaid võrdselt ja ausalt	3.85	0.431	
F16	Ettevõtte pakub paindlikku töökorraldust, millega hoitakse tasakaalu töö- ja eraelu vahel	3.80	0.423	
F17	Ettevõtte pakub kaasaegset töökeskkonda	3.63	0.631	Aregualane dimensioon
F18	Ettevõttesisene juhtkond on toetav ning väärtustab oma töötajaid	3.76	0.526	
F19	Tehtud tööle antakse tagasisidet	3.55	0.599	
F20	Ettevõtte pakub erinevaid koolitusi, et töötajad saaks oma tööd hästi teha	3.51	0.601	
F21	Ettevõtte töötajad on kaasatud otsustusprotsessidesse ja nende arvamus loeb	3.56	0.683	
F22	Ettevõtte juhtkond tunnustab ja innustab oma töötajaid	3.68	0.559	
F23	Ettevõtte pakub mitmekülseid tööülesandeid	3.53	0.63	Rakenduslik ja majanduslik dimensioon
F24	Töötajaid teavitatakse ettevõtte poolt pakutavatest soodustustest	3.65	0.582	
F25	Töötajaid teavitatakse, millised on ettevõtte eesmärgid ja strateegia	3.63	0.538	
F26	Töötajatele antakse võimalus ettevõtte arenguks ettepanekuid teha	3.53	0.644	
F27	Ettevõtte pakub atraktiivset hüvede paketti (nt tervise- ja spordikompensatsioonid)	3.55	0.657	
F28	Ettevõtte pakub konkurentsivõimelist töötasu	3.81	0.416	
F29	Ettevõtte pakub töötasu, mis on vastavuses hariduse tasemega ja tööga toimetulekuga	3.67	0.545	
F30	Ettevõtte pakub võimalusi kogenumatel töötajatel koolitada teisi ja jagada oma teadmisi	3.60	0.592	
F31	Ettevõtte reklaamib võimalusi organisatsioonisiseseks arenguks	3.59	0.595	

SUMMARY

DESIGNING THE EMPLOYER BRAND ON THE EXAMPLE OF HOTEL PALACE

Ksenia Kosmirak

In recent years, Estonia, and the world in general, have gone through changes which affect the labor market resource, the worker. The decline in unemployment has made it necessary to each organization to set itself apart from its competition and focus not only on their products and services, but human resources as well. One way to achieve a good reputation in the labor market and reach desirable candidates is employer branding which was first defined in 1996. Employer branding is a process where the organization develops a unique identity which consists of various values that the employer can offer to its employees. Accordingly, the research problem is formulated as follows: how to design an employer's brand so as to be an attractive employer?

The topic of this dissertation focuses on the employer's brand and its importance in the employer's reputation. The aim of this thesis was to propose to Hotel Palace ideas for employer branding. In order to do so, the author researched currently existing and potential employers and then presented ideas to Hotel Palace for its branding. The following research questions was posed relating to the aim: What is the employer brand of Hotel Palace and how does it affect its attraction as an employer?

Thesis is divided into three chapters. The first chapter is divided into two subsections. The first of those reviews the employer branding and its nature and significance. The second subsection discusses the correlation between employer branding and employer reputation and main options for developing the employer branding, based mostly on foreign (English-speaking) articles and books. The second chapter is the empirical part of the thesis and is divided into four subsections. The first briefly introduces Hotel Palace. The second subsection explains the methodology and process of the research. The third subsection analyzes the practical research and results. In the fourth subsection, the author makes conclusions and presents proposals for employer branding.

Practical research was conducted by using a web-based questionnaire (quantitative method) which was forwarded to recipients via e-mail. The questionnaire was composed in Google Forms and forwarded between March 6th, 2020 and March 24th, 2020. The author based the

questions on the model (EmpAt) developed by Berthon *et al* (2005), which supports the aim of this thesis. The questionnaire included mostly closed questions where recipients had to use a 5-point Likert scale to give answers and the presented statements increased in order (disagree completely – mostly agree or not important – particularly important).

Five different sample groups were used to collect data: the employees of Hotel Palace, the students of Tourism and Hotel Management at the University of Tartu Pärnu College, the students of Hotel Service Operations at the Tallinn School of Service, the students of Accommodation Service at the Haapsalu Vocational Education and Training Centre, and the author's acquaintances. The sample was selected based on the author's aim to research the employer attraction among its current as well as potential employees to find out what is important for the employees and what are their expectations of their employer. 143 people took part in the research, 111 of them were potential employees and 31 were the employees of Hotel Palace. A descriptive statistics was used to analyse the data.

Research revealed that both target groups value the following: fair and respectful treatment of employees, competitive salaries, the balance of work and private life, safe work environment, company's success in its field of business, company's good reputation as an employer. These values are also those which could make Hotel Palace an attractive employer. The potential employees value most highly the social dimension which means they value most the related factors. Current employees are positively minded in terms of Hotel Palace and the rated factors received good marks which means that its internal employer brand is strong. Potential employees had heard of Hotel Palace, but the received information is rather general and does not provide an employer context. This sample group rated the employer attraction as neutral owing to not having heard much of it as an employer.

The external reputation of Hotel Palace is weak and needs good communication outside of the hotel. For this, the author proposed the development of "come work with us" concept, so that the company could describe their values, nature of work, list employee experiences and possibly present it visually (with photos or videos). Hotel Palace should also settle on values they can offer to their employees. This should sound as an advantage to both potential as well as existing employees to make the employer more competitive and special. In first stages of employment it is also important to provide a mentorship program. The proposal was to allow more experienced employees mentor new employees and teach them the nuances of their job. New employees could also be given the opportunity to observe the work of different sections to become more familiar with their work as well.

In conclusion, the development of a strong employer brand is very important for the organization because it includes many benefits (a reduction in workforce turnover, talented candidates, increase in revenue) which are pivotal to the company's future. The author deems that the set aim was met and results can be used to develop employer brands and improve employer reputation. The theoretical part of the thesis can be used by other companies in this area of business as well, but it should be kept in mind that it is best to use the results from potential employees.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Ksenia Kosmirak,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Tööandja brändi kujundamine Hotell Palace näitel“,

mille juhendaja on Tiina Viin,

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

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

Ksenia Kosmirak

20.05.2020