TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Marie Evart

TURUNDUSKESKNE LÄHENEMINE VÄRBAMISELE JA TÖÖANDJA SOOVITAMISEGA SEOTUD TEGURID

Magistritöö

Juhendaja: külalisõppejõud Milvi Tepp

Tallinn 2016

SISUKORD

ABSTRAKT 4
SISSEJUHATUS 5
1. TURUNDUSKESKNE LÄHENEMINE TÖÖTAJATE VÄRBAMISELE 8
1.1. Värbamise roll organisatsiooni inimressursi juhtimises 8
1.3. Tööandja bränd ja selle roll värbamises 16
1.3.1. Tööandja brändi olemus 16
1.3.2. Tööandja brändi dimensioonid 20
1.4. Oma töötajate soovituste roll värbamises 23
2. EMPIIRILINE UURING 28
2.1. Uuringu metoodika ja valimi kirjeldus 28
2.2. Uuringu tulemused 32
2.2.1. Valmisolek tööandja soovitamiseks 32
2.2.2. Tööandja maine hinnangu seos tööandja soovitamisega 38
2.2.3. Organisatsioonisiseste tegurite seos tööandja soovitamisega 44
2.3. Tulemuste analüüs ja järeldused 47
2.3.1. Valmisolek tööandja soovitamiseks 47
2.3.2. Tööandja maine hinnangu seos tööandja soovitamisega 49
2.3.3. Organisatsioonisiseste tegurite seos tööandja soovitamisega 51
2.4. Soovitused ja ettepanekud 54
KOKKUVÕTE 58
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU 61
SUMMARY 65
LISAD 68
Lisa 1. Veebiküsimustik 68
Lisa 2. Tööturu- ja palgauuringu teemablokid 71
Lisa 3. Hõivatute määr Eestis 2015. aasta II kvartalis soo ja vanuse lõikes 72

Lisa 4. Üldkogumi ja valimi struktuuri võrdlus ametirühma alusel 73
Lisa 5. Keskmised hinnangud organisatsioonisisestele teguritele 74
Lisa 6. Keskmised hinnangud organisatsioonisisestele teguritele soo lõikes 75
Lisa 7. Keskmised hinnangud organisatsioonisisestele teguritele vanuse lõikes 76
Lisa 8. Keskmised hinnangud organisatsioonisisestele teguritele ametirühma lõikes 77
Lisa 9. Organisatsioonisiseste tegurite seos tööandja soovitamisega soo lõikes 78
Lisa 10. Organisatsioonisiseste tegurite seos tööandja soovitamisega vanuse lõikes 79
Lisa 11. Organisatsioonisiseste tegurite soes tööandja soovitamisega ametirühma lõikes .. 80

ABSTRAKT

Tööealise elanikkonna vähenemine, töötajate muutunud ootused oma tööandjatele, generatsioonide vahelised erinevused ja suurenenud konkurents töötajate pärast on muutnud sobivate inimeste värbamise keeruliseks. Kuigi oma töötajate soovituste kaudu värbamist peetakse üheks tulemuslikumaks värbamismeetodiks, puudub põhjalik ülevaade tööandja soovitamisega seotud tegurite kohta. Töö eesmärk on välja selgitada tegurid, mis on seotud töötajate valmisolekuga oma tööandjat töökohana tutvusringkonnas soovitada. Eesmärgi täitmiseks vajalikud andmed koguti 2015. aasta mais veebipõhise küsimustikuga, millele vastas 11 173 töötajat erinevatest organisatsioonidest.

Vaid 13% vastajatest soovitaksid kindlasti oma tööandjat. Selgus, et töötajate hinnang oma tööandja mainele on tugevalt seotud nende valmisolekuga oma tööandjat soovitada. Suurem osa ehk 58,8% vastajatest hindas oma tööandja mainet kas pigem heaks või heaks. Tulemused erinesid nii vanuse kui ka ametirühmade lõikes. Kõikidel uuringu raames vaadeldud organisatsioonisisestel teguritel oli statistiliselt oluline seos tööandja soovitamisega. Tugevam seos ($r_s > 0,6$) ilmnes järgnevate tegurite puhul: töökeskkond, töötajate hinnang nende väärtusele ja olulisusele ettevõttes, töötajate tervise eest hoolitsemine.

Magistritöö tulemusi saab kasutada sisendinfona tulevaste uuringute planeerimisel ja läbiviimisel, organisatsiooni värbamisstrateegia loomisel ja oma töötajate soovituste stimuleerimisel eesmärgiga suurendada organisatsiooni värbamisvõimekust.

Võtmesõnad: tööandja turundus, turunduskeskne värbamine, tööandja bränd, tööandja maine, oma töötajate soovitused.

SISSEJUHATUS

Tööealise elanikkonna vähenemine, töötajate muutunud ootused oma tööandjatele, generatsioonide vahelised erinevused ja suurenenud konkurents töötajate pärast on muutnud sobivate inimeste värbamise keeruliseks. On selge, et praeguses tööturu olukorras ei konkureeri kandidaadid ühe positsiooni pärast, vaid pigem konkureerivad mitmed ettevõtted ühe sobiva kandidaadi pärast. Ettevõtte võimekus värvata sobivaid inimesi muutub konkurentsitihedal tööturul aina olulisemaks eriti Eestis, arvestades Eesti tööjõuturu väiksust ja demograafilisi trende.

Värbamine on muutunud turunduskeskseks, olulisele kohale on tõusnud organisatsiooni maine tööandjana ja tööandja saadikute ehk tööandjat soovitavate töötajate määr. Töötajate värbamisel, hoidmisel ja juhtimisel rakendatakse tarbijaturunduses klientide ligimeelitamiseks ja hoidmiseks kasutusel olevaid praktikaid (Liu, Maurer 2007). Mitmed värbamisele keskendunud uuringud näitavad, et oma töötajate soovituste kaudu värbamine on üks efektiivsemaid värbamismeetodeid (Taylor, Collins 2000; Van Hoye 2013). Tööandja soovitamist ehk oma töötajate soovitusi peetakse üheks WOMM'i (ingl. keeles *word-of-mouth marketing*) vormiks (Shinnar *et al* 2004) ning hea tööandja maine indikaatoriks (Lyons *et al* 2008).

Kuigi mitmed autorid on jõudnud järeldusele, et organisatsioonid peaksid tööandja soovitamisele kaasa aitama ja seda stimuleerima, teatakse tööandja soovitamisega seotud tegurite kohta veel väga vähe (Van Hoye 2014). Selles peitub ka käesoleva magistritöö uurimisprobleem. Senised uuringud on pigem keskendunud tööandja soovitamise kasude väljaselgitamisele. On leitud, et läbi soovituse tulnud kandidaadid võtavad tööpakkumise suurema tõenäosusega vastu, nad on tööandjale lojaalsemad ning nad on produktiivsemad (Burks et al 2013). Vähem on uuritud seda, mis paneb töötajat oma tööandjat tutvusringkonnas soovitama või temast negatiivselt rääkima. Värbamise seisukohalt on aga väga oluline teada, kuidas tagada kõrge tööandja soovitamise määr, mis omakorda aitab suurendada organisatsiooni värbamisvõimekust ja seeläbi konkurentsivõimet.

Magistritöö eesmärk on välja selgitada tegurid, mis on seotud töötajate valmisolekuga oma tööandjat töökohana tutvusringkonnas soovitada. Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud 3 uurimisküsimust:

1. Missugune on töötajate valmisolek soovitada oma tööandjat tutvusringkonnas?
2. Kuidas on seotud hinnang tööandja mainele töötajate valmisolekuga soovitada oma tööandjat tutvusringkonnas?
3. Missugused organisatsioonisisesed tegurid on seotud töötajate valmisolekuga soovitada oma tööandjat tutvusringkonnas?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutab autor kvantitatiivset uurimismeetodit. Analüüsiks vajalikud andmed on kogutud 2015. aasta mais Palgainfo Agentuuri ja Brandem'i koostöös läbi viidud uuringust, mille koostamises ja läbiviimises osales Brandem'i konsultandina ka magistritöö autor. Magistritöö uuringu valimi moodustasid 11 173 vastajat. Eesmärgi täitmiseks kasutatakse 26 küsimust, mis kuulusid tööandja maine ja vastaja taustaandmete blokkidesse. Vastajatelt küsiti hinnangut oma tööandja mainele, aktiivsusele tööturul, organisatsioonisisestele teguritele ja valmisolekule oma tööandjat tutvusringkonnas tööandjana soovitada. Kogutud andmete analüüsimisel on kasutatud kirjeldavat statistikat, sõltumatute gruppide T-testi, dispersioonanalüüsi ANOVA, Levene, Welch'i ja Brown-Forsythe teste ning Spearmani korrelatsioonikordajat.

Magistritöö uudsus peitub selles, et esmakordselt tuuakse välja tööandja soovitamisega seotud tegurid Eesti kontekstis analüüsides 11 173 töötaja hinnanguid. Käesoleva töö teema valikut toetas autori huvi turunduskeskse värbamise vastu. Töötades tööandja turunduse agentuuris Brandem ja olles igapäevaselt kaasatud tööandja maine strateegilise kujundamise ning värbamisega seotud projektidesse, pakub töö autorile tööandja soovitamisega seonduv suurt huvi.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade turunduskesksest värbamisest. Esmalt antakse ülevaade värbamise rollist organisatsiooni inimressursi juhtimises. Seejärel kirjeldatakse ja analüüsitakse värbamistegevuste seoseid turundamisega, antakse ülevaade tööandja brändist ja selle rollist värbamises ning oma töötajate soovitustest kui värbamiskanalist. Teine peatükk keskendub läbiviidud uuringu tulemuste esitamisele ja analüüsimisele. Autor toob välja tööandja soovitamisega seotud tegurid ning annab omapoolseid soovitusi tööandja soovitamise määra suurendamiseks ja teeb

ettepanekuid edasisteks uuringuteks. Magistritöö autor soovib tänada oma juhendajat Milvi Teppi soovituste, tagasiside ja väga hea koostöö eest.

1. TURUNDUSKESKNE LÄHENEMINE TÖÖTAJATE VÄRBAMISELE

Magistritöö esimene peatükk annab ülevaate turunduskeskse värbamisega seotud käsitlustest ning varasemate uuringute tulemustest. Esmalt antakse ülevaade värbamise rollist organisatsiooni inimressursi juhtimises. Seejärel kirjeldatakse ja analüüsitakse värbamistegevuste seoseid turundamisega, antakse ülevaade tööandja brändist ja oma töötajate soovitustest ning nende rollist värbamises.

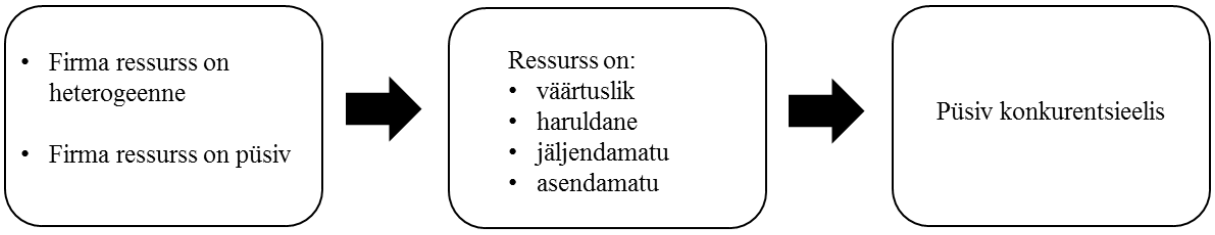
1.1. Värbamise roll organisatsiooni inimressursi juhtimises

Äritegevuse globaliseerumine ja tihenenud konkurents nõuavad personalijuhtimiselt strateegilist rolli, mitte eraldiseisvate personalipoliitikate elluviimist (Raub *et al* 2006). Seetõttu on personalijuhtimisse üle võetud mitmeid strateegilisest juhtimisest ja turundusest alguse saanud lähenemisi ning kasutatakse inimressursi juhtimise mõistet. Inimressursi juhtimine on strateegiline lähenemine organisatsiooni kõige väärtuslikuma vara juhtimisele – ehk inimeste juhtimisele, kes individuaalselt ja kollektiivselt panustavad organisatsiooni eesmärkide täitmisesse (Armstrong 2006). Selleks, et inimressursi juhtimine oleks strateegiline, peab olema tagatud nii inimressursi juhtimise poliitikate omavaheline integratsioon kui ka nende integratsioon ettevõtte üldise strateegia ja ärieesmärkidega (Wright et al 1992; Werbel, Demarie 2005; Millmore et al 2007).

Ressursipõhine lähenemine inimressursi juhtimisele

Strateegilise inimressursi juhtimise alusteooriana nähakse ressursipõhist teooriat (Wright *et al* 1992). Ressursipõhise teooria kohaselt püüavad firmad tänu strateegiate rakendamisele jõuda püsiva konkurentsieeliseni. Seejuures tuleb keskenduda ressursside heterogeensusele ja püsivusele. Ressursid jagunevad ressursipõhise lähenemise kohaselt kolme kategooriasse: 1) füüsilised ressursid, 2) inimressurss, 3) organisatsioonilised ressursid.

Füüsiliste ressursside all peetakse silmas näiteks ettevõttes kasutusel olevaid tehnoloogiaid, ruume ja vahendeid, geograafilist asukohta. Inimressurss koondab enda alla inimesi, nende kogemusi, teadmisi, hinnanguid ja omavahelisi suhteid. Organisatsiooniliste ressursside alla kuuluvad näiteks ettevõtte struktuur, planeerimise, järelevalve ja organiseerimisega seotud süsteemid ning informaalsed suhted erinevates gruppides. Selleks, et ressurss saaks olla püsiva konkurentsieelise allikaks, peab see vastama neljale kriteeriumile: 1) olema ettevõttele väärtuslik, 2) haruldane, 3) asendamatu ja 4) jäljendamatu. (Barney 1991) Joonisel 1 kujutatud mudel võtab kokku ressursipõhise lähenemise.



Joonis 1. Ressursipõhine lähenemine püsiva konkurentsieelise loomiseks
Allikas: (Barney 1991)

Leidub erinevaid arusaamu selle kohta, kas konkurentsieelise allikaks saab olla inimressurss ise või inimressursi juhtimise praktika. Selleks, et mõista autorite erinevaid vaateid on oluline mõista inimressursi ja inimressursi juhtimise praktika olemust. Inimressurssi nähakse kui organisatsiooni kontrolli all olevat inimkapitali, mida seob organisatsiooniga kindel töösuhe, inimressursi praktikaid nähakse aga kui tegevusi inimkapitali juhtimiseks eesmärgiga saavutada organisatsiooni eesmärke (Wright *et al* 1994).

Kuigi inimressursijuhtimise praktikaid, mille abil inimesi ettevõttesse meelitatakse, arendatakse ja hoitakse, ei alahinnata, on osade autorite hinnangul püsiva konkurentsieelise allikaks just inimressurss. Põhjenduseks tuuakse see, et praktikaid on lihtne konkurentidel jäljendada ja kasutusele võtta, inimressurssi aga mitte. (Wright *et al* 1994) Samas leidub mitmeid autoreid, kelle hinnangul saab just inimressursi juhtimise praktika ja eelkõige värbamine olla püsiva konkurentsieelise allikaks (Taylor, Collins 2000; Phillips, Gully 2015). Laiendades ressursipõhist teooriat inimressursi juhtimisele on viienda konkurentsieelist tagava kriteeriumina lisatud ka organisatsioon, sest selleks, et saavutata konkurentsieelist, peab organisatsioon ja selle juhtimispraktikad olema võimelised ressurssi rakendama (Barney, Wright 1998). Just tulemuslike inimressursi juhtimise praktikate elluviimine on O'Reilly ja

Pfeffer'i sõnul (2000) mitmete tuntud ettevõtete edu allikaks. Lisaks võivad inimressursi juhtimise praktikad luua märkimisväärseid võimalusi konkurentsieelise loomiseks, kui neid kasutatakse unikaalse organisatsioonikultuuri kujundamiseks (Werbel, Demarine 2005). Magistritöö autori hinnangul on mõlema lähenemise puhul tugevaid argumente. Kui organisatsioonis puudub vajalik inimressurss, ei ole hästi toimivatest inimressursi juhtimise praktikatest kasu. Samas ei suuda organisatsioon oma inimressursi efektiivselt eesmärkide saavutamise nimel rakendada, kui puuduvad eesmärke toetavad inimressursi juhtimise praktikad. Seetõttu on autori hinnangul just värbamisel nii organisatsiooni inimressursi juhtimises kui ka juhtimises laiemalt täita väga oluline roll, sest just värbamise kvaliteedist sõltub organisatsiooniga liituva inimressursi kvaliteet.

Värbamine kui konkurentsieelist toetav inimressursi juhtimise praktika

Värbamise peamine eesmärk on sobivate kandidaatide ligimeelitamine ning vabanenud ametikohtade täitmine inimestega, kellel on organisatsiooni ärieesmärkide täitmiseks vajalikud kompetentsid ja väärtushinnangud. Värbamist peetakse inimressursi juhtimises kõige olulisemaks (Millmore 2003; Breaugh 2008; Rice 2013) ning võttes arvesse praeguseid demograafilisi trende, siis on tõenäoline, et värbamise roll muutub tulevikus veelgi olulisemaks (Breaugh 2008). Ettevõtte edu ja jätkusuutlikkuse seisukohalt on värbamine kõige kriitilisem inimressursi juhtimise funktsioon (Saks 2005; Taylor, Collins 2000), millest ei sõltu ainult parimate töötajate leidmine, vaid ka ärieesmärkide saavutamise võimalikkus (Franca *et al* 2012). Arvestades, et potentsiaalne töötaja puutub suure tõenäosusega potentsiaalse uue tööandjaga esmalt kokku just värbamistegevuste tagajärjel, siis on värbamisel täita väga oluline roll selles, kas potentsiaalsel töötajal on võimalus või soov oma suhet organisatsiooniga jätkata ja kas ta tulevikus üldse kogeb teisi inimressursi juhtimise praktikaid (nagu näiteks töötasustamine, koolitamine) selles ettevõttes (Taylor, Collins 2000). Samuti võib potentsiaalsel töötajal esmane kokkupuude tööandjaga toimuda kliendina, kasutades ettevõtte tooteid/teenuseid või suheldes klientide teenindamisega seotud inimestega. Mulje ettevõttest tekib seega tänu töötajatele, kes on juba värvatud, mis omakorda mõjutab seda kuivõrd võimekas on ettevõte värbama uusi inimesi.

Aina rohkem tööandjaid jõuab järeldusele, et traditsioonilised värbamismeetodid ja -kanalid ei too enam konkurentsitihedal tööturul võitluses parimate töötajate nimel tulemusi. Seetõttu eksperimenteeritakse uute meetodite ja värbamiskanalitega. Infot vabade

positsioonide kohta levitatakse laiemale sihtrühmale, seda näiteks nii oskuste ja kogemuste kui ka elukoha mõttes, kasutatakse tehnoloogial põhinevaid ja ebatraditsioonilisi värbamiskanaleid ja -meetodeid, rahalisi stiimuleid ja püütakse olla mainekas tööandja (Taylor, Collins 2000). Tavapäraste värbamisega seotud tegevuste juurde kuuluvad ka turunduslikud võtted, mida varem peeti vaid turundusosakondade pärusmaaks (Franca *et al* 2012).

Eesti tööandjate seas läbi viidud uuringu tulemused näitavad samuti, et sobivate töötajate värbamine on muutunud keerulisemaks ning selle peamise põhjusena nähakse tööturu üldist olukorda ning tööjõupuudust (Tööturu ja … 2016). 2016. aasta esimeses kvartalis oli Eestis tööhõive määr 64,1% ning töötuse määr vaid 6,5% (Aasta algus…2016). 64% Eesti tööandjatest reageerib tööjõupuudusele panustades rohkem värbamistegevustesse ja organisatsiooni maine kujundamisse (Tööturu ja … 2015). Ettevõtte võimekus värvata sobivaid inimesi, mille eelduseks on hea maine tööandjana ja selle vundamendiks olev tugev tööandja bränd, muutuvad konkurentsitihedal tööturul aina olulisemaks. Värbamine on võtmetegevus ettevõtte võimekuse loomiseks, arendamiseks ja säilitamiseks, mis lõppkokkuvõttes viib strateegilise eduni. (Phillips, Gully 2015) Selleks, et ettevõtte värbamistegevused oleksid tulemuslikud ja aitaksid kaasa ettevõtte konkurentsieelise tekkimisele, peavad nad olema strateegilised.

Strateegiline värbamine

Värbamistegevust saab nimetada strateegiliseks kui see põhineb analüüsil, on kooskõlas ettevõtte eesmärkide, strateegiatega, konteksti ja omapäradega. Strateegiline värbamine seob otseselt omavahel ettevõtte strateegia ja konteksti ning värbamispraktikad, tegevused ja tulemused. (Millmore *et al* 2007) Strateegilise värbamise ja valiku, mille eesmärk on lähtuvalt ettevõtte vajadustest valida ligimeelitatud kandidaatide seast välja sobivaimad, võtavad ülevaatlikult kokku kolm järgnevat tunnusjoont (Ibid.):

1) **Strateegiline integratsioon.** Strateegiline värbamine ja valik peavad olema kooskõlas organisatsiooni strateegiate ning nendest tulenevate eesmärkidega. Strateegiline värbamine ja valik tagavad nende töötajate olemasolu ettevõttes, kellel on olemas vajalikud teadmised ja oskused ettevõtte äristrateegiate elluviimiseks ja eesmärkide saavutamiseks.

2) **Pikaajaline perspektiiv.** Strateegiline värbamine ja valik peavad lisaks tänastele strateegiatele olema joondatud ka tulevaste strateegiliste muudatustega. Oluline on tagada töötajate olemasolu ettevõttes, kes on võimelised tulevaste muudatustega edukalt kohanema.
3) **Inimressurssi planeerimine** kui ühendav lüli organisatsiooni strateegiate ning värbamise ja valiku praktikate vahel, mis tõlgib organisatsiooni strateegilised eesmärgid inimressursi juhtimise keelde, arvestab võimalike muudatustega tulevikus ning aitab kaasa pikaajaliste strateegiliste eesmärkide täitmisele.

Selleks, et viia ellu ühtset värbamisstrateegiat, peavad tegevused olema erinevatel organisatsiooni tasemetel nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt joondatud. Horisontaalne strateegiline värbamine viitab sellele, et värbamissüsteemide, -poliitikate ja -praktikate omavaheline horisontaalne joondus toob soovitud tulemusi konkreetsel tasemel, olgu selleks kas organisatsioon tervikuna, tiim või üks ametikoht. Fookus on suunatud sellele, et poliitikad ja praktikad toetavad ettevõtte strateegia elluviimist. Vertikaalne strateegiline värbamine viitab sellele, et sisendinfo värbamiseks, kasutusel olevad protsessid ja eesmärgid peavad olema kõikidel organisatsiooni tasanditel kooskõlas ehk vertikaalselt joondatud. Kui värbamine ei ole strateegiline või ei suudeta strateegilist värbamist organisatsioonis ellu viia, siis kannatab üldine töösooritus, inimressursi juhtimine ei ole strateegiline ning organisatsioonis puudub vajalik inimkapital või allikas konkurentsieelise saavutamiseks. Ekstreemsetel juhtudel võib mittesobilike kompetentsidega inimeste värbamine viia ettevõtte hävinguni olenemata selle äristrateegiast. (Phillips, Gully 2015) Lõppkokkuvõttes on inimesed need, kes vastavalt oma oskustele, teadmistele ja kogemustele ettevõtte äristrateegiat ellu viivad ning just nende kompetentsidest ja otsustest, mitte paberil kirja pandud strateegiast, sõltub ettevõtte edu. Kui organisatsioon on võimeline värbama sobiva kvalifikatsiooniga inimesi, siis on olemas õige inimressurss, kelle tulemuslik rakendamine läbi teiste inimressursi juhtimise praktikate loob organisatsioonile konkurentsieelise. Magistritöö autor on arvamusel, et värbamine saab olla konkurentsieelist toetav inimressursi juhtimise praktika, kui see on strateegiline ja turunduskeskne.

1.2. Värbamine kui turundustegevus

Turundustegevuste eesmärk on kommunikeerida soovitud infot valitud sihtrühmale olgu selleks ettevõtte kliendid, avalikkus, konkurendid, töötajad või potentsiaalsed töötajad (Ryan *et al* 2000). Turundus kui valdkond ühendab endas mitmeid kontseptsioone ja tööriistu, mille eesmärk on toetada müüja ja ostja vastastikusel kasul põhinevat suhet. Turundust nähakse tihti kui ainult tööriista mõjutamiseks, müümiseks või klientide manipuleerimiseks. Tegelikkuses hõlmab turundus endas rohkemat kui klientide mõjutamist teatud toodet ostma või teenust kasutama. See hõlmab endas tegevusi, mille eesmärgiks on vastastikune kasu, mis pakub nii kliendile kui müüjale midagi, mis on neile ihaldusväärne ja oluline. (Lyons *et al* 2008)

Värbamise peamine eesmärk on sobiva kvalifikatsiooniga kandidaatide leidmine kasutades selleks kas ettevõttesisest või –välist tööjõuturgu ning erinevaid värbamismeetodeid (Jackson, Schuler 2003). Nii turunduses kui ka värbamises tegutsevad organisatsioonid selle nimel, et meelitada ligi inimesi, kellel on limiteeritud ja tihtipeale ebamäärane informatsioon alternatiivide kohta. Informatsiooni vähesus loob organisatsioonidele võimaluse inimeste otsuseid mõjutada. Seetõttu on mõlemas valdkonnas kommunikatsioonil ja veenmisel väga oluline roll. (Van Hoye 2014) Olemasolevaid ja potentsiaalseid töötajaid tuleks käsitleda kui kliente, kellel on võimalus soovi korral valida endale teine tööandja täpselt samamoodi nagu võivad kliendid valida endale sobivaima pakkuja (Ryan *at el* 2000).

Price (1996) hinnangul on inimressursi juhtimine olnud algusest peale töösuhte turundamine, olgugi, et seda ei ole teadlikult turundamisena käsitletud. Värbamist käsitletakse kui protsessi, mille raames ostja ehk kandidaat teeb kaaluka ostuotsuse alustada pikaajalist ja dünaamilist suhet müüja ehk tööandjaga. Tööandja perspektiivist lähtudes on töökoha turundamise eesmärgiks leida võimalikult suur arv sobivaid kandidaatide ja seeläbi saavutada töökoha täitmisel maksimaalne kasu ettevõttele. (Maurer *et al* 1992)

Turunduse seisukohalt saab töökohti vaadelda kui tooteid. Sarnaselt turundusele püüab inimressursi juhtimine analüüsida inimeste motivaatoreid, vajadusi, käitumist ning lähtuvalt sellest püüab pakkuda tähenduslikku ja rahuldust pakkuvat töösuhet, mis meelitaks ligi ametikohale ning ettevõtte väärtuste ja üldiste eesmärkidega sobivaid töötajaid. (Ryan *et al* 2000)

Töösuhte või tööandja turundamine koondab enda alla nii spetsiifilise töökohaga seonduva, organisatsioonikultuuri ja väärtused kui ka töötajatele pakutavad soodustused ja

hüved. Tööandja turunduse eesmärk on leida potentsiaalseid ja samal ajal hoida ka olemasolevaid töötajaid. Olemasolevatele töötajatele rahuldust pakkuva töösuhte võimaldamine on alus nende saadikuteks ehk tööandja soovitajateks muutmisel, mis omakorda lihtsustab uute töötajate leidmist. Tabelis 1 on toodud toote/teenuse turundamise ja nii värbamise kui ka olemasolevate töötajate hoidmise eesmärgil tööandja turundamise võrdlus.

Tabel 1. Toote/teenuse ja tööandja turundus

	Toote/teenuse turundus	Tööandja turundus
Sihtrühm	potentsiaalsed ja olemasolevad kliendid	potentsiaalsed ja olemasolevad töötajad
Eesmärk	• potentsiaalsete klientide leidmine • olemasolevate klientide hoidmine • eesmärk on vastastikune kasu	• potentsiaalsete töötajate leidmine • olemasolevate töötajate hoidmine • eesmärk on vastastikune kasu
Fookus	müük ja juurdemüük	värbamine ja motiveerimine
Positsioneerimine	peamine omadus või väärtus, millega soovitakse, et sihtrühmad toodet/teenust seostaksid	peamine omadus või väärtus, millega soovitakse, et sihtrühmad tööandjat seostaksid
Turundusmeetmestik 4P	• toode/teenus, • hind, • müügikanalid, • kommunikatsioon toote pakkuja ja (potentsiaalsete) klientide vahel	• töö, • töötasu ja hüved, • värbamis- ja sisekommunikatsioonikanalid • kommunikatsioon tööandja ja (potentsiaalsete) töötajate vahel
Bränd	tarbijabränd	tööandja bränd
Soovitusindeks, soovitusmäär	mõõdab klientide lojaalsust ja valmisolekut toodet/teenust tutvusringkonnas soovitada	mõõdab töötajate lojaalsust ja valmisolekut oma tööandjat tutvusringkonnas soovitada

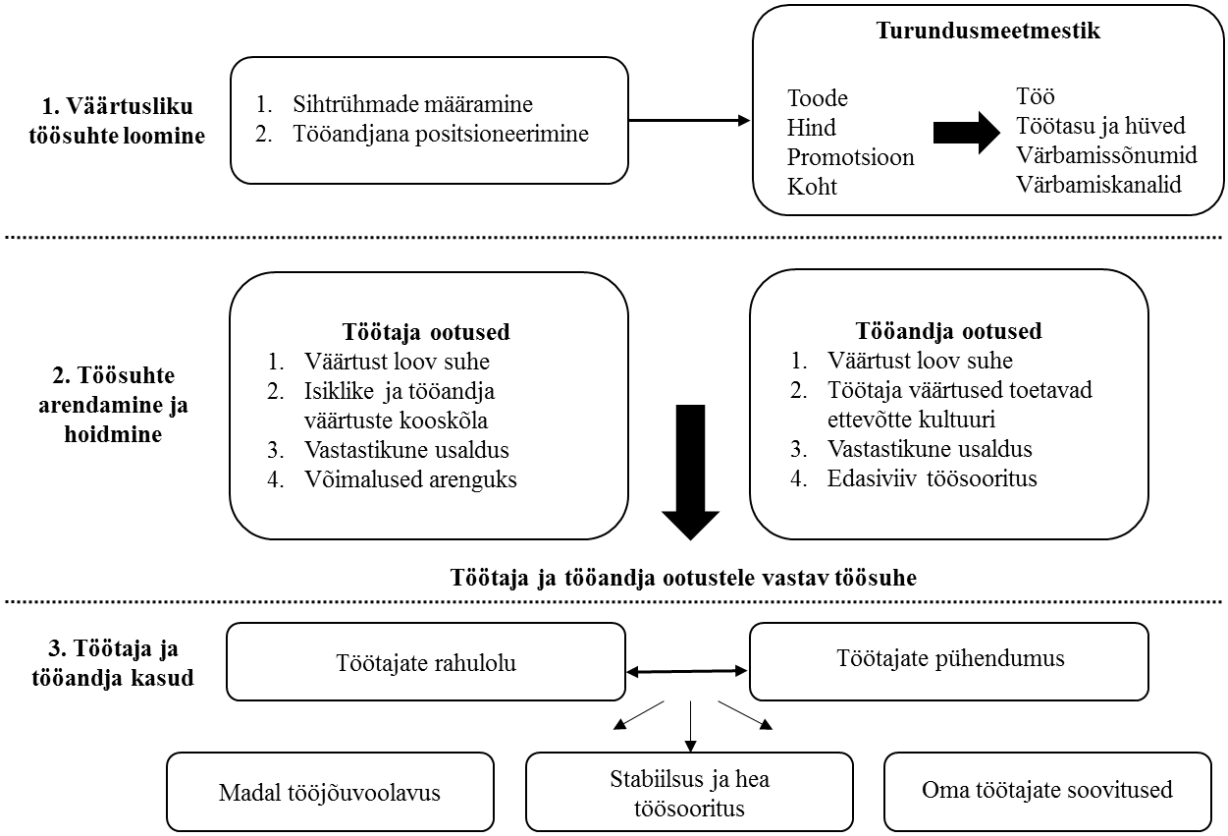
Allikas: (autori koostatud tuginedes Ryan *at el* 2000; Jackson, Schuler 2003; Reichheld 2003; Lyons *et al* 2008; Kuusik *et al* 2010; Mosley 2014)

Nagu tabelist 1 näha, siis toote/teenuse ja tööandja turundamisel on sarnasusi. Erinevused tulenevad sihtrühmast, eesmägist ja fookusest, millest tuleb lähtuda nii turundusmeetmestiku kasutamisel kui ka positsioneerimisel. Positsioneerimine koos sihtturgude valiku ja segmenteerimisega moodustavad turunduse juhtimisprotsessi ühe peamise etapi (Kotler 2002). Mitmed autorid on positsioneerimist defineerinud kui pakutava toote või teenuse asetamist ettevõtte poolt soovitud kohta sihtrühma teadvuses (Moon 2004; Drummond, Ensor 2005; Keller 2008). Tööandja turunduse kontekstis on oluline leida positsioneerimise käigus üks väärtus või tugevus, mille poolest soovitakse tööturul silma paista ehk millega soovitakse, et potentsiaalsed ja olemasolevad töötajad tööandjat peamiselt

seostaksid. Positsioneering seab fookuse nii sise- kui ka värbamiskommunikatsioonile. (Mosley 2014)

Klassikalise turundusmeetmestiku ehk 4P puhul on tegemist turunduse peamise tööriistaga, mis hõlmab endas tootepoliitikat (ingl. keeles *product*), hinnapoliitikat (ingl. keeles *price*), müügikanalite poliitikat (ingl. keeles *place*) ja promotsioonipoliitikat (ingl. keeles *promotion*) (Kuusik *et al* 2010). Värbamise kontekstis on tooteks töö, toote hinnaks on töötasu ja muud ettevõtte poolt pakutavad hüved, kohaks on värbamiskanalid ning promotsioon on kommunikatsioon tööandja ja potentsiaalsete töötajate vahel (Lyons *et al* 2008). Price (1996) varasema käsitluse kohaselt on kohaks töötamise koht, kuid kui tuua paralleele turundusest, kus kohaks peetakse siiski müügikanaleid, siis ei ole Price käsitlus autori arvates asjakohane.

Uute töötajate värbamine on vaid üks tegevus ettevõtte inimressursivajaduste täitmiseks. Oluline on ka värvatud töötajate hoidmine, sest kõrge tööjõu voolavus kahjustab ettevõtte strateegilist konkurentsivõimet ja toob kaasa kõrgemad tööjõukulud (Jackson, Schuler 2003). Olemasolevate töötajate hoidmiseks peab tööandja oskama töötajate ootustele vastata. Lyons *et al* (2008) joonisel 2 kujutatud raamistik kajastab seda, et mõlema osapoole ootustele vastav töösuhe on kasulik nii töötajale kui ka tööandjale. Raamistik on jagatud kolmeks etapiks: 1) väärtusliku töösuhte loomine, 2) töösuhte arendamine ja hoidmine, 3) individuaalsed ja organisatsioonilised kasud. Töötajate rahulolu ja pühendumus toovad tööandjale kaasa mitmeid kasusid nagu näiteks madalam tööjõu voolavus, ettevõtte stabiilsus, parem tootlikkus ning kõrgem oma töötajate soovituste määr. Töötajate muutmine ettevõtte saadikuteks on kasulik nii tarbijaturgu kui ka tööjõuturgu silmas pidades. Tarbijaturul aitab töötajate rahulolu ja pühendumuse suurenemise läbi ettevõtte saadikuks olemine traditsiooniliste turundupraktikate haaret laiendada.



Joonis 2. Turunduskeskne lähenemine värbamisele ja töötajate motiveerimisele
Allikas: (Lyons *et al* 2008)

Inimressursijuhtimise seisukohalt aitab töötajate saadikuteks muutmine laiendada värbamistegevuste haaret (Ibid.), sest oma töötajate soovitusi peetakse kõige usaldusväärsemaks tööandja brändi kanaliks (Wilden *et al* 2010) ning kõige efektiivsemaks värbamismeetodiks (Taylor *et al* 2000; Van Hoye 2013). Järgnevates alapeatükkides tutvustatakse tööandja brändi ja töötajate soovituste käsitlusi ning kirjeldatakse nende rolli värbamises.

1.3. Tööandja bränd ja selle roll värbamises

1.3.1. Tööandja brändi olemus

Mõiste tööandja bränd võtsid esmakordselt kasutusele Ambler ja Barrow 1996. aasta artiklis „The Employer Brand“ defineerides seda kui töötamisega kaasnevate funktsionaalsete (arendavad ja/või kasulikud tegevused), majanduslike (materiaalsed või rahalised hüved) ja

psühholoogiliste hüvede (kuulumine, juhendamine, eesmärgipärasus) paketti, mida seostatakse konkreetse tööandjaga. Franca ja Pahor (2012) defineerivad tööandja brändi kui komplekti ettevõtte positiivsetest ja negatiivsetest tunnustest tööandjana, mida kommunikeeritakse nii välistele kui ka sisemistele sihtrühmadele läbi erinevate kanalite. Tööandja brändingu protsessiks nimetatakse ettevõtte tegevusi, mille raames kommunikeeritakse nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele, et tegemist on ihaldusväärse tööandjaga (Lloyd 2002). Antud magistritöö raames saab tööandja brändingut pidada tööandja turundamiseks, mida kirjeldati täpsemalt alapeatükis 1.2.

Ettevõtte kultuuri (ingl. keeles *corporate culture*), sisemise turunduse (ingl. keeles *internal marketing*) ja ettevõtte reputatsiooni (ingl. keeles *corporate reputation*) kontseptsioonid on tööandja brändile sarnased. Tööandja brändi lisandväärtus peitub selles, et tööandja brändi kontseptsioon sünteesib eelnevalt nimetatud kontseptsioonid üheks terminiks, mida saab strateegiliselt juhtida ja mõõta. (Ambler, Barrow 1996)

Tööandja brändil on palju ühiseid jooni nii tarbija- kui ka korporatiivbrändiga ning see mõjutab paljusid huvigruppe, kuid tööandja brändi erinevus peitub selles, et peamiseks sihtrühmaks on organisatsiooni olemasolevad ja potentsiaalsed töötajad (Moroko, Uncles 2008). Tabelis 2 on esile toodud tarbija- ja tööandja brändi võrdlus.

Erinevate valdkondade ettevõtted on oma brändi tööandjana välja töötanud ja juhivad seda strateegiliselt, sest nad on mõistnud, et just tugev tööandja bränd kindlustab neile tihedas konkurentsis vajaliku värbamisvõimekuse ja kandidaatide valiku (Moroko, Uncles 2008; Wilden *et al* 2010) ning aitab olemasolevaid töötajaid hoida (Franca, Pahor 2012).

Tabel 2. Tööandja bränd ja tarbijabränd

	Tööandja bränd	Tarbijabränd
Sihtturg	tööjõuturg	tarbijaturg
Brändingu objekt	organisatsioon tööandjana	organisatsiooni poolt pakutav toode või teenus
Brändi tuum	töötaja väärtuspakkumine	kliendi väärtuspakkumine
Väljundid	värbamis- ja sisekommunikatsioon	müügi- ja turunduskampaaniad

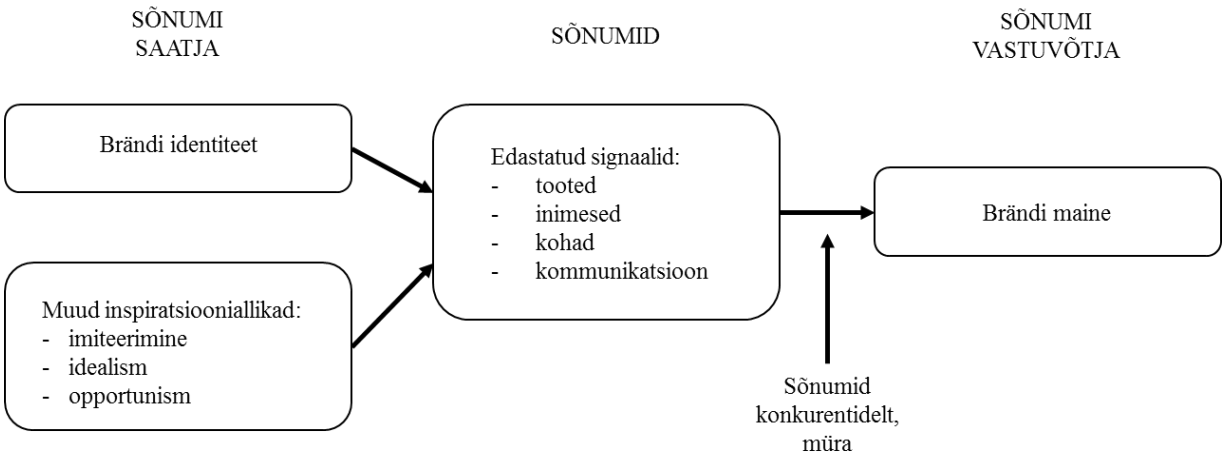
Allikas: (autori koostatud tuginedes Edwards 2005; Moroko, Uncles 2008; Mosley 2014 jt)

Uuringutulemused näitavad, et ettevõttepõhised tegurid avaldavad tööotsijatele rohkem mõju kui ametikohaga seotud tegurid ning tugev identiteet ja hea maine tööandjana on olulised faktorid kandidaatide ligimeelitamisel (Moroko, Uncles 2008). Tugeva tööandja

brändiga ettevõtetel on lihtsam värvata, neil on madalamad värbamiskulud, madalam tööjõu voolavus ning nad saavad pakkuda isegi madalamat palka võrreldes nõrga tööandja brändiga ettevõtetega (Ritson 2002). Selleks, et mainitud kasusid saavutada peab tööandja bränd vastama kolmele kriteeriumile: 1) kajastama tegelikku olukorda ettevõttes, 2) erinema konkureerivate tööandjate brändidest, 3) olema sihtrühmale atraktiivne (Backhaus, Tikoo 2004).

Tööandja brändi tuumaks on töötaja väärtuspakkumine sarnaselt nagu tarbijabrändi tuumaks on kliendi väärtuspakkumine. Kui kliendi väärtuspakkumine peab andma ammendava vastuse kliendi küsimusele „Miks ma peaksin ostma just teie toote?“ (Anderson *et al* 2006) , siis töötaja väärtuspakkumisel peab olema kaks eesmärki. Esiteks peab töötaja väärtuspakkumine selgitama seda, milliseid hüvesid tööandja oma tulevastele ja praegustele töötajatele pakub. Samas peab väärtuspakkumine selgitama ka seda, mida tööandja töötajatelt ootab. (Mosley 2007). Näiteks võib töötaja väärtuspakkumine anda edasi seda, et organisatsioonis töötamisega kaasnevad rahvusvahelised karjäärivõimalused, võimalus panustada millegi innovaatilise arendamisesse ja töö- ja pereelu tasakaal. Kuid samas on kogu organisatsioonikultuur väga tulemustele orienteeritud ja väärtuspakkumine kirjeldab ka seda, kuidas töötajatelt oodatakse püstitatud kõrgete eesmärkide täitmist.

Nii tarbija-, korporatiiv- kui ka tööandja brändi puhul on oluline eristada brändi identiteeti brändi mainest. Joonisel 3 kujutatud Kapfereri (2012) mudel näitab, kuidas brändi identiteet on sõnumi saatja poolel ning selle eesmärgiks on täpsustada brändi eesmärki ja tähendust. Brändi maine on sihtrühma poolt tajutud süntees kõikidest brändi sõnumitest sh brändi nimi, visuaalsed sümbolid, tooted, reklaam, meediakajastused, tutvusringkonnas kuuldud sõnumid. Maine kujuneb välja sõnumi lahtimõtestamisel (dekodeerimisel), tähenduse laiendamisel ja märkide interpreteerimisel. Sihtrühmale edastatud sõnumid ei tulene ainult brändi identiteedist, vaid võivad mõningatel juhtudel olla mõjutatud ka välistest faktoritest. Ettevõtted võivad sõnumite koostamisel imiteerida konkurente, tegutseda läbimõtlematult või lähtuda tegelikkusele mittevastavast olukorrast ning seda ilustada. Lisaks mõjutavad sõnumite jõudmist sihtrühmani ka konkurentide sõnumid ja muu müra. (Kapferer 2012)



Joonis 3. Brändi identiteet ja brändi maine
Allikas: (Kapferer 2012)

Lisaks on oluline arvestada ka sellega, et sõnumite jõudmist sihtrühmani võivad mõjutavad ka sihtrühmale iseloomulikud tegurid nagu näiteks sugu, vanus, haridustase, tööstaaž, ametirühm jne.

Värbamises mängib tugev tööandja bränd potentsiaalsete kandidaatide ligimeelitamises võtmerolli sarnaselt nagu avaldavad toodete või teenuste brändid mõju tarbijatele (Franca, Pahor 2012). Tööandja maine ehk sihtrühma nägemus konkreetse tööandja brändist mõjutab sihtrühma kandideerimisotsuseid, toodete või teenuste maine mõjutab aga sihtrühma tarbimisotsuseid.

Töötaja perspektiivist vaadatuna on tööandja brändil tegelikult mitu erinevat funktsiooni. Esiteks aitab see orienteeruda tööandja valiku protsessis, sest hea maine tööandjana, mille vundamendiks on tugev tööandja bränd, annab ettevõttele justkui kvaliteedimärgi ja eelistatud tööandja positsiooni (ingl. keeles *employer of choice*), mis tekitavad usaldust. Teiseks aitab tööandja bränd uutel liitujatel ennast tööandjaga paremini seostada. Prestiižse ettevõtte jaoks töötamine muudab töötajad uhkeks, mis omakorda võib väljenduda kõrgemas töömoraalis. (Wilden *et al* 2010)

Tööandja perspektiivist lähtudes suurendab hea maine tööandjana ettevõtte kui tööandja tajutud väärtust sihtrühma seas, võimaldab arendada sihtrühmaspetsiifilisi värbamisstrateegiaid, toetab töötajate hoidmist ettevõttes, eristab ettevõtet konkureerivatest tööandjatest ja mõjutab tööjõuturu eelistusi. Selle saavutamiseks peavad tööandjad investeerima selgetesse ja järjepidevatesse brändi sõnumitesse, kindlustamaks seda, et nende positsioon eelistatud tööandjana on soovitud sihtrühma seas tajutud. (Wilden *et al* 2010)

Seejuures on oluline tähele panna, et brändi sõnumid lähtuksid brändi identiteedist ja arvestada, et me elame ühiskonnas, mis on kommunikatsioonist üle küllastunud (Kapferer 2012).

Käesoleva magistritöö raames käsitleb autor tööandja brändi Kapfereri (2012) käsitlusest lähtuvalt. Tööandja bränd on sõnumi saatja ehk organisatsiooni poolt loodud identiteet tööandjana, mille tuumaks on töötaja väärtuspakkumine ehk ettevõtte lubadus töötajatele. Lisaks lubadusele peab autor tööandja brändi identiteedi elementideks ka tööandja tunnuslauset ja sümboolseid tööandja omadusi nagu logo, värvid, kommunikatsioonis kasutatav visuaal jne. Selle põhjal, kuidas sihtrühm tööandja brändi tajub kujuneb ka sihtrühma seas tööandja brändi maine ehk sihtrühma hinnang tööandja mainele. Mida tugevam on tööandja bränd, mida antakse edasi selgete ja järjepidevate signaalidega nii olemasolevate kui ka potentsiaalsete töötajate suunas, seda paremini on sihtrühmade hinnangud tööandja mainele kooskõlas tööandja tegeliku lubaduse ja olemusega. Tööandja brändi tugevust näitab ka sisemise ja välise tööandja maine kooskõla. Järgmises punktis on selgitatud tööandja brändi dimensioone ning sisemise ja välise maine kooskõla olulisust.

1.3.2. Tööandja brändi dimensioonid

On oluline mõista, et tööandja brändi tajutakse teisiti kui tarbijad tajuvad toote, teenuse või korporatiivbrände. Näiteks saavad töötajad brändikogemuse eest palka ning neil on suurem roll brändi edasises elus kui tüüpilisel tarbijal. (Moroko, Uncles 2008) Tööandja brändi puhul on oluline eristada sisemist ning välist vaadet tööandjale ning brändi atraktiivsust ja lubaduse täitmist ehk vastavust tegelikule olukorrale.

Sisemine ja väline vaade tööandjale

Uuringutulemused näitavad, et olemasolevad ja potentsiaalsed töötajad tajuvad organisatsiooni tööandja brändi erinevalt ning peavad tihtipeale oluliseks erinevaid tegureid (Maxwell, Knox 2009). Tööandja brändi kontseptsiooni üheks keeruliseks ülesandeks on kooskõla tagamine ettevõttesiseste hoiakute ja uskumuste ning tööandja brändi väliste sõnumite vahel (Martin *et al* 2005). Väline tööandja maine kirjeldab seda, kuidas välised sihtrühmad, ehk potentsiaalsed töötajad ja avalikkus, tööandja brändi tajuvad (Franca, Pahor 2012; Robertson, Khatibi 2012). Sisemine tööandja maine kirjeldab seda, kuidas organisatsiooni olemasolevad töötajad oma tööandja brändi tajuvad. Ettevõtte sisemise

tööandja brändingu eesmärk on suurendada olemasolevate töötajate rahulolu, pühendumust ja produktiivsust (Robertson, Khatibi 2012). Tööandja brändi välja töötamiseks peavad juhid mõistma, mis muudab tööandja olemasolevate töötajate jaoks atraktiivseks ehk mis kujundab tööandja sisemist mainet. Selline lähenemine tagab selle, et tööandja bränd peegeldab tööandja tegelikku identiteeti ja olukorda ettevõttes ning aitab kaasa sellele, et olemasolevate töötajate hoiakud on kooskõlas brändi väärtustega. Uurijad ei ole jõudnud veel ühisele arusaamisele, mis muudab organisatsiooni tööandja brändi atraktiivseks olemasolevate töötajate silmis (Maxwell, Knox 2009), sest seni on uuringute fookus olnud välise tööandja maine uurimisel.

Algne tööandja brändi fookus oli suunatud sellele, et kindlustada organisatsiooni töötajatele suunatud väärtuspakkumise defineerimine ja juhtimine sarnaselt nagu juhitakse klientidele suunatud väärtuspakkumist. Praktikas on seni aga peamine fookus olnud välise maine loomisel jättes tagaplaanile olemasolevate töötajate kaasamise ja organisatsioonikultuuri. Nüüdseks on peamine fookus suunatud aga rohkem integreeritud lähenemisele joondades värbamiseks loodud välise tööandja maine ettevõttesisese tööandja mainega ning tööandja brändi nii tarbijaturu brändi kui ka korporatiivbrändiga. (Mosley 2007) Autori hinnangul on oluline tagada nii sisemise kui ka välise maine kooskõla, sest vaid nii on organisatsioon võimeline vajalikke inimesi värbama ja hoidma pikaajaliselt.

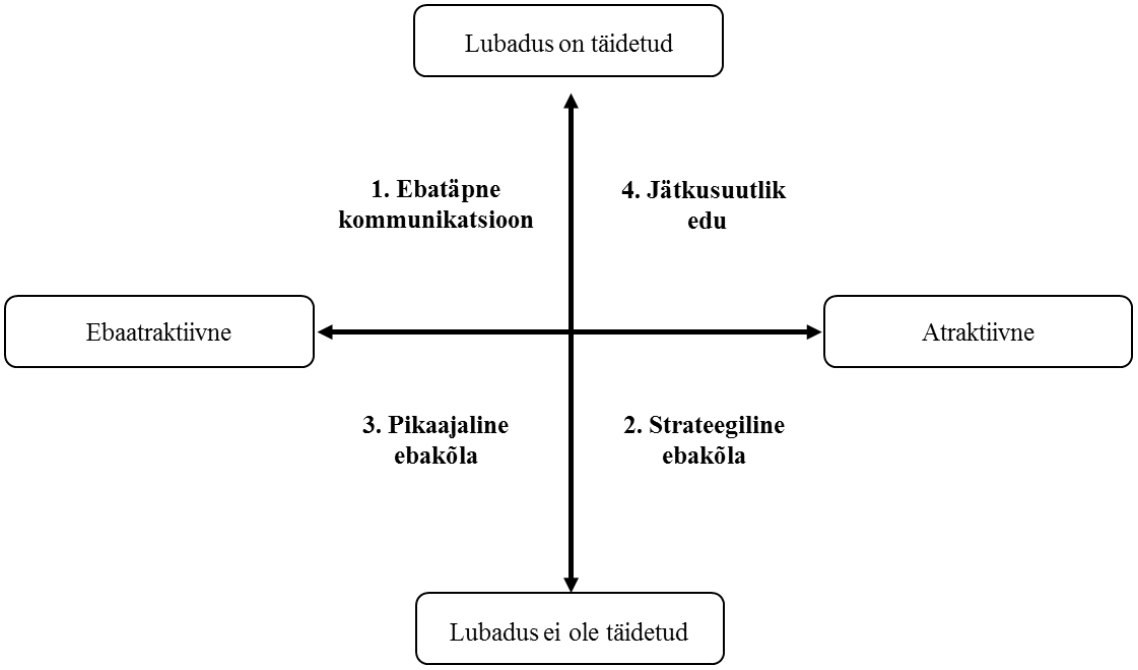
Tööandja brändi atraktiivsus ja täpsus

Tööandja brändi kirjeldamisel eristatakse lisaks sisemisele ja välisele vaatele ka kahte dimensiooni: 1) atraktiivsus (ingl. keeles *attractiveness*) ja 2) täpsus või vastavus tegelikkusele (ingl. keeles *accuracy*). Samamoodi nagu tarbijatele suunatud brändidel saavutatakse ka tööandja brändi atraktiivsus tänu sihtrühma teadlikkusele brändist, eristumisele konkurentidest ning relevantsusele. Tööandja brändi puhul on äärmiselt oluline täpsus ehk vastavus tegelikkusele. Seetõttu peab tagama, et tööandja bränd ja sellega edasi kantavad sõnumid vastaksid tegelikule töökogemusele ettevõttes ja oleksid kooskõlas organisatsioonikultuuri ja väärtustega. (Moroko, Uncles 2008) Tööandja brändiga ei rõhuta ettevõtte vaid oma väärtusi, vaid annab ühtlasi ka lubaduse nii tulevastele kui ka olemasolevatele töötajatele, mille täitmata jätmisel saab tema maine tööandjana kahjustada (Franca, Pahor 2012).

Moroko ja Uncles (2008) on iseloomustanud nelja võimalikku stsenaariumi tööandja brändi atraktiivsuse ja täpsuse kujundamisel (vt joonis 4):

1. **Ebatäpne kommunikatsioon**. Lubadus töötajatele on täidetud, kuid tööandja pole välise sihtrühma seas atraktiivne. Selline olukord võib tekkida ebapiisavast kommunikatsioonist, vastuolulistest tööandja ja tarbijabrändi sõnumitest või suutmatusest konkurentide seast eristuda. Olukorda saab parandada strateegilisema ja integreerituma lähenemisega organisatsiooni kommunikatsioonile.
2. **Strateegiline ebakõla**. Tööandja on oma välise sihtrühma seas atraktiivne ning suudab ettevõttesse meelitada sobivaid inimesi, kuid ei ole suuteline ellu viima oma lubadust töötajatele ehk töötaja väärtuspakkumist, mis toob kaasa kõrge tööjõu voolavuse. Olukorra parandamiseks peab lubaduse töötajatele kohandama vastavaks tegelikule olukorrale või parandama tegelikku töökogemust ettevõttes.
3. **Pikaajaline ebakõla**. Tööandja pole välise sihtrühma seas atraktiivne, ei meelita ligi potentsiaalseid töötajaid ning töötamiskogemus ettevõttes ei suuda hoida ka olemasolevaid töötajaid. Sellises olukorras peab ettevõte inimressursi juhtimise poliitikate ja praktikatega ning muudatustega organisatsiooni kultuuris kujundama uue identiteedi tööandjana ning kommunikeerima seda tööjõuturul. Tegemist on keerulise ja pikaajalise protsessiga, mis nõuab strateegilist lähenemist.
4. **Jätkusuutlik edu.** Tööandja on välise sihtrühma seas atraktiivne ning suudab oma lubadust töötajatele täita või töötajate ootusi isegi ületada. Tegemist on kõige ihaldusväärsema olukorraga, kus tööandja suudab värvata ja hoida sobivamaid töötajaid.

Ei ole olemas ühtset teooriat, poliitikat, praktikat või tööandja brändi strateegiat, mis sobiks kõikidele ettevõtetele. Tööandja brändi loomisel mängivad rolli mitmed erinevad tegurid nagu näiteks keskkond, ettevõtte eesmärgid, organisatsioonistruktuur jne. (Franca, Pahor 2012) Kuigi ettevõte võib olla mingil ajahetkel saavutanud atraktiivse tööandja maine ning suudab antud lubadust ka täita, ei ole saavutatud olukord kindlasti staatiline. See, kuidas olemasolevad ja potentsiaalsed töötajad erinevaid tegureid tajuvad, muutub ajas tulenevalt nende kogemustest, ettevõtte sõnumitest, meediakajastustest, tutvusringkonnas kuuldud infost jne. (Moroko, Uncles 2008)



Joonis 4. Tööandja brändi atraktiivsus ja lubadusele vastavus
Allikas: (Moroko, Uncles 2008)

Iga organisatsiooni eesmärgiks peaks olema saavutada kooskõla välise ja sisemise tööandja maine vahel, mis tagab eelpool kirjeldatud jätkusuutliku edu. Töötajatele antud lubaduse täitmine või nende ootuste ületamine on oma töötajate kõrgema soovituste määra aluseks. Mida rahulolevamad ja pühendunumad on organisatsiooni töötajad, seda suurema tõenäosusega soovitavad nad oma tööandjat tutvusringkonnas ka teistele. Seega kui tööandjal on olemasolevate töötajate seas hea maine, siis mõjutab see läbi olemasolevate töötajate ka välist mainet tööandjana. Järgnev alapeatükk keskendub oma töötajate soovituste rollile värbamises.

1.4. Oma töötajate soovituste roll värbamises

Aastate jooksul on palju tähelepanu pööratud erinevate värbamiskanalite ja -meetodite uurimisele (Breaugh 2008). Oma töötajate soovituste (ingl. keeles *employee referrals*) ehk tööandja soovitamise kaudu värbamist peetakse kõige efektiivsemaks värbamismeetodiks, mis avaldab positiivset mõju nii tööandja atraktiivsusele, kandideerimisotsuse tegemisele kui ka värvatud töötaja töösooritusele (Taylor, Collins 2000; Van Hoye 2013). Varasemad uuringud

näitavad, et organisatsioonid saavad olemasolevate töötajate aktiivsest kaasamisest värbamistegevustesse kasu lõigata (Breaugh 2008).

Tööandja soovitamist peetakse üheks WOMM'i (ingl. keeles *word-of-mouth marketing*) ehk suust-suhu turunduse vormiks (Shinnar *et al* 2004; Bloemer 2010) ning tugeva tööandja brändi indikaatoriks (Lyons *et al* 2008). Suust-suhu-turunduse abil on püütud lahendada probleemi, et inimesed ei usalda reklaami. Kasutades ära inimeste omavahelisi suhteid töötab WOMM efektiivselt, sest tuttavate, sõprade, kolleegide ja pereliikmete soovitusi usaldavad tarbijad rohkem kui massikommunikatsioonikanalites edastatud infot. (Kuusik *et al* 2010) Ekslikult peetakse WOMM'i mõju tihtipeale oluliseks vaid klientide puhul kuid uuringutulemused näitavad, et WOMM'il on mõju ka näiteks investorite, koostööpartnerite ja uute töötajate leidmisel (Buttle 1998).Värbamise konteksti ülekantuna usaldavad potentsiaalsed kandidaadid tutvusringkonnast saadud infot tööandja kohta rohkem kui formaalsetest kanalitest, nagu näiteks töökuulutused ja kodulehed, saadud infot.

WOMM mõjutab sihtrühma teadlikkust, ootusi, sõnumite tajumist, suhtumist ja käitumist. Erinevad autorid on jõudnud järeldusele, et WOMM'i abil saab sihtrühma otsuseid mõjutada nii positiivses kui ka negatiivses suunas. On leitud, et negatiivsetel suust-suhu sõnumitel on suurem mõju kui positiivsetel. Tehnoloogia ajastul ei pea WOMM olema ilmtingimata näost-näkku vormis, uuringutulemused on näidanud, et ka virtuaalselt edasi antud sõnumitel on sarnane mõju nagu näost-näkku kommunikeeritud sõnumitel. Peamine WOMM'i eristav tõsiasi on see, et sõnumite edastajateks on isikud, keda sõnumi saajad peavad iseseisvaks ja usaldusväärseks, ehk eeldatakse, et sõnumi edastajad ei ole ettevõtte poolt mõjutatud. (Buttle 1998)

Kliendisoovituste määra (ingl. keeles *net promoter score*) kontseptsiooni looja Reichheld (2003) defineerib lojaalsust kui kellegi, nt kliendi, töötaja või sõbra, valmisolekut panustada suhte tugevdamisesse. Kliendi jaoks võib see tähendada ühele pakkujale kindlaks jäämist, kes pakub talle pikas perspektiivis lisandväärtust isegi kui hind ei pruugi olla konkreetse transaktsiooni korral turu parim. Lojaalsus on tema hinnangul midagi palju enamat kui korduvate ostude tegemine, sest korduvostude tegemine ei pruugi tuleneda kliendi lojaalsusest vaid hoopis alternatiivide puudusest, kliendi loidusest, ükskõiksusest või pakkuja vahetamisega seotud kõrgetest väljumisbarjääridest. Lojaalsed kliendid räägivad ettevõttest positiivselt oma sõpradele, pereliikmetele, kolleegidele riskides oma reputatsiooniga. Jätkusuutliku ja kasumliku äri tagamine algab lojaalsete klientide ehk soovitajate arvu

suurendamisest ja mittesoovitajate arvu vähendamisest ning soovitajate määra jälgimisest kogu organisatsioonis. (Reichheld 2003) Inimressursi juhtimise ja värbamise kontekstis näitab tööandja soovitamise määr lojaalsete töötajate arvu, kes ei ole oma töösuhtega mitte ainult rahul vaid on valmis ka tööandjat oma tutvusringkonnas soovitama.

Formaalseid värbamiskanaleid peetakse vähem tulemuslikeks kui mitteformaalseid kanaleid. Iisraelis Fortune 500 ettevõttes läbiviidud uuringu tulemused näitavad olulisi erinevusi formaalsete värbamiskanalite kaudu ja oma töötajate soovituste läbi saadud värbamistulemustes. Värbamiskanalite hindamise puhul vaadati kahte näitajat: 1) ühe töötaja värbamiseks kulutatud raha (ingl. keeles *cost per hire)* ning 2) värbamiskanali tootlikkust (ingl. keeles *yield ratio*) ehk värvatud töötajate arvu suhe kanali kaudu laekunud kandidaatide koguarvu. Oma töötajate soovituste kaudu värvatud töötaja kulu oli oluliselt madalam ning kanali tootlikkus kõrgem. (Rafaeli *et al* 2005) IT-spetsialiste värbavate ettevõtete seas läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et ka Eestis peetakse töötajate soovitusi kõige populaarsemaks ja efektiivsemaks värbamismeetodiks (Einpalu 2015).

Varasemad uuringud näitavad, et oma töötajate soovituste kaudu värbamisest saab kasu nii organisatsioon kui ka värvatud uus töötaja. Seni on vähem uuritud tegureid, mis tekitavad töötajates soovi oma tööandjat soovitada. (Shinnar *et al* 2004) 2013. aastal läbiviidud uuringu tulemused näitavad, et tööandja soovitamist mõjutab positiivselt (Van Hoye 2013):

- soovitaja haridustase,
- tööandja soovitamise eest saadav boonus,
- tööga rahulolu,
- soov aidata teistel leida sobiv töökoht ning
- soov aidata oma tööandjal leida sobivaid töötajaid.

Shinnar *et al* (2004) võtavad kokku erinevate autorite poolt leitud oma töötajate soovitustega kaasnevad kasud. Võrreldes formaalsete kanalite kaudu värvatud töötajatega on soovituste kaudu ettevõttesse tulnud töötajad (*Ibid.*):

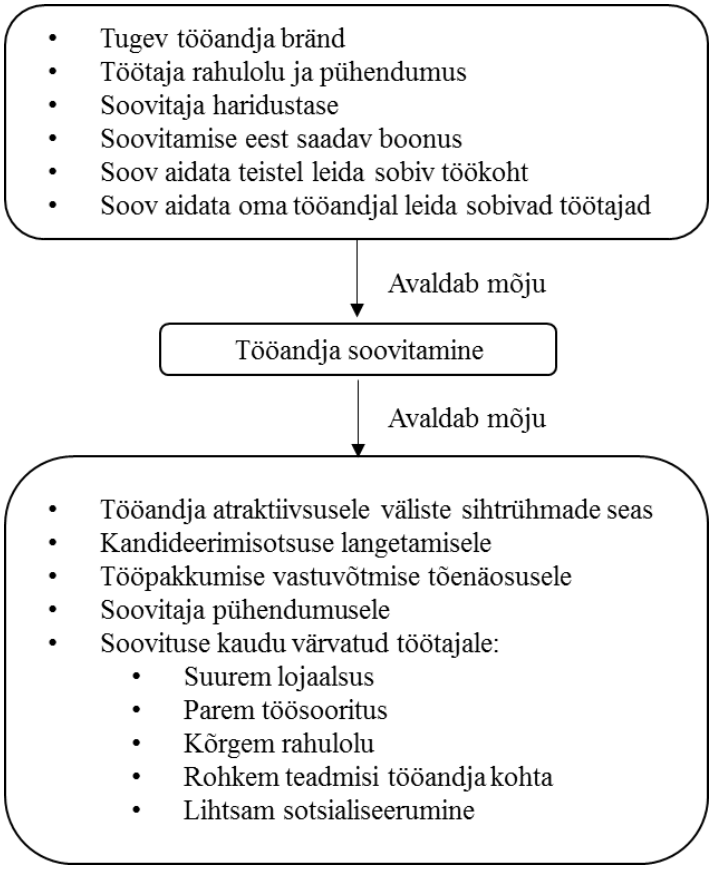
- pikema tööstaažiga ehk nad jäävad ettevõttesse tööle kauemaks,
- parema töösooritusega,
- neil on kõrgem rahulolu tööga ja
- rohkem teadmisi enne tööle asumist, mis lihtsustab sotsialiseerumist.

Lisaks on leitud, et läbi soovituse tulnud kandidaadid võtavad tööpakkumise suurema tõenäosusega vastu, nad on tööandjale lojaalsemad ja produktiivsemad (Burks et al 2013) ning oma tööandja soovitamise protsess mõjutab ka soovitaja pühendumust positiivselt (Shinnar *et al* 2004). Varasemaid uuringutulemusi arvesse võttes peaksid organisatsioonid tunnistama suust-suhu kommunikatsiooni efektiivsust iseseisva ja personaalse värbamismeetodi ja -kanalina ning peaksid otsima võimalusi soovituste stimuleerimiseks läbi strateegiliste tegevuste (Van Hoye 2013). Oma töötajate soovituste oskuslik kasutamine värbamiskanalina suurendab ettevõtte värbamisvõimekust, mis tänases keerulises tööturu olukorras on kriitilise tähtsusega.

Suust-suhu turundus värbamiskanalina on defineeritud kui isikutevaheline organisatsiooni formaalsetest värbamistegevustest eraldiseisev infovahetus organisatsioonist kui tööandjast või organisatsiooni konkreetsest ametikohast (Van Hoye, Lievens, 2009). Ebapiisavad teadmised oma töötajate soovituste kui värbamiskanali kohta ei ole kooskõlas praktikaga, kus potentsiaalsed kandidaadid konsulteerivad tihtipeale pereliikmete, sõprade ja teistega. Seni on suurem osa uuringuid käsitlenud potentsiaalseid kandidaate kui indiviide, kes teevad oma otsuseid iseseisvalt olles isoleeritud muust ühiskonnast.(Van Hoye 2014)

Kuigi mitmete uuringute tulemused näitavad, et töötajate soovitustel on tugev mõju organisatsiooni atraktiivsusele, siis ei ole seni teada, millised inimesed oma tööandjat soovitavad, mida organisatsioonid saaksid soovitamise stimuleerimiseks teha ning millised mehhanismid kirjeldavad suust-suhu kommunikatsiooni tulemusi. (Van Hoye 2013) Samas peetakse organisatsiooni atraktiivsust olemasolevate töötajate silmis ka üheks oma töötajate soovitusi mõjutavaks teguriks, mis näitab, et soovitamisega seotud tegurid on läbipõimunud ja omavahel seotud. Lisaks sõltub oma töötajate soovituste tulemuslikkus nii sõnumi edastaja, sõnumi saaja kui ka organisatsiooni karakteristikutest ning soovitused mõjutavad nii indiviidi tööotsinguga seotud tulemusi kui ka organisatsiooni nii värbamistegevustele eelnevaid kui ka järgnevaid tulemusi (Van Hoye 2014).

Joonisel 5 on koondatud teooriast ja senistest uuringutest tööandja soovitamist mõjutavad tegurid ja tegurid, mida oma töötajate soovituste kasutamine värbamise kontekstis omakorda mõjutab.



Joonis 5. Tööandja soovitamise mõjutegurid
Allikas: (autori koostatud tuginedes Shinnar *et al* 2004, Lyons *et al* 2008, Burks *et al* 2013, Van Hoye 2013, Van Hoye 2014)

Järgnev peatükk annab ülevaate magistritöö eesmärgi täitmiseks läbiviidud uuringu tulemustest. Autor toob välja tööandja soovitamisega seotud tegurid ning teeb omapoolseid ettepanekuid edasisteks uuringuteks ning annab omapoolseid soovitusi oma töötajate soovituste ergutamiseks.

2. EMPIIRILINE UURING

Käesolevas peatükis antakse ülevaade 2015. aasta mais Palgainfo Agentuuri ja Brandem'i koostöös läbi viidud kvantitatiivsest tööturu- ja palgauuringust, mille koostamises ja läbiviimises osales Brandem'i konsultandina ka magistritöö autor. Esmalt antakse ülevaade uuringu metoodikast ja valimist, seejärel tutvustatakse uuringu abil kogutud andmeid ja analüüsitakse neid võrdluses varasemate sarnaste uuringutega võttes arvesse ka teoreetilises osas esitatud käsitlusi.

Käesoleva magistritöö uurimisprobleem peitub selles, et vaatamata tööandja soovitamise kui värbamismeetodi efektiivsusele, teatakse tööandja soovitamisega seotud tegurite kohta veel väga vähe. Uuringu eesmärk oli välja selgitada, millised tegurid on seotud töötajate valmisolekuga oma tööandjat tutvusringkonnas tööandjana soovitada. Uuringu andmete analüüsi tulemusel leitakse vastused magistritöö alguses püstitatud kolmele uurimisküsimusele:

1. Missugune on töötajate valmisolek soovitada oma tööandjat tutvusringkonnas?
2. Kuidas on seotud hinnang tööandja mainele töötajate valmisolekuga soovitada oma tööandjat tutvusringkonnas?
3. Missugused organisatsioonisisesed tegurid on seotud töötajate valmisolekuga soovitada oma tööandjat tutvusringkonnas?

Järgnevas alapeatükis selgitatakse eesmärgi täitmiseks läbi viidud uuringu metoodikat, kirjeldatakse valimi struktuuri ja antakse ülevaade kasutatud analüüsimeetoditest.

2.1. Uuringu metoodika ja valimi kirjeldus

Eesmärgi täitmiseks viis autor läbi kvantitatiivse uuringu. Uurimismeetodiks valis autor veebipõhise ankeetküsitluse, mille abil oli võimalik jõuda suure hulga vastajateni ja koguda arvestatav andmestik tööandja soovitamisega seotud tegurite väljaselgitamiseks. Andmete kogumiseks kasutati veebipõhist ankeetküsimustikku LimeSurvey

küsitluskeskkonnas, millele sai vastata nii eesti kui ka vene keeles. Küsimustikku levitati peamiselt Palgainfo Agentuuri, CV Keskuse ja tööandja turunduse agentuuri Brandem kommunikatsioonikanalite kaudu. Uuringus osalejate arvu suurendamise eesmärgil loositi vastajate vahel välja auhinnad koostööpartneritelt ning kõikide vastajatega jagati uuringu tulemuste kokkuvõtet ja Äripäeva veebiväljaande 1 kuu tellimust.

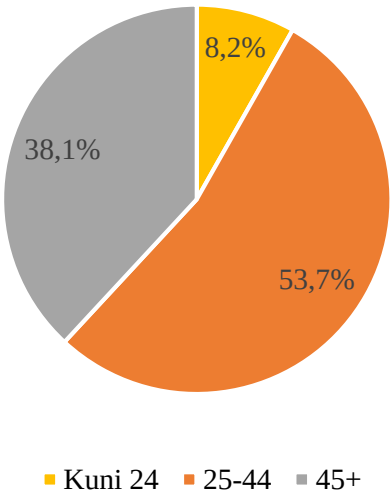
Tööturu- ja palgauuringu küsimustik sisaldas kaheksat teemablokki koos alamküsimustega. Käesoleva magistritöö eesmärgi täitmiseks kasutatakse tööandja maine ja vastajate taustaandmete blokkidesse kuulunud valikvastustega küsimusi, mida oli ühtekokku 26 (vt Lisa 1). Tööandja maine bloki küsimuste koostamisel lähtuti varem läbi viidud uuringutest ning teoreetilistest seisukohtadest (nt Moroko, Uncles 2008; Alniacik *et al* 2012). Vastajatelt küsiti hinnangut oma tööandja mainele, aktiivsusele tööturul, organisatsioonisisestele teguritele ja valmisolekule oma tööandjat tutvusringkonnas tööandjana soovitada. Organisatsioonisisesed tegurid olid tinglikult jaotatud viide kategooriasse: organisatsiooni iseloomustus, töötasustamine, tööõhkkond, arenguvõimalused ja töökorraldus. Hinnanguid sai anda 5-pallisel skaalal (1- see ei ole üldse nii, 2- pigem ei ole nii, 3- nii ja naa, 4- pigem on nii, 5- see on täiesti nii). Eranditeks olid:

- tööandja soovitamise küsimus, kus kasutati 5-pallist skaalat teises sõnastuses (1- ei, kindlasti mitte, 2- pigem mitte, 3- nii ja naa, 4- pigem jah, 5- jah, kindlasti),
- tööandja maine küsimus, kus hinnangu sai anda 7-pallisel skaalal (1- väga halb, 2- halb, 3- pigem halb, 4- nii ja naa, 5- pigem hea, 6- hea, 7- väga hea),
- tööturu aktiivsuse küsimus, kus sai vastata 3-pallisel skaalal (1- ei otsi üldse tööd ja ei ole huvitatud pakkumistest; 2- olen avatud pakkumistele, ise aktiivselt tööd ei otsi; 3- otsin aktiivselt tööd läbi erinevate kanalite).

Lisaks kasutatakse detailsema analüüsi läbiviimiseks ka vastaja taustaandmeid: sugu, vanus, ametirühm. Magistritöö analüüsi tarbeks koondati gruppe vastavalt magistritöö eesmärgile ja uuringutulemuste praktilisele väljundile.

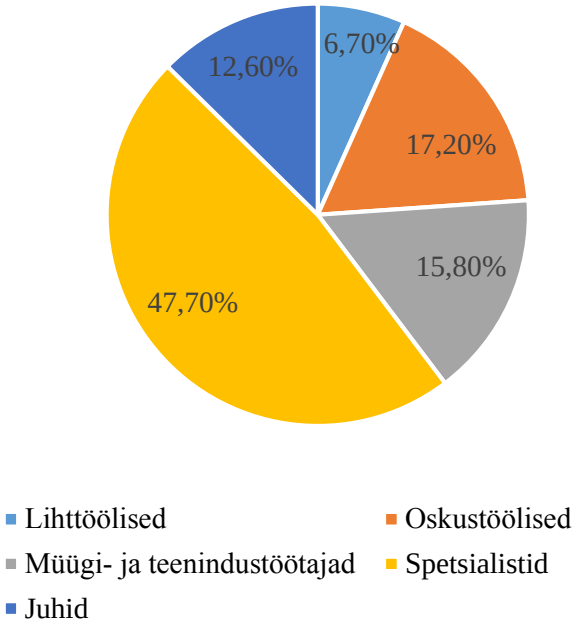
Kvantitatiivsete uuringuandmete analüüsimiseks kasutati statistikaprogrammi IBM SPSS Statistics ja tabelarvutusprogrammi MS Excel. Kogutud andmete analüüsimisel on kasutatud kirjeldavat statistikat, T-testi, dispersioonanalüüsi ANOVA, Levene, Welch'i ja Brown-Forsythe teste ning Spearmani korrelatsioonikordajat. Statistiliselt oluliseks peetakse magistritöö raames olulisustõenäosust p, mis on väiksem kui olulisuse nivoo $\alpha=0,05$.

Veebipõhisele ankeetküsimustikule vastas kokku 13 394 vastajat, kellest 11 173 märkis end 2015. aasta aprilli seisuga töötavaks. Seega käesoleva magistritöö uuringu valimi moodustasid 11 173 töötajat erinevatest organisatsioonidest. Kuna kõikidele küsimustele vastamine ei olnud kohustuslik, siis varieerus vastajate arv küsimuste lõikes 9 892-st kuni 11 173-ni. 65,1% valimist moodustasid naised. Magistritöö analüüsi tegemiseks koondati vastajad kolme joonisel 6 näha olevasse vanusegruppi. Suurem osa ehk 53,7% vastajatest kuulus vanuserühma 25-44, 38,1% oli vanuses 45+ ja kõige väiksema osa valimist moodustasid kuni 24-aastased vastajad. Võrreldes üldkogumi demograafiliste näitajatega (vt Lisa 3), peab tähelepanu pöörama sellele, et naiste osakaal valimis on suurem kui üldkogumis, mistõttu võivad tulemused olla kallutatud ja valimi põhjal saadud tulemuste põhjal ei saa teha üldistusi üldkogumile. Vastajate vanuseline jaotus sarnaneb üldkogumi jaotusele.



Joonis 6. Vastajate jaotus vanuse alusel
Allikas: (autori koostatud)

Ametirühmade lõikes koondati vastajad viide joonisel 7 näha olevasse rühma. Tööturu- ja palgauuringus kasutusel olnud liigitus jäi käesoleva magistritöö eesmärki silmas pidades liialt detailseks mistõttu koondati gruppe sarnasuse alusel. Juhtide ametirühma moodustavad lisaks juhtidele ka valdkonnajuhid ja esmatasandi juhid, spetsialistide ametirühma kuuluvad tipp- ja keskastmespetsialistid ja ametnikud, oskustööliste rühma kuuluvad ka seadme- ja masinaoperaatorid ning mootorsõiduki- ja liikurmasinajuhid.



Joonis 7. Vastajate jaotus ametirühma alusel
Allikas: (autori koostatud)

Võrreldes vastajate jagunemist ametirühmade alusel valimis ja üldkogumis (vt Lisa 4), siis selgub, et valimis on spetsialistide osakaal suurem ning oskus- ja lihttööliste osakaal väiksem, mis võib tuleneda sellest, et küsimustikule oli võimalik vastata vaid interneti vahendusel ning võimalik, et info uuringu kohta ei jõudnud oskus- ja lihttööliste sihtrühmadeni. Tulemuste tõlgendamisel tuleb valimi ja üldkogumi struktuuride erinevust arvesse võtta.

Lisaks on oluline käesoleva magistritöö konteksti arvesse võttes vastajate puhul teada nende aktiivsust tööturul ehk kas ja kui aktiivselt vastamise hetkel tööd otsiti. Nagu jooniselt 8 selgub, siis saab aktiivseteks kandidaatideks nimetada vaid 16% vastajatest, suurem osa ehk 61% vastajatest on nii nimetatud passiivsed kandidaadid, kes ise aktiivselt uusi töövõimalusi ei otsi, kuid kes on uutele tööpakkumistele siiski avatud. Tööandjate väljakutse seisneb just nii nimetatud passiivsete kandidaatide värbamisel, kes suure tõenäosusega on oma praeguse tööandjaga rahul ja seetõttu ei ole ise aktiivselt tööturul ringi vaatamas, kuid keda on siiski võimalus piisavalt atraktiivse pakkumise korral ja veenmise abil kandideerima meelitada.

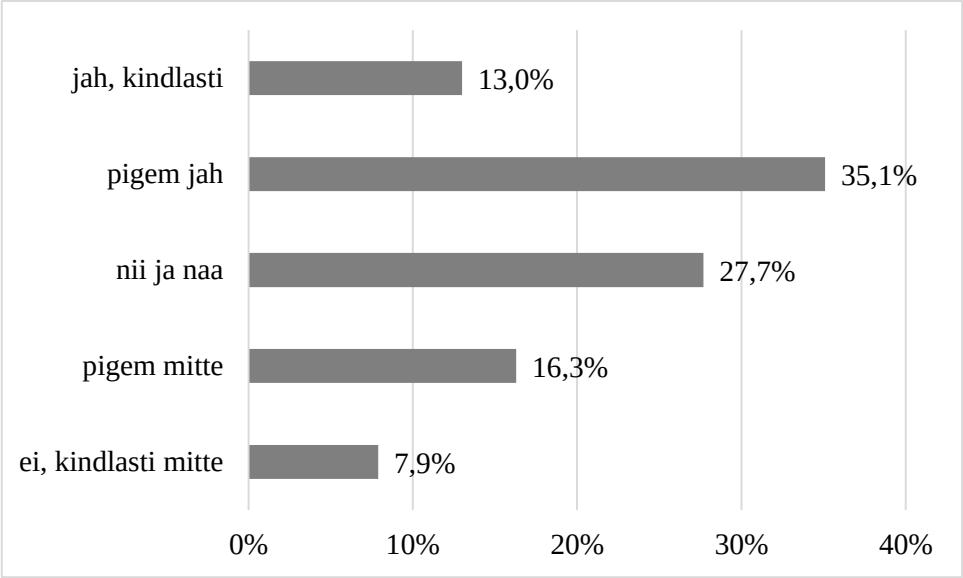
Joonis 8. Vastajate aktiivsus tööturul
Allikas: (autori koostatud)

Magistritöö autori arvates on just nn passiivsete kandidaatideni jõudmisel väga oluline turunduskeskne värbamine, sh sihtrühmaspetsiifiliste värbamiskanalite ja -sõnumite valik ning oma töötajate soovitused. Järgnevas alapeatükis on esitatud uuringu tulemused magistritöö eesmärgi täitmiseks püstitatud uurimisküsimuste lõikes.

2.2. Uuringu tulemused

2.2.1. Valmisolek tööandja soovitamiseks

Ankeetküsitluses küsiti vastajalt, kas ta soovitaks oma praeguse tööandja juures töötamist tuttavale. Hinnangut tööandja soovitamise kohta sai anda 5-punktisel skaalal. Keskmine hinnang tööandja soovitamisele kõikide vastajate seas oli 3,29 (N=10718, SD=1,125). Nagu jooniselt 9 selgub, siis kindlasti on valmis oma tööandjat soovitama vaid 13% vastajatest, kindlasti ei soovitaks oma tööandjat 7,9% vastajatest ja kõige suurem osa vastajatest ehk 35,1% on valinud vastusevariandi „pigem jah“.



Joonis 9. Valmisolek oma tööandjat tutvusringkonnas soovitada
Allikas: (autori koostatud)

Vastusevariandi „jah, kindlasti“ valinute seas (1400 vastajat) olid suurem osa naised (66%), vanuses 25-44 (59%) ja spetsialistide grupist (56%). Vastusevariandi „ei, kindlasti mitte“ valinute seas (844) olid samuti suurem osa naised (63%), vanuses 25-44 (47%) ja spetsialistide grupist (35%).

Lisaks vaatas autor ka seost tööandja soovitamise ja tööturu aktiivsuse vahel. Spearmani korrelatsioonikordaja oli statistiliselt oluline ja negatiivne ($p=0,000$, $r_s= -0,347$), ehk tegemist on vastassuunalise nõrga seosega . Mida madalam on töötaja valmisolek tööandjat tutvusringkonnas soovitada, seda aktiivsem on ta tööturul. Selleks, et põhjalikumalt analüüsida seda, kuidas kujuneb valmisolek oma tööandja soovitamiseks, vaatas magistritöö autor tulemusi lähemalt ka gruppide lõikes. Grupid moodustati vastaja soo, vanuse ja ametirühma kuuluvuse järgi.

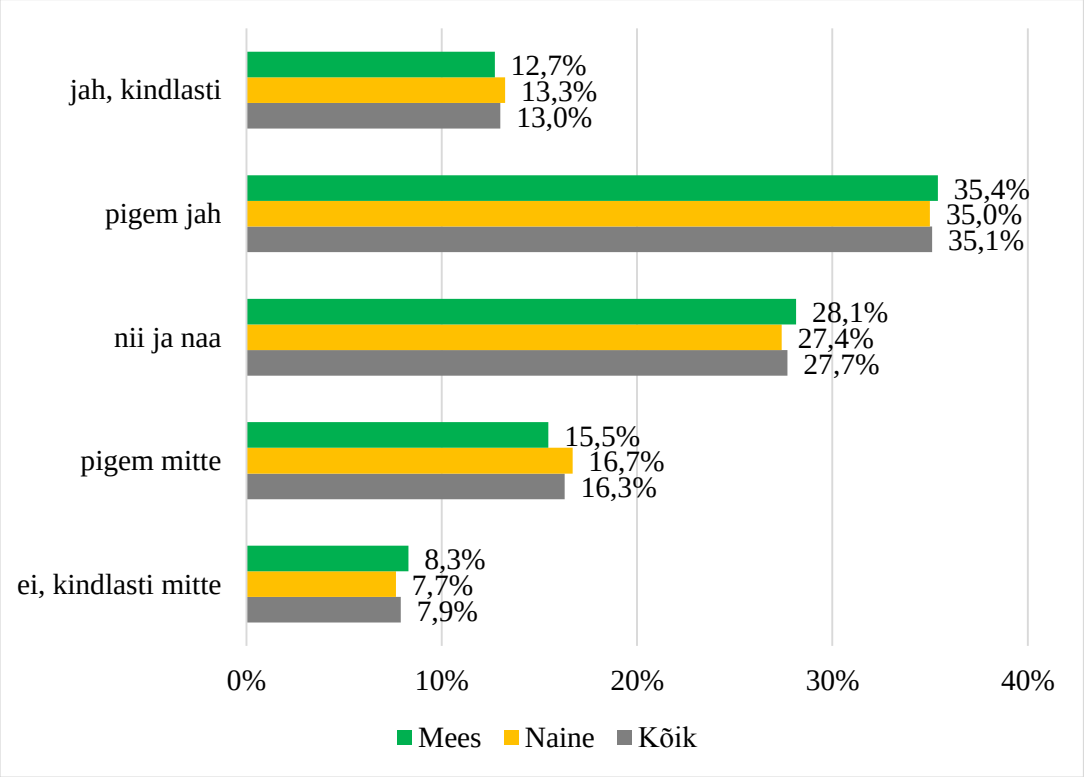
Sugu

Nagu näha tabelist 3, siis keskmine hinnang (M) tööandja soovitamisele soo lõikes on väga sarnane. Vastuste protsentuaalne jaotus soo lõikes sarnanes vastuste jaotusele kõikide vastajate puhul (vt joonis 10). Kindlasti soovitaks oma tööandjat 12,7% meestest ja 13,3% naistest. Kindlasti ei soovitaks oma tööandjat 8,3% meestest ja 7,7% naistest.

Tabel 3. Hinnang tööandja soovitamisele soo lõikes

Grupp	N	M	SD
Naine	6966	3,30	1,125
Mees	3752	3,29	1,125
Kõik vastajad	10718	3,29	1,125

Allikas: (autori koostatud)



Joonis 10. Naiste ja meeste valmisolek oma tööandjat tutvusringkonnas soovitada
Allikas: (autori koostatud)

Selleks, et välja selgitada, kas valmisolek oma tööandjat soovitada sõltub soost või mitte, viis autor läbi kahe sõltumatu valimi T-testi. Tööandja soovitamise keskmises hinnangus esines küll mõningaid erinevusi soo lõikes, kuid kuna olulisustõenäosus p on suurem kui olulisuse nivoo α (p=0,314), siis ei ole erinevused keskmistes statistiliselt olulised. Seega ei avalda töötaja sugu mõju valmisolekule oma tööandjat tutvusringkonnas soovitada.

Vanus

Tööandja soovitamise tulemused vanuse lõikes on toodud tabelis 4. Keskmine hinnang (M) tööandja soovitamisele varieerus 3,11-st kõige vanemas vanusegrupis kuni 3,55-ni kõige

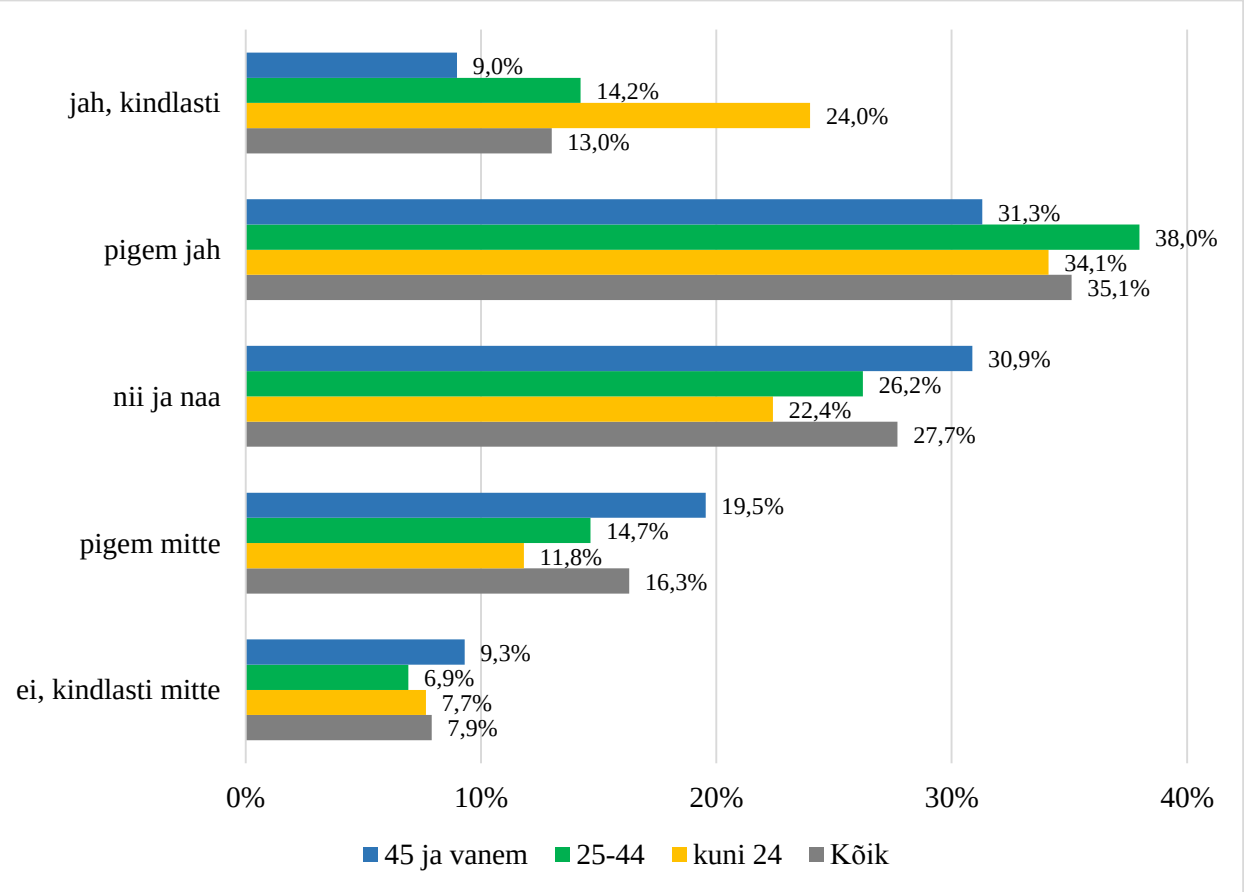
nooremas vanusegrupis. Kõige rohkem varieeruvust oli kuni 24 gruppi kuuluvate vastajate hinnangutes (SD=1,194).

Tabel 4. Hinnang tööandja soovitamisele vanuse lõikes

Grupp	N	M	SD
Kuni 24	888	3,55	1,194
25-44	5788	3,38	1,108
45 ja vanem	4042	3,11	1,108
Kõik vastajad	10718	3,29	1,125

Allikas: (autori koostatud)

Vaadates vastuste jaotumist vanuse lõikes (joonis 11), siis kõige suurem erinevus kerkis esile kõige nooremas grupis, kus 24% vastajatest kindlasti soovitaks oma tööandjat samal ajal kui vaid 9% 45 ja vanem gruppi kuuluvatest väidab sama.



Joonis 11. Vanusegruppide valmisolek oma tööandjat tutvusringkonnas soovitada
Allikas: (autori koostatud)

Magistritöö autor viis läbi dispersioonanalüüsi ANOVA, et välja selgitada, kas keskmine hinnang valmisolekule oma tööandjat soovitada sõltub vanusest või mitte. Kuna ANOVA analüüsi läbiviimiseks vajalik eeldus ehk gruppide dispersioonide sarnasus ei ole Levene testi kohaselt täidetud ($p < 0,05$), viis autor täiendavalt läbi Welch'i ja Brown-Forsythe testid, mis tõestasid, et keskmistes hinnangutes on vanuserühma lõikes statistiliselt olulised erinevused (vt tabel 5).

Tabel 5. Vanuse lõikes soovitamise keskmiste hinnangute erinevuste analüüsi tulemused

Testi nimetus	Olulisustõenäosus (p)
Levene	0,000
ANOVA	0,000
Welch	0,000
Brown-Forsythe	0,000

Allikas: (autori koostatud)

Ametirühm

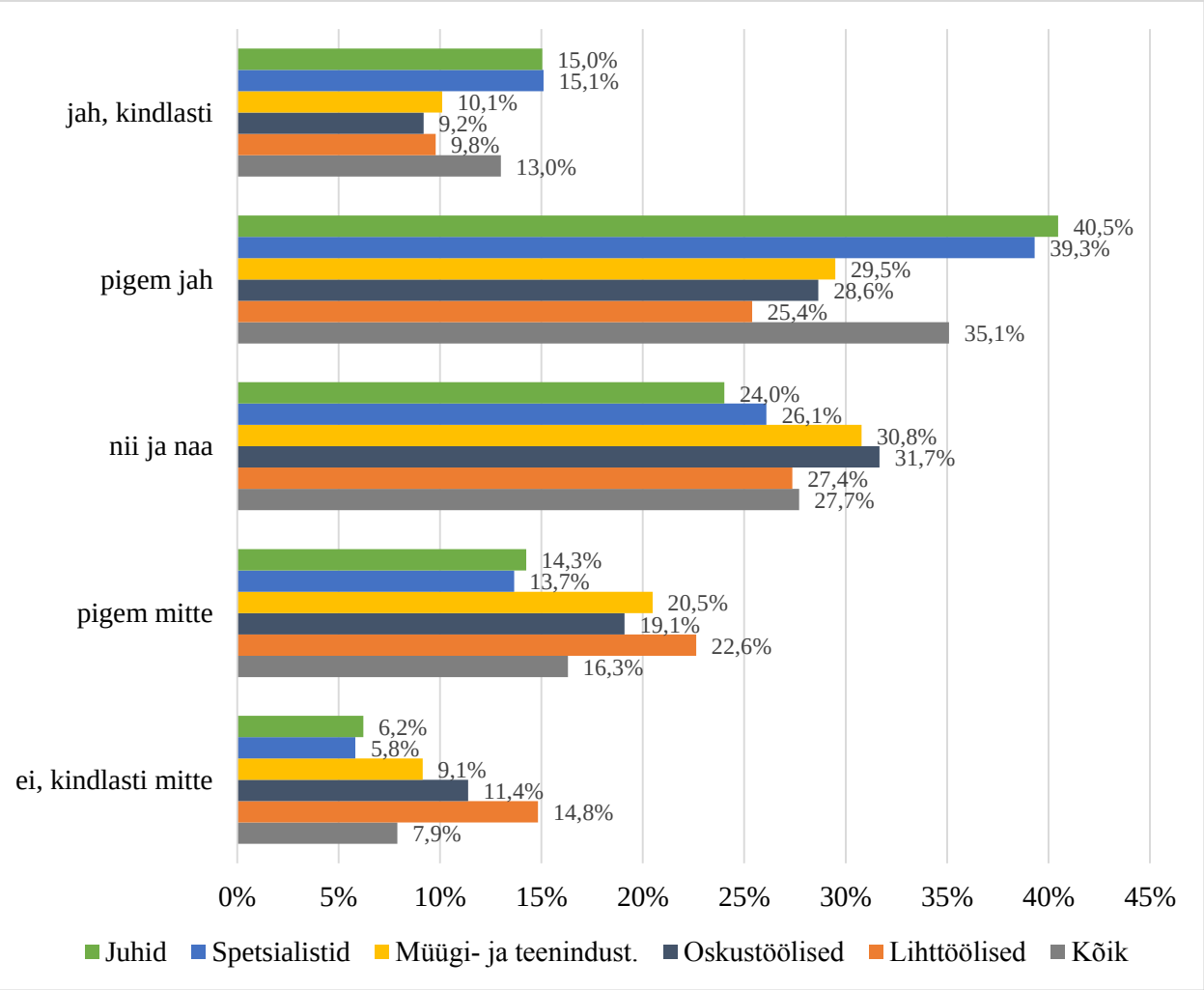
Nagu näha tabelist 6, siis keskmine hinnang (M) tööandja soovitamisele ametirühma lõikes varieerus 2,93-st lihttööliste puhul kuni 3,44-ni juhtide ja spetsialistide puhul. Kõige rohkem varieeruvust oli lihttööliste ametirühma kuuluvate vastajate hinnangutes (SD=1,209).

Tabel 6. Hinnang tööandja soovitamisele ametirühma lõikes

Grupp	N	M	SD
Lihttöölised	654	2,93	1,209
Oskustöölised	1686	3,05	1,140
Müügi- ja teenindust.	1553	3,11	1,122
Spetsialistid	4767	3,44	1,083
Juhid	1270	3,44	1,098
Kõik vastajad	10718	3,29	1,125

Allikas: (autori koostatud)

Vaadates vastuste jaotumist ametirühma lõikes (joonis 12), siis erinevusena saab ära märkida selle, et juhtide ja spetsialistide ametirühmadesse kuuluvatel on valmisolek oma tööandjat soovitada kõrgem kui teistes gruppides. Negatiivsema hinnangu tööandja soovitamisele võrreldes teiste gruppidega andsid lihttöölised, 14,8% neist kindlasti ei soovitaks ja 22,6% pigem ei soovitaks oma tööandjat teistele.



Joonis 12. Valmisolek ametirühma lõikes oma tööandjat tutvusringkonnas soovitada
Allikas: (autori koostatud)

Magistritöö autor viis läbi dispersioonanalüüsi ANOVA, et välja selgitada, kas tööandja soovitamisele antud keskmine hinnang sõltub ametirühmast või mitte. Kuna ANOVA analüüsi läbiviimiseks vajalik eeldus ehk gruppide dispersioonide sarnasus ei ole Levene testi kohaselt täidetud ($p < 0,05$), viis autor täiendavalt läbi Welch'i ja Brown-Forsythe testid. Mõlema testi tulemused tõestasid, et keskmistes hinnangutes on ametirühma lõikes statistiliselt olulised erinevused (vt tabel 7).

Tabel 7. Ameti lõikes soovitamise keskmiste hinnangute erinevuste analüüsi tulemused

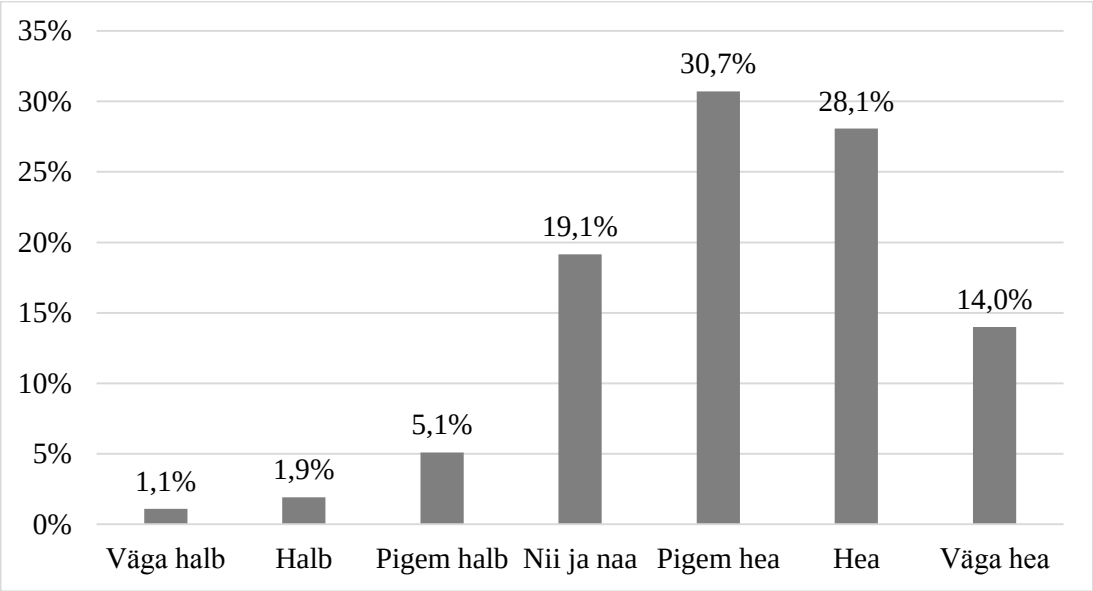
Testi nimetus	Olulisustõenäosus (p)
Levene	0,024
ANOVA	0,000
Welch	0,000
Brown-Forsythe	0,000

Allikas: (autori koostatud)

Järgnevalt on vaadatud tööandja maine hinnangu seost tööandja soovitamisega nii terve valimi kui ka soo, vanuse ja ametirühma lõikes.

2.2.2. Tööandja maine hinnangu seos tööandja soovitamisega

Ankeetküsitluses paluti vastajatel anda hinnang oma praeguse tööandja mainele. Hinnangut sai anda 7-punktisel skaalal. Keskmine hinnang tööandja mainele kõikide vastajate seas oli 5,17 (N=10483, SD=1,247). Nagu jooniselt 13 näha, siis väga heaks hindab oma tööandja mainet 14% vastajatest, väga halvaks vaid 1,1%. Suurem osa vastajatest, ehk 58,8% hindab oma tööandja mainet kas pigem heaks või heaks.



Joonis 13. Hinnang tööandja mainele
Allikas: (autori koostatud)

Tööandja maine hinnangu ning tööandja soovitamise omavahelise seose väljaselgitamiseks arvutas autor välja Spearmani korrelatsioonikordaja. Spearmani

korrelatsioonikordaja, mis on statistiliselt oluline (p=0,000), näitab et tööandja maine ja tööandja soovitamise vahel on positiivne tugev seos (r_s= 0,608). Seega, kui hinnang tööandja mainele paraneb, suureneb ka valmisolek oma tööandjat tutvusringkonnas soovitada. Seos tööandja maine hinnangu ja tööturu aktiivsuse vahel oli statistiliselt oluline, tegemist on vastassuunaline nõrga seosega (p=0,000; r_s= -0,264). Mida madalama hinnangu annab töötaja oma tööandja mainele, seda aktiivsem on ta tööturul. Selleks, et põhjalikumalt analüüsida tööandja maine hinnangu mõju tööandja soovitamisele, vaatas magistritöö autor tulemusi lähemalt ka moodustatud gruppide lõikes.

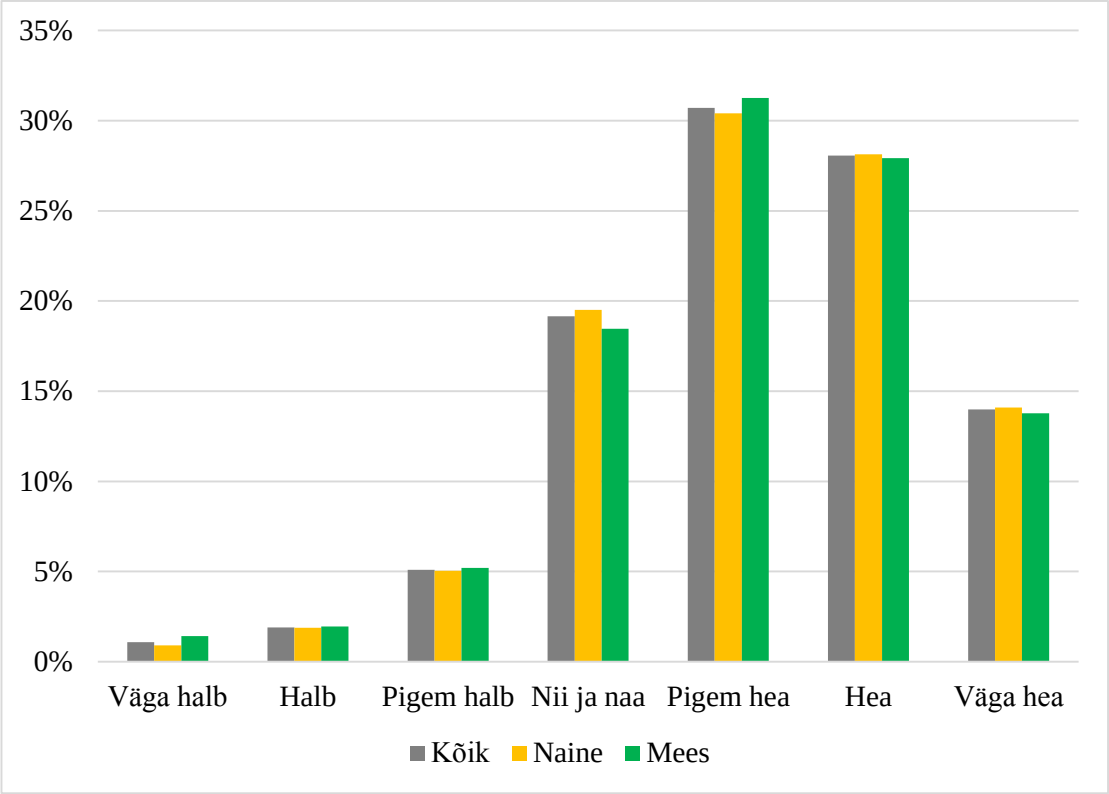
Sugu

Nagu näha tabelist 8, siis keskmine hinnang (M) tööandja mainele ja vastuste variatiivsus (SD) soo lõikes on väga sarnased. Vaadates vastuste protsentuaalset jagunemist (joonis 14), siis esinevad mõningased väikesed erinevused, kuid üldjoontes on naiste ja meeste hinnangute jagunemine oma tööandja mainele nii omavahel kui ka terve valimiga võrreldes sarnane.

Tabel 8. Hinnang tööandja mainele soo lõikes

Grupp	N	M	SD
Naine	6816	5,17	1,236
Mees	3667	5,15	1,267
Kõik vastajad	10483	5,17	1,247

Allikas: (autori koostatud)



Joonis 14. Hinnang tööandja mainele soo lõikes
Allikas: (autori koostatud)

T-testi tulemused näitavad, et meeste ja naiste keskmises hinnangus tööandja mainele pole statistiliselt olulist erinevust (p=0,956), seega vastaja sugu ei mõjuta hinnangu kujunemist. Tööandja maine hinnangu ja tööandja soovitamise omavahelise seose välja selgitamiseks soo lõikes arvutas autor välja Spearmani korrelatsioonikordajad. Mõlema grupi puhul oli korrelatsioonikordaja statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01. Meeste grupi korrelatsioonikordaja väärtus oli 0,603 ja naiste grupil 0,610. Seega eksisteerib nii naiste kui ka meeste puhul tööandja maine hinnangu ja tööandja soovitamise vahel tugev positiivne seos.

Vanus

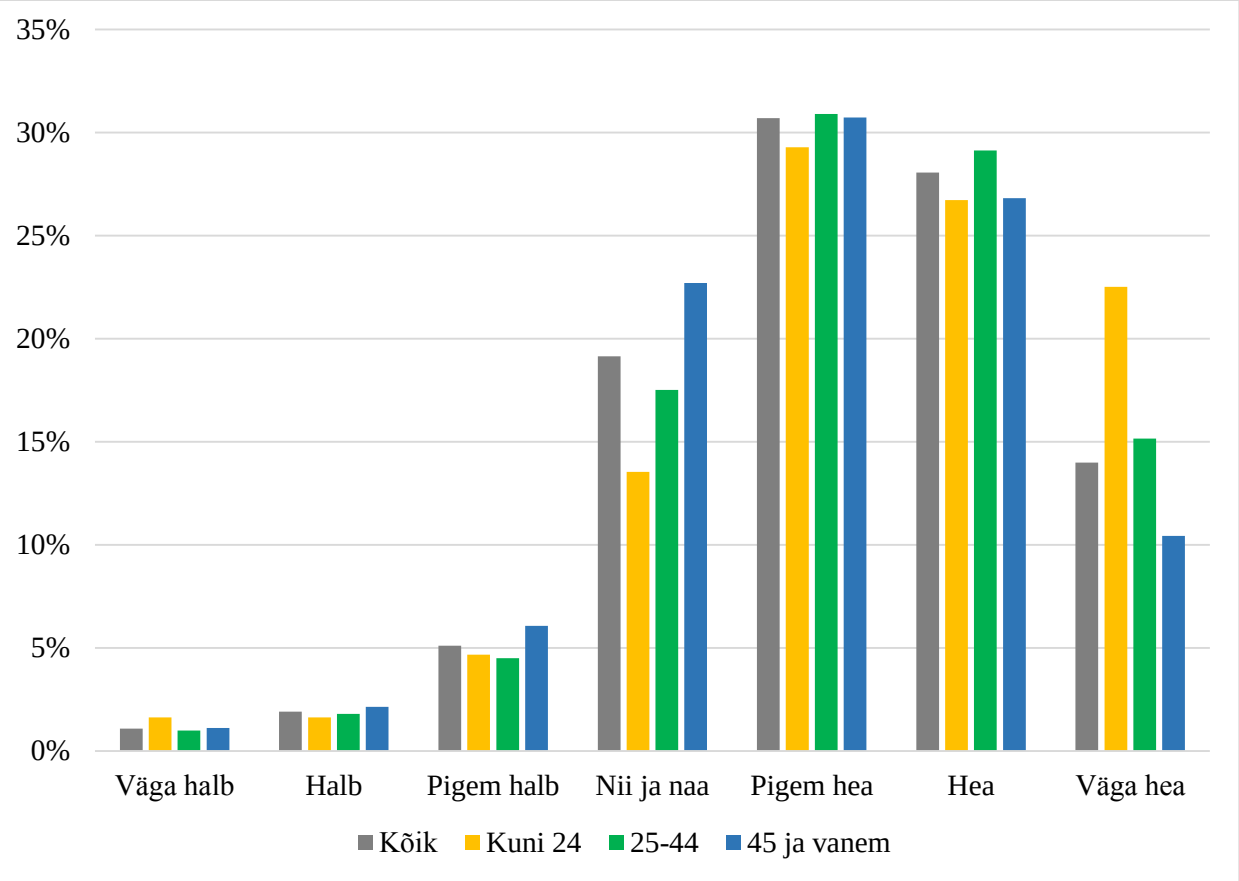
Keskmine hinnang tööandja mainele vanusegruppide lõikes on toodud tabelis 9. Keskmine hinnang varieerus 5,02-st kõige vanemas vanuserühmas kuni 5,37-ni kõige nooremas vanuserühmas, kus vastustes esines ka kõige rohkem variatiivsust.

Tabel 9. Hinnang tööandja mainele vanuse lõikes

Grupp	N	M	SD
Kuni 24	857	5,37	1,327
25-44	5685	5,24	1,232
45 ja vanem	3941	5,02	1,235
Kõik vastajad	10483	5,17	1,247

Allikas: (autori koostatud)

Kuni 24 gruppi kuuluvate positiivsemat hinnangut oma tööandja mainele kajastab ka joonis 15. 22,5% neist on valinud vastusevariandi „väga hea“ ning 26,7% vastusevariandi „hea“. Samal ajal hindab vaid 10% 45 ja vanem vanuserühma kuuluvatest oma tööandja mainet väga heaks ja 26,8% heaks.



Joonis 15. Hinnang tööandja mainele vanuse lõikes
Allikas: (autori koostatud)

Kuna ANOVA analüüsi läbiviimiseks vajalik eeldus ehk gruppide dispersioonide sarnasus ei ole Levene testi kohaselt täidetud (p=0,000), viis autor täiendavalt läbi Welch’i ja

Brown-Forsythe testid. Mõlema testi tulemused tõestasid, et keskmistes hinnangutes on vanuse lõikes statistiliselt olulised erinevused (vt tabel 10). Seega saab öelda, et hinnang tööandja mainele sõltub töötaja vanusest.

Tabel 10. Vanuse lõikes tööandja maine keskmiste hinnangute erinevuste analüüsi tulemused

Testi nimetus	Olulisustõenäosus (p)
Levene	0,000
ANOVA	0,000
Welch	0,000
Brown-Forsythe	0,000

Allikas: (autori koostatud)

Tööandja maine hinnangu ja tööandja soovitamise omavahelise seose välja selgitamiseks vanuse lõikes arvutas autor välja Spearmani korrelatsioonikordajad. Kõikide vanuserühmade puhul oli korrelatsioonikordaja statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01 ja oli suurem kui 0,59 (tabel 11). Seega saab öelda, et kõikide vanuserühmade puhul eksisteerib tööandja maine hinnangu ja tööandja soovitamise vahel tugev positiivne seos.

Tabel 11. Tööandja maine ja tööandja soovitamise vaheline seos vanuse lõikes

Vanusegrupp	Korrelatsioonikordaja (r_s)
Kuni 24	0,616
25-44	0,605
45 ja vanem	0,594

Allikas: (autori koostatud)

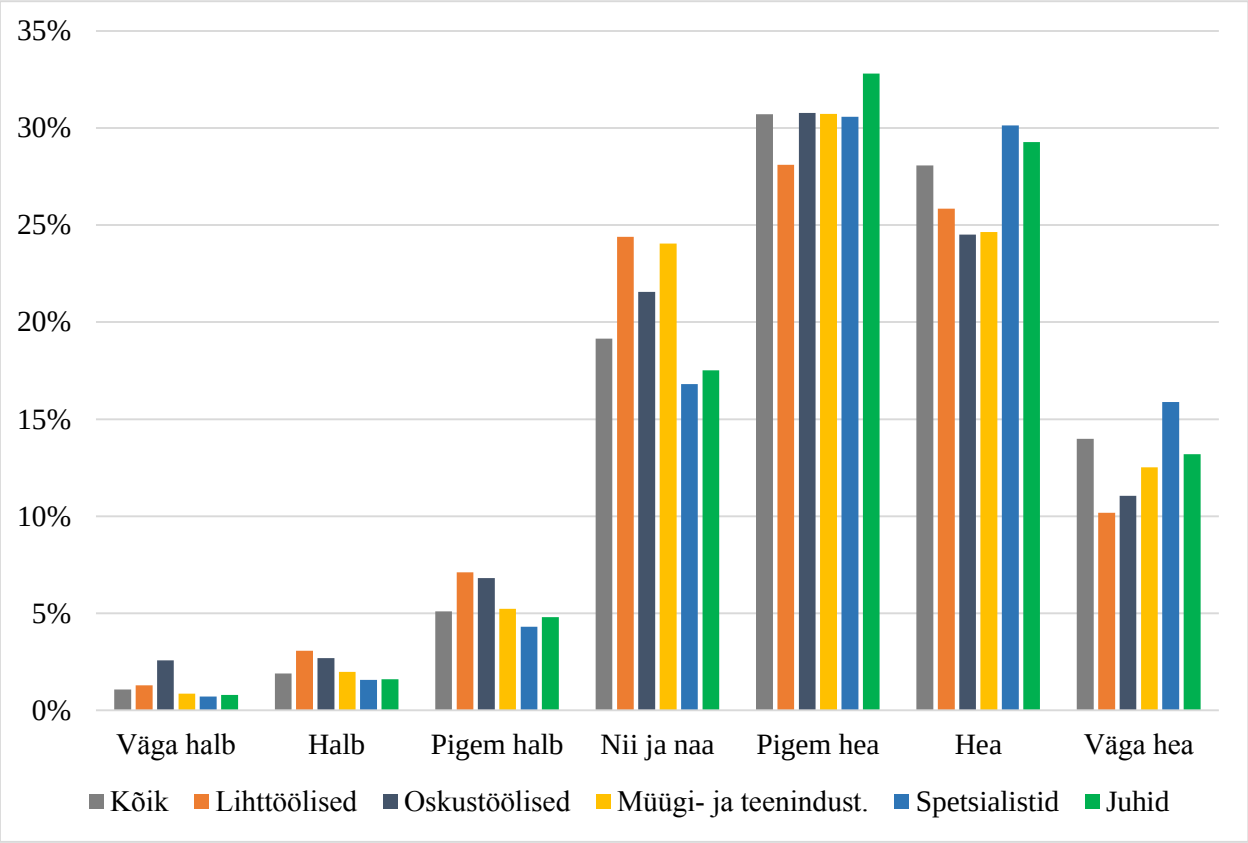
Ametirühm

Keskmine hinnang tööandja mainele ametirühmade lõikes on toodud tabelis 12. Keskmine hinnang varieerus 4,93-st lihttööliste ja oskustööliste gruppides, kus esines ka kõige suurem variatiivsus, kuni 5,29-ni spetsilistide grupis. Joonisel 16 toodud hinnangute protsentjaotus näitab, et positiivsemate hinnangute poolest eristuvad juhid ja spetsialistid.

Tabel 12. Hinnang tööandja mainele ametirühma lõikes

Grupp	N	M	SD
Lihttöölised	619	4,93	1,294
Oskustöölised	1628	4,93	1,352
Müügi- ja teenindust.	1510	5,06	1,229
Spetsialistid	4716	5,29	1,204
Juhid	1250	5,21	1,191
Kõik vastajad	10483	5,17	1,247

Allikas: (autori koostatud)



Joonis 16. Hinnang tööandja mainele ametirühma lõikes
Allikas: (autori koostatud)

ANOVA analüüsi läbiviimiseks vajalik eeldus ehk gruppide dispersioonide sarnasus ei ole Levene testi kohaselt täidetud (p=0,012), seetõttu viis autor täiendavalt läbi Welch'i ja Brown-Forsythe testid. Mõlema testi tulemused tõestasid, et keskmistes hinnangutes on ametirühma lõikes statistiliselt olulised erinevused (vt tabel 13). Ehk keskmine hinnang tööandja mainele sõltub vastaja ametirühma kuulumisest.

Tabel 13. Ametirühmade tööandja maine keskmiste hinnangute erinevuste analüüsi tulemused

Testi nimetus	Olulisustõenäosus (p)
Levene	0,012
ANOVA	0,000
Welch	0,000
Brown-Forsythe	0,000

Allikas: (autori koostatud)

Tööandja maine hinnangu ja tööandja soovitamise omavahelise seose välja selgitamiseks ametirühma lõikes arvutas autor välja Spearmani korrelatsioonikordajad. Kõikide ametirühmade puhul oli korrelatsioonikordaja statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01 ja suurem kui 0,58 (tabel 14). Seega saab öelda, et kõikide ametirühmade puhul eksisteerib tööandja maine hinnangu ja tööandja soovitamise vahel tugev positiivne seos.

Tabel 14. Tööandja maine ja tööandja soovitamise vaheline seos ametirühma lõikes

Ametirühm	Korrelatsioonikordaja (r_s)
Lihttöölised	0,635
Oskustöölised	0,620
Müügi- ja teenindustöötajad	0,581
Spetsialistid	0,590
Juhid	0,623

Allikas: (autori koostatud)

Järgnevalt on esitatud organisatsioonisiseste teguritega seotud uuringutulemused nii kogu valimi kui ka soo, vanuse ja ametirühma lõikes. Vastajatelt küsiti hinnangut 22-le väitele, mis olid tinglikult jaotatud viide gruppi.

2.2.3. Organisatsioonisiseste tegurite seos tööandja soovitamisega

Vastajatelt küsiti hinnangut 22-le väitele, mis jagunesid tinglikult viide kategooriasse: 1) organisatsiooni iseloomustus, 2) töötasustamine, 3) tööõhkkond, 4) arenguvõimalused ja 5) töökorraldus. Hinnanguid sai anda 5-pallisel skaalal. Organisatsioonisiseste tegurite ja tööandja soovitamise vahelise seose väljaselgitamiseks arvutas autor välja Spearmani korrelatsioonikordajad (tabel 15) ning lisaks ka hinnangute keskmised väärtused (Lisa 5). Kõik korrelatsioonikordajad kogu valimi kui ka gruppide lõikes on statistiliselt olulised

olulisusnivool 0,01 ning kõikide tegurite puhul eksisteerib tööandja soovitamisega positiivne seos. Tugev positiivne seos ($r_s > 0,6$) esines kogu valimi lõikes järgmiste väidete puhul:

- töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised;
- töökeskkond on mõnus - töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla;
- töötajate tervise (nii vaimse kui füüsilise) säilimise eest hoolitsetakse hästi.

Tabel 15. Organisatsioonisiseste tegurite seos tööandja soovitamisega

Väide	r_s
1. Organisatsiooni iseloomustus	
Organisatsioon on avalikkuses laialdaselt tuntud	0,125
Organisatsiooni tooted ja/või teenused on avalikkuses laialdaselt tuntud	0,125
Töötajad fännivad organisatsiooni tooteid ja/või teenuseid	0,434
Töötajad on hästi kursis organisatsiooni käekäiguga	0,450
2. Töötasustamine	
Töötajad on hästi tasustatud	0,533
Töötasu makstakse ametlikult	0,189
Töötasu makstakse alati tähtaegselt	0,227
Töötasud on õiglased	0,531
Töötajatel on kindlustunne oma töökoha säilimise osas	0,481
3. Tööõhkkond	
Töötajad saavad omavahel hästi läbi	0,419
Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised	0,662
Töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest	0,598
Kõik töötajad kuuluvad meeskonda ja on selle võrdväärsed liikmed	0,592
4. Arenguvõimalused	
Vabade ametikohtade puhul eelistatakse kandidaate organisatsiooni seest	0,365
Kõigil töötajatel on head võimalused erialaseks arenguks ja täiendõppeks	0,557
Organisatsioonis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul	0,597
Töötajatel on võimalus oma teadmisi ja kogemusi teistele edasi anda	0,505
5. Töökorraldus	
Töövahendid toetavad parimate tulemuste saavutamist	0,526
Töökeskkond on mõnus - töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla	0,670
Töökorraldusel arvestatakse töötajate isikliku elu vajadustega	0,564
Töötajate tervise (nii vaimse kui füüsilise) säilimise eest hoolitsetakse hästi	0,615
Töö on stressivaba	0,495

Allikas: (autori koostatud)

Töö autor vaatas korrelatsioonanalüüsi tulemusi lähemalt ka moodustatud gruppide lõikes (vt Lisa 9-11) ning arvutas välja ka gruppide lõikes teguritele antud keskmised hinnangud (vt Lisa 6-8). Tabelis 16 on kokkuvõtlikult toodud väited, mille puhul oli korrelatsioonikordaja vaatluse all olevate gruppide lõikes üle 0,6 ehk seost saab nimetada tugevaks.

Tabel 16. Tööandja soovitamisega tugevalt seotud tegurid gruppide lõikes

Väide	Kõik	Sugu		Vanus*			Ametirühm**				
		n	m	1	2	3	a	b	c	d	e
Töökeskkond on mõnus – töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Töötajate tervise (nii vaimse kui füüsilise) säilimise eest hoolitsetakse hästi.	X	X	X	X	X	X	X	X			
Organisatsioonis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul			X		X			X			
Töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest					X			X			X
Kõik töötajad kuuluvad meeskonda ja on selle võrdväärsed liikmed					X		X				
Töökorraldusel arvestatakse töötajate isikliku elu vajadustega							X				

Allikas: (autori koostatud Lisas 9-11 esitatud andmete põhjal)
*1- kuni 24, 2- 25-44, 3- 45+
** a- lihttööline, b- oskustööline, c- müügi- ja teenindust., d- spetsialist, e- juht

Kõikide gruppide, sh kogu valimi, lõikes domineerivad seose tugevuse alusel kaks väidet: „töökeskkond on mõnus- töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla“ ja „töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised“. Kolmanda eristuva tegurina saab välja tuua töötajate tervise säilimise (nii vaimse kui füüsilise) eest hoolitsemise. Nimetatud teguri puhul jäi korrelatsioonikordaja alla 0,6 vaid müügi- ja teenindustöötajate, spetsialistide ja juhtide gruppides kuid korrelatsioonikordaja väärtus oli vähemalt 0,589.

Nii meeste kui ka naiste puhul kerkisid seose tugevuse järgi ($r_s > 0,6$) esile järgmised kolm väidet (vt Lisa 9): töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised, töökeskkond on mõnus - töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla, töötajate tervise (nii vaimse kui füüsilise) säilimise eest hoolitsetakse hästi. Korrelatsioonikordajad olid veidi tugevamad naiste puhul. Meeste grupi puhul oli korrelatsioonikordaja üle 0,6 ka väite puhul „organisatsioonis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul“.

Kõikide vanusegruppide lõikes oli korrelatsioonikordaja üle 0,6 nende väidete puhul (vt Lisa 10): töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised, töökeskkond on mõnus - töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla, töötajate tervise (nii vaimse kui füüsilise) säilimise eest hoolitsetakse hästi. 25-44 grupi puhul oli korrelatsioonikordaja üle 0,6 ka väidete „töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest“, „kõik töötajad kuuluvad meeskonda ja on selle võrdväärsed liikmed“ ja „organisatsioonis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul“ puhul.

Viie ametirühma lõikes oli korrelatsioonikordaja üle 0,6 kahe väite puhul (vt Lisa 11): töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised, töökeskkond on mõnus - töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla. Lisaks kerkis esile oskustööliste ja juhtide puhul väide „töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest“, lihttööliste puhul väited „kõik töötajad kuuluvad meeskonda ja on selle võrdväärsed liikmed“, „töökorraldusel arvestatakse töötajate isikliku elu vajadustega“ ja „töötajate tervise säilimise eest hoolitsetakse“ ja oskustööliste puhul väited „organisatsioonis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul“ ning „töötajate tervise säilimise eest hoolitsetakse“

Järgnevas alapeatükis on analüüsitud magistritöö uuringu raames saadud tulemusi. Lisaks teeb autor ettepanekuid edasisteks uuringuteks, mis aitavad tööandja soovitamisega seotud tegureid põhjalikumalt uurida. Samuti teeb autor käesoleva töö uuringutulemuste põhjal soovitusi oma töötajate soovituste soodustamiseks organisatsioonis.

2.3. Tulemuste analüüs ja järeldused

2.3.1. Valmisolek tööandja soovitamiseks

Magistritöö raames läbi viidud uuringust selgus, et vaid 13% töötajatest on kindlasti valmis oma tööandjat tutvusringkonnas soovitama. Suurem osa vastajatest ehk 35,1% valisid vastusevariandi „pigem jah“. 24,2% ehk ligi neljandik vastajatest valisid vastusevariandi „pigem mitte“ või „ei, kindlasti mitte“. Keskmine hinnang valmisolekule 5-pallisel skaalal oli 3,29 (N=10718, SD=1,125). Arvestades tööandja soovitamise või oma töötajate soovituste kui värbamismeetodi efektiivsust, peaksid Eesti tööandjad saadud tulemusele tähelepanu pöörama. Oluline on tähelepanu pöörata sellele, et tegemist on vaid hinnanguga teoreetilisele valmisolekule oma tööandjat soovitada, mis praktikas realiseerub suure tõenäosusega veelgi

madalamal määral. Soovitamist mõjutab näiteks ka selline pragmaatiline põhjus nagu sobivate kompetentsidega inimeste puudus tutvusringkonnas, kellele oma tööandjat soovitada olgugi, et valmisolek selleks võib töötajal olemas olla. Võttes eelpool toodut arvesse, on autori arvates hinnang valmisolekule oma tööandjat tutvusringkonnas soovitada madal, mis omakorda mõjutab organisatsioonide värbamisvõimekust ja nende konkurentsivõimet. Võttes arvesse tänast keerulist olukorda tööjõuturul, peaksid tööandjad tähelepanu pöörama Reichheld'i (2003) kliendisoovituse määra käsitlust värbamise konteksti üle kandes mitte ainult rahulolevate töötajate vaid ka lojaalsete töötajate osakaalu suurendamisele organisatsioonis, kes oleksid valmis oma tööandjat tutvusringkonnas soovitama ja kelle abil saab organisatsioon oma värbamisvõimekust märkimisväärselt suurendada.

Soovituste läbi edasiantav info jõuab suurema tõenäosuseni just nii nimetatud passiivsete kandidaatideni, kes ise aktiivselt tööturul läbi formaalsete kanalite uut tööandjat ei otsi kuid on siiski avatud atraktiivsetele tööpakkumistele. Magistritöö uuringu valimi põhjal olid vaid 16% vastajatest aktiivsed tööotsijad, suuremat osa ehk 61% vastajatest saab nimetada passiivseteks kandidaatideks.

Uuringutulemustest selgus, et valmisolek oma tööandjat soovitada, ei sõltu soost. Küll aga esines analüüsi tulemusel hinnangute keskmistes statistiliselt olulisi erinevusi nii vanuse kui ka ametirühmade lõikes. Vaadates tulemusi vanuse lõikes, siis selgub, et kõige madalam valmisolek oma tööandjat soovitada on kõige vanemas vanusegrupis (M=3,11). Vastupidiselt kõige kõrgem valmisolek oma tööandjat soovitada on kuni 24-aastaste ehk kõige noorema vanuserühma esindajate seas (M=3,55). Vanema vanusegrupi kriitilisus võib tuleneda sellest, et soovitamisega kaasnevat vastutust aduvad vanema grupi esindajad rohkem kui noorema vanusegrupi esindajad. Samuti võib madalam hinnang tööandja soovitamisele tuleneda ka sellest, et vanema vanusegrupi esindajad on suure tõenäosusega kokku puutunud rohkemate tööandjatega ja kogenud erinevaid juhtimisstiile ning organisatsioonikultuure. Neil on pikemast töökogemusest lähtuvalt võrdlusbaas, mille tõttu võivad nad oma tänase tööandja suhtes olla kriitilisemad kui noorema grupi esindajad. Samuti võib neil olla rohkem eelnevaid negatiivseid kogemusi seoses oma tööandja soovitamisega. Võimalik, et nad ei ole varasemate organisatsiooni värbamisprotsesside jooksul saanud tagasisidet soovitatud kandidaadi käekäigu kohta, soovitamisele pole järgnenud oodatud tulemust, ehk töösuhte sõlmimist või pole soovitatud töötaja osutunud katseaja jooksul siiski organisatsiooni jaoks sobivaks. Soovitajate osakaalu hoidmiseks ja tõstmiseks peab organisatsioon tähelepanu pöörama ka

suhtlusele soovitajatega, mis aitab vältida negatiivseid kogemusi ja võtab maha soovitamise ning seeläbi nii tööandja kui ka soovitatava ees vastutuse võtmisega seotud hirme.

Ametirühmade lõikes oli kõige madalam valmisolek oma tööandja soovitamiseks lihttööliste grupis (M=2,93) ja kõige kõrgem valmisolek juhtide ning spetsialistide gruppides (M=3,44). Keskmine hinnang tõusis iga järgneva ametirühma tasemega. Eeldades, et mida kõrgem ametirühm, seda kõrgem ka töötaja haridustase, siis kinnitab saadud tulemus kaudselt ka Van Hoye (2013) poolt läbi viidud uuringu tulemusi, mis näitasid, et tööandja soovitamine sõltub soovitaja haridustasemest. Võimalik, et madalam valmisolek lihttööliste ja oskustööliste puhul võib tuleneda vähesest kommunikatsioonist. Madalamatel positsioonidel töötavad töötajad ei ole organisatsioonis toimuvaga nii hästi kursis, kui kõrgemate positsioonide töötajad. Seda kinnitab ka väitele „töötajad on hästi kursis organisatsiooni käekäiguga“ antud keskmiste hinnangute erinevus ametirühmade lõikes. Liht- ja oskustööliste keskmine hinnang nimetatud väitele oli madalam kui spetsialistide ja juhtide hinnangud (vt Lisa 8). Samuti võib madalam valmisolek tuleneda sellest, et madalamate positsioonide töötajaid pole seni värbamisprotsessi kaasatud ning neile pole piisavalt selgitatud, miks tööandja soovitamine on nii organisatsioonile kui ka meeskonnale kasulik. Samuti võivad madalamate positsioonide töötajad tunnetada konkurentsi töö pärast, mille tõttu ei soovi nad oma tööandjat tutvusringkonnas soovitada, sest lisanduva töötajaga suureneb oht enda töökohast ilma jääda. Seega, on oluline organisatsioonisisene kommunikatsioon, mille abil on võimalik töötajaid rohkem värbamistegevustesse kaasata, suurendada nende teadlikkust tööandja soovitamise olulisusest ning organisatsiooni üldisest käekäigust. Edukalt läbi viidud sisekommunikatsiooni abil on võimalik kujundada töötajate hinnangut oma tööandja mainele, mis on tööandja soovitamisega positiivselt seotud.

2.3.2. Tööandja maine hinnangu seos tööandja soovitamisega

Tööandja maine hinnanguga seotud tulemuste interpreteerimisel tuleb tähelepanu pöörata sellele, et küsimust võidi tõlgendada erinevalt. Küsitud oli hinnangut oma tööandja mainele ning vastuste andmisel võidi tööandja maine tõlgendamisel pidada silmas ka organisatsiooni mainet tervikuna, sh ka mainet tarbijaturul. Keskmine hinnang tööandja mainele kõikide vastajate seas 7-punktisel skaalal oli 5,17 (N=10483, SD=1,247). Väga heaks hindab oma tööandja mainet 14% töötajatest, väga halvaks vaid 1,1%. Suurem osa töötajatest, ehk 58,8% hindab oma tööandja mainet kas pigem heaks või heaks.

Liikudes organisatsiooni tasandile, siis värbamisvõimekuse säilitamise või tõstmise eesmärgil, peaksid tööandjad põhjalikumalt jälgima ja analüüsima seda, mis kujundab nende töötajate hinnangut oma tööandja mainele, sest nagu ka käesoleva töö uuringust selgus, siis tööandja maine ja tööandja soovitamise vahel on positiivne tugev seos (r_s= 0,608), mis kinnitab ka teiste autorite käsitlusi (Lyons *et al* 2008, Wilden *et al* 2010). Seega värbamisvõimekuse suurendamise eesmärgil on väga oluline tagada tööandja hea maine olemasolevate töötajate silmis.

Vaadates tulemusi gruppide lõikes, siis näeme, et tööandja maine keskmistes hinnangutes ei olnud erinevusi soo lõikes, küll aga esines statistiliselt olulisi erinevusi nii vanusegruppide kui ka ametirühmade lõikes. Eranditult kõikide gruppide lõikes oli tööandja maine ja tööandja soovitamise vahel statistiliselt oluline tugev positiivne seos, korrelatsioonikordaja väärtus varieerus 0,581-st müügi- ja teenindustöötajate puhul kuni 0,635-ni lihttööliste puhul. Kõige kõrgemalt hindas vanuse lõikes oma tööandja mainet kuni 24-aastaste gruppi kuuluvad vastajad (M=5,37), vastupidiselt kõige madalamalt aga 45 ja vanem gruppi kuuluvad (M=5,02). Sarnane muster keskmistes hinnangutes joonistus välja ka valmisolekus oma tööandjat soovitada, mis samuti kinnitab tööandja maine hinnangu ja tööandja soovitamise vahelise seose olemasolu. Vanema vanusegrupi kriitilisem hinnang oma tööandja mainele võib tuleneda juba varem mainitud võrdlusbaasist, ehk tulenevalt pikemast töökogemusest on neil suure tõenäosusega teadmised rohkemate tööandjate kohta kui nooremal sihtrühmal, mis muudab nende hinnangud ka kriitilisemaks. Ametirühmade lõikes hindasid oma tööandja mainet kõige kõrgemalt spetsilistid (M=5,29), kõige madalamalt aga lihttöölised ja oskustöölised (M=4,93).

Varasemate uuringute tulemused näitavad, et tugeva tööandja brändiga ja seeläbi hea tööandja mainega organisatsioonidel on madalam tööjõu voolavus (Ritson 2002), ehk nende organisatsioonide töötajad on tööturul passiivsemad. Magistritöö autor uuris seda aspekti kasutades vastajate hinnangut oma aktiivsusele tööturul, mida sai anda 3-pallisel skaalal. Seos tööandja maine hinnangu ja tööturu aktiivsuse vahel oli statistiliselt oluline, tegemist on vastassuunalise nõrga seosega (r_s= -0,264). Seega, mida madalama hinnangu annab töötaja oma tööandja mainele, seda aktiivsem on ta tööturul. Võib arvata, et madalam hinnang tööandja mainele tuleneb töösuhtest, mis ei vasta töötaja ootustele, mistõttu ei ole tööandja tema jaoks atraktiivne. See muudab töötaja paratamatult tööturul aktiivsemaks eesmärgiga otsida endale parem tööandja. Lisaks vaatas autor ka seost tööandja soovitamise ja tööturu

aktiivsuse vahel. Tulemused näitavad, et ka soovitamise ja tööturu aktiivsuse vahel on vastassuunaline seos. Mida madalam on töötaja valmisolek tööandjat tutvusringkonnas soovitada, seda aktiivsem on ta tööturul ja seda suurema tõenäosusega lahkub ta sobiva tööpakkumise leidmisel organisatsioonist. Seos ei ole küll väga tugev (r_s= -0,347), aga kinnitab siiski eelnevalt teoreetilises osas toodud seoseid, mis näitasid, et tööandja soovitamine ja ka tööjõu voolavus sõltuvad töötajate rahulolust ja pühendumusest, mille aluseks on töötaja ootustele vastav töösuhe (Lyons *et al* 2008).

Tulemused näitavad, et tööturu aktiivsuse ja soovitamise vahel on tugevam seos kui tööturu aktiivsuse ja tööandja maine hinnangu vahel. Saadud tulemus võib kaudselt kinnitada Van Hoye (2013) tulemusi, mis näitavad, et töötaja soov aidata organisatsioonil leida sobivaid töötajaid mõjutab tööandja soovitamist positiivselt. Kui eeldada, et töötaja madalam aktiivsus tööturul tuleneb tema suuremast positiivsest seotusest tööandjaga mitte tema puudulikest kompetentsidest tulenevast madalast konkurentsivõimest tööturul, siis võib arvata, et lojaalne töötaja soovib, et tema tööandja leiaks tööturul parimad töötajad. Seda juhul, kui uut töötajat tajutakse organisatsioonile lisandväärtust toovana mitte enda konkurendina.

Lisaks sellele informatsioonile kuivõrd ootustele vastav on töötaja jaoks tema töösuhe tööandjaga saavad organisatsioonid tööandja soovitamise määra ehk tööandjat soovitavate töötajate osakaalu jälgides kaudselt infot ka töötajate lojaalsusele, mis peegeldub nende aktiivsuses tööturul. Tööandja soovitamise valmisoleku küsimine kvartaalsetes või iga-aastastes organisatsioonisisestes uuringutes annab indikatsiooni töötajate tööturu aktiivsuse kohta ilma, et peaks küsimustikus otse töötajate tööturu aktiivsuse kohta küsima. Sellisele küsimusele ausate vastuste saamise tõenäosus on autori arvates väike, sest mängu tuleb see, kuivõrd kindlad on vastajad oma anonüümsuses ja antud vastuste konfidentsiaalsuses. Uuringutulemuste tõlgendamisel tuleb aga meeles pidada, et tööturu aktiivsuse ja soovitamise vaheline seos ei olnud väga tugev.

2.3.3. Organisatsioonisiseste tegurite seos tööandja soovitamisega

Varasemate uuringute tulemused on näidanud, et ettevõttepõhised tegurid avaldavad tööotsijatele rohkem mõju kui ametikohaga seotud tegurid (Moroko, Uncles 2008). Magistritöö autor on lähtuvalt oma praktilisest kogemusest arvamusel, et sarnaselt mõjutavad ka organisatsioonipõhised tegurid töötajate valmisolekut oma tööandjat soovitada rohkem kui töötaja ametikohaga seotud spetsiifilised tegurid nagu näiteks töö huvitavus või iseseisvus

tööülesannete täitmisel. Seetõttu vaadati käesoleva magistritöö raames töötajate poolt organisatsiooni tööandjana üldisemalt kirjeldavatele väidetele antud hinnangute seost tööandja soovitamisega. Edaspidiseks soovitab autor täpsemate tulemuste saamiseks uurida ka konkreetse ametikohaga ja töö sisuga seonduvaid tegureid.

Vaatluse all oli 22 väidet, mis olid tinglikult jaotatud viide kategooriasse: tööandja iseloomustus, töö tasustamine, töö õhkkond, arenguvõimalused, töökorraldus. 22 väite puhul on kõikides gruppides ja ka kogu valimi puhul korrelatsioonikordaja statistiliselt oluline ning seos tööandja soovitamisega on positiivne. Korrelatsioonikordaja jääb vahemikku 0,105-0,692.

Kõige vähem on tööandja soovitamisega seotud nii terve valimi kui ka kõikide gruppide lõikes organisatsiooni ja toodete/teenuste tuntus avalikkuses ning töötasu tähtaegselt ja ametlikult maksmine. Vaadates nimetatud väidetele antud hinnangute keskmiseid väärtusi, siis väited „töötasu makstakse alati tähtaegselt“ ja „töötasu makstakse ametlikult“, said kõikide gruppide ja ka kogu valimi puhul kõige kõrgemad keskmised hinnangud (vt Lisa 5-8). Neid tegureid võib pidada iseenesestmõistetavaks ja sellest tulenevalt võib olla nende tegurite seos soovitamisega ka madalam. Herzbergi kahe faktori teooriast tulenevalt saab neid tegureid nimetada hügieenifaktoriteks, mille olemasolu puudumine mõjutab tööga rahulolematust aga olemasolu ei tekita rahulolu (Alas 2005). Sellest tulenevalt on ka loogiline, miks nimetatud tegurite ja tööandja soovitamise vaheline korrelatsioonikordaja on nõrk. Töötasu ametlikult maksmise ja tööandja soovitamise vaheline seos jäi vahemikku 0,114 kuni 0,237. Töötasu tähtaegselt maksmise ja tööandja soovitamise vaheline seos jäi vahemikku 0,176 kuni 0,309. Seos erines kuni 24-aastaste gruppi kuuluvate vastajate seas, kelle puhul oli korrelatsioonikordaja tugevam kui teiste gruppide puhul.

Organisatsiooni ja toodete/teenuste tuntuse nõrk seos tööandja soovitamisega (korrelatsioonikordaja vahemikus vastavalt 0,105-0,166 ja 0,109-0,158) võib tuleneda sellest, et nimetatud tegurid ei kujunda töötajate nägemust oma tööandjast ja sellest kui rahul või rahulolematud on nad oma igapäevase tööeluga. Sellest tulenevalt on oluline silmas pidada, et ka tuntud organisatsioonid peavad oma sisemise tööandja maine kujundamisega vaeva nägema ja ainuüksi organisatsiooni ja toodete/teenuste tuntusele lootma jäämine ei aita kaasa värbamisvõimekuse tõstmisele. Tööandja soovitamisega on rohkem seotud töötajate enda suhe organisatsiooni toodete/teenustega ehk kuivõrd nad neid fännivad (korrelatsioonikordaja vahemikus 0,417-0,462). Gruppide lõikes oli korrelatsioonikordaja tugevam lihttööliste,

oskustööliste ja müügi- ja teenindustöötajate puhul kõrgem kui spetsialistide ja juhtide puhul. Seetõttu on just madalamatel positsioonidel töötavatele töötajatele oluline kommunikeerida organisatsiooni toodete/teenuste kasulikkust ja tähtsust ning muuta nad organisatsiooni toodete või teenuste fännideks.

Tabelis 16 esitati kokkuvõtlikult väited, mille puhul oli korrelatsioonikordaja vaatluse all olevate gruppide lõikes üle 0,6 ehk seost saab nimetada tugevaks. Kõikide vaatluse all olevate gruppide lõikes tõusid seose tugevuse alusel esile kaks väidet: töökeskkond on mõnus- töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla, töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised. Töökeskkond võib antud kontekstis tähendada nii füüsilist (tööruumid, puhkeruumid, töövahendid jms) kui ka psühholoogilist töökeskkonda (stress, juhtide suhtumine töötajatesse, juhtidega läbisaamine jms), sest töökeskkonna väite puhul ei lisatud sellekohast täpsustust. Seetõttu soovitab autor täpsemate tulemuste saamiseks ja järelduste tegemiseks uurida töökeskkonna, nii füüsilise kui ka psühholoogilise, seost tööandja soovitamisega põhjalikumalt. Vastajad said anda lisaks hinnangu nii töövahenditele kui ka väitele „töö on stressivaba“. Vaadates nende tegurite seost kogu valimi põhjal, siis saab öelda et seos on tugevam töövahendite puhul (r_s=0,526) kui stressivaba töö puhul (r_s=0,495). Gruppide lõikes on seoste ulatused aga erinevad ja kindlasti ei anna ainult nimetatud kahe väite jälgimine ülevaadet füüsilise ja psühholoogilise keskkonna seose kohta tööandja soovitamisega. Märkimisväärne on, et väitele „töö on stressivaba“ antud keskmised hinnangud olid kogu valimi ja ka kõikide gruppide lõikes kõige madalamad (vt Lisa 5-8). Inimressursi juhtimise ja värbamise kontekstis peaksid tööandjad sellele näitajale tähelepanu pöörama. Stressirohke töö juures on töötajate läbipõlemise oht suurem, millest tulenevalt on nad suure tõenäosusega ebaproduktiivsemad, puuduvad töölt tihedamini, eksivad rohkem ja võivad ka töölt lahkuda, mis suurendab ettevõtte värbamisvajadust. Stressis töötajad ei soovita suure tõenäosusega oma tööandjat tutvusringkonnas, mis muudab organisatsiooni konkurentsivõime tööturul madalaks.

Seda, kas töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised, saab magistritöö autori hinnangul seostada organisatsiooni sisekommunikatsiooni ja juhtimiskvaliteediga. Seos tööandja soovitamisega on tugev kogu valimi ja kõikide gruppide lõikes. Kui vaadata aga väitele antud keskmisi hinnanguid siis ametirühmade lõikes on kõige madalama keskmise hinnangu andnud lihttööliste grupp, kõige kõrgema aga juhtide grupp (vt Lisa 6). Selleks, et suurendada oma töötajate soovituste määra just madalamatel

organisatsiooni tasanditel ja tõsta seeläbi organisatsiooni värbamisvõimekust, on oluline väärtustada ka lihtsamatel positsioonidel töötavaid inimesi ning sisekommunikatsiooni abil anda edasi nende olulisust ja rolli organisatsiooni nii äri- kui ka värbamisega seotud eesmärkide saavutamises. Suure tõenäosusega mõjutab seda, kuivõrd väärtuslike ja olulistena töötajad ennast tunnevad, läbisaamine ja suhe nende otsese juhiga. Seetõttu soovitab magistritöö autor täpsemate tulemuste saamiseks ja järelduste tegemiseks uurida tulevikus ka otsese juhi ja juhtimisega seotud tegurite seost tööandja soovitamisega. Küllaltki tugev seos tunnustamise ja tööandja soovitamise vahel (vahemikus 0,570-0,606) viitab sellele, et juhtide poolse suhtluse kvaliteet on määrava tähtsusega.

Lisaks oli pea kõikide gruppide lõikes seose tugevus üle 0,6 väite puhul „töötajate tervise (nii vaimse kui füüsilise) säilimise eest hoolitsetakse hästi“. Müügi- ja teenindustöötajate, spetsialistide ning juhtide puhul jäi antud teguri seos tööandja soovitamisega veidi alla 0,6 ja oli vähemalt 0,589. Väitele hinnangut andes võisid vastajad silmas pidada näiteks spordikompensatsiooni, ravikulude hüvitamist, tervisliku toidu pakkumist tööandja poolt või ka lisapuhkepäevade pakkumist ja muid sarnaseid soodustusi ning hüvesid. Siit tulenevalt on autori hinnangul täpsemate järelduste tegemiseks oluline lähemalt uurida ka tööandja soovitamise seost organisatsiooni soodustuste ja hüvede paketiga. Senised uuringud näitavad, et tööandja soovitamise eest saadav boonus mõjutab soovitamise määra positiivselt (Van Hoye 2013), seni ei ole aga põhjalikumalt uuritud soodustuse ja hüvede paketi terviklikku mõju tööandja soovitamise määrale.

Järgnevas alapeatükis esitab autor teoreetilisele taustale ja uuringutulemustele tuginedes omapoolseid soovitusi oma töötajate soovituste määra suurendamiseks ning teeb ettepanekuid edasiste uuringute läbiviimiseks.

2.4. Soovitused ja ettepanekud

Arvestades seda, et tööandja soovitamisega on suuremal või vähemal määral seotud nii hinnang tööandja mainele, töötajate aktiivsus tööturul kui ka töö tasustamise, töö õhkkonna, arenguvõimaluste ja töökorraldusega seotud tegurid, siis peaks magistritöö autori hinnangul tööandja soovitamise määr ehk tööandjat soovitavate töötajate osakaal olema üks organisatsiooni inimressursi juhtimisega seotud võtmemõõdikutest. Tähelepanu tuleb aga pöörata sellele, et tööandja soovitamise määra ei saa kindlasti seostada vaid

personaliosakonna töö kvaliteediga, vaid seda mõjutab kogu organisatsiooni tegevus, sh nii juhid kui ka töötajad ise. Tööandja soovitamise määra mõõtmine ja muutuste jälgimine ajas, annab organisatsiooni tippjuhtkonnale indikatsiooni selle kohta, kui palju on organisatsioonis neid töötajaid, kes pole mitte ainult rahulolevad oma tööandjaga vaid ka piisavalt pühendunud ja lojaalsed, et tööandjat oma tutvusringkonnas soovitada. Kõrge tööandja soovitamise määr aitab saavutada organisatsiooni jätkusuutlikku edu, mis Moroko ja Uncles (2008) käsitluse järgi on kõige ihaldusväärsem olukord, kus tööandja suudab värvata ja hoida sobivamaid töötajaid.

Soovitused oma töötajate soovituste määra suurendamiseks on peamiselt seotud organisatsiooni sisekommunikatsiooniga, töötajate kaasamisega värbamistegevustesse, töökeskkonna parendamise ja töötajate tervise eest hoolitsemisega seonduvate hüvede pakkumisega. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni abil on võimalik töötajaid rohkem värbamistegevustesse kaasata, suurendada nende teadlikkust organisatsiooni üldisest käekäigust ja tööandja soovitamise olulisusest, võtta maha tööandja soovitamisega seotud hirme ja selgitada töötajatele nende olulisust organisatsioonis. Järgnevalt on välja toodud mõned soovitused:

1. Töötajate kaasamiseks ja soovitajate määra suurendamiseks on oluline töötajatele selgitada nende rolli värbamises. Iga töötaja on ettevõtte saadikuks ja kujundab tööandja mainet väliste sihtrühmade seas, mistõttu sõltub nende soovitusest või mittesoovitusest organisatsiooni värbamisvõimekus.
2. Tööandjad peaksid jälgima ja analüüsima seda, mis kujundab nende töötajate hinnangut oma tööandja mainele, mis on tugevalt seotud tööandja soovitamisega.
3. Soovitavalt tuleks töötajate hinnangu kujunemist nii tööandja mainele kui ka valmisolekule oma tööandjat soovitada jälgida sihtrühmade lõikes, sest sihtrühmade ootused tööandjale on erinevad. Sihtrühmade moodustamisel tuleb lähtuda organisatsiooni spetsiifikast ja vajadustest. Sihtrühmi saab koostada nii vanuse, ametirühma kuuluvuse kui ka muude tunnuste põhjal.
4. Liht- ja oskustööliste seas tööandja soovitamise määra tõstmiseks tuleks neid rohkem informeerida organisatsiooni üldisest käekäigust, kaasata neid värbamisprotsessi ja selgitada, miks uusi töötajaid otsitakse ja miks on sobivate töötajate leidmine nii organisatsioonile kui ka kogu meeskonnale kasulik. Samuti on oluline väärtustada

nende rolli ja olulisust nii organisatsiooni äri- kui ka värbamisega seotud eesmärkide saavutamises.

5. Sisemise tööandja maine kujundamisele peavad tähelepanu pöörama ka tuntud organisatsioonid, sest organisatsiooni ja selle toodete/teenuste tuntusel on nõrk seos tööandja soovitamisega.
6. Oma töötajate soovituste soodustamiseks peaksid tööandjad töötajatele selgeks tegema toodete/teenuste kasulikkuse ja tähenduse ning võimalusel laskma töötajatel neid tasuta või soodsamatel tingimustel kasutada, sest see kuivõrd töötajad tooteid/teenuseid fännivad on tööandja soovitamisega positiivselt seotud (r_s=0,434).
7. Tööandja soovitamismäära tõstmist peab alustama oma töötajate heaolu tõstmisest. Tähelepanu peaks pöörama soovitamisega tugevalt seotud töökeskkonnale (r_s=0,670) ja töötajate tervise eest hoolitsemisele (r_s=0,615). Väitele „töö on stressivaba“ antud madalad hinnangud kõikide gruppide lõikes viitavad sellele, et töökorralduses on puudujääke. Tööstressile peab tähelepanu pöörama eriti lihttööliste grupis, kus seos nimetatud teguri ja tööandja soovitamise vahel oli kõige tugevam (r_s=0,588). Stressirohke töö puhul on töötajate läbipõlemise oht suurem, millest tulenevalt on nad suure tõenäosusega ebaproduktiivsemad, puuduvad töölt tihedamini, eksivad rohkem ja võivad ka töölt lahkuda, mis omakorda suurendab ettevõtte värbamisvajadust.
8. Soovitajate määra hoidmiseks ja tõstmiseks tuleks tähelepanu pöörata ka kommunikatsioonile tänaste soovitajatega. Soovitajatele peaks andma infot värbamisprotsesside kohta ja positiivset tagasisidet nende senistele tegevustele uute töötajate leidmisel, mis innustab neid jätkuvalt värbamistegevustes kaasa lööma.

Käesoleva töö raames analüüsitud andmeid on kindlasti võimalik analüüsida veel mitmel erineval moel ja leida uusi seoseid, mis lähtudes magistritöö ajalisest ja mahulisest piirangust jäid vaatluse alt välja. Autor pöörab tähelepanu sellele, et uuringutulemuste analüüsi käigus leiti tööandja soovitamisega seotud tegurid ning suurusi vaadeldi sümmeetriliselt, ehk tulemuste põhjal ei saa eeldada, et üks teguritest on põhjus ja teine tagajärg. Põhjalikema järelduste tegemiseks on oluline edasiste uuringute käigus analüüsida ka põhjus-tagajärg seoseid. Samuti peab arvesse võtma valimi struktuuri erinevust üldkogumi struktuurist (vt Lisa 3 ja 4). Valimis oli esindatud rohkem naiste ja spetsialistide gruppi kuuluvate töötajate vastused. Edaspidi on soovituslik koostada valim võttes arvesse lisaks vastaja soole, vanusele ja ametirühma kuuluvusele ka vastaja elukohta, organisatsiooni

töötajate arvu ja ka töötaja palgataset, mis võivad tulemusi mõjutada. **Autoripoolsed ettepanekud edasiste uuringute läbiviimiseks on järgmised:**

1. Edaspidiseks soovitab autor täpsemate tulemuste saamiseks uurida ka konkreetse ametikoha ja töö sisuga seonduvaid tegureid, millele käesolevas magistritöös tähelepanu ei pööratud.
2. Uuringutulemustest selgub, et töökeskkonnale antud hinnang on tööandja soovitamisega positiivselt seotud (r_s=0,670). Töökeskkonna väite juures ei olnud lisatud täpsustust, seega võib see antud töö kontekstis tähendada nii füüsilist kui ka psühholoogilist keskkonda. Autor soovitab tulevikus töökeskkonna, nii füüsilise kui ka psühholoogilise, seost tööandja soovitamisega detailsemalt uurida.
3. Soovituslik on uurida ka otsese juhi ja juhtimisega seotud tegurite seost tööandja soovitamisega. Küllaltki tugev seos tunnustamise ja tööandja soovitamise vahel (r_s=0,598) viitab sellele, et juhtide poolse suhtluse kvaliteet võib olla määrava tähtsusega.
4. Senised uuringud näitavad, et tööandja soovitamise eest saadav boonus mõjutab soovitamise määra positiivselt (Van Hoye 2013), seni ei ole aga põhjalikumalt uuritud soodustuse ja hüvede paketi terviklikku mõju tööandja soovitamise määrale. Tugev korrelatsioonikordaja töötajate tervise eest hoolitsemise väite puhul (r_s=0,615) viitab täpsemate hüvede ja soodustuste uurimise vajalikkusele.
5. Soovituslik on koguda ka kvalitatiivset infot töötajatelt, mis annaks selgema ülevaate nii tööandja soovitamist soodustavate kui ka takistavate tegurite kohta.
6. Käesoleva magistritöö raames anti ülevaade töötajate valmisolekust oma tööandja soovitamiseks. Laiema ja põhjalikuma vaate teemale annaks kvalitatiivne info personali- ja värbamisjuhtidelt organisatsioonide tööandja soovitamisega seotud praktikatest ja tööandja soovitamismääradest.

Nimetatud ettepanekud tulenevad nii käesoleva magistritöö uuringu piirangutest kui ka analüüsi käigus tekkinud täiendavatest küsimustest. Autori hinnangul on oluline täpsemate järelduste tegemiseks viia läbi täiendavaid nii kvantitatiivseid kui ka kvalitatiivseid uuringuid.

KOKKUVÕTE

Tööealise elanikkonna vähenemine, töötajate muutunud ootused oma tööandjatele, generatsioonide vahelised erinevused ja suurenenud konkurents töötajate pärast on muutnud sobivate inimeste värbamise keeruliseks. Konkurentsis püsimiseks on organisatsioonidel vaja sobivate kompetentsidega töötajaid, mis teeb värbamisest ühe olulisima inimressursi juhtimise praktika. Turundamisel ja värbamisel on mitmeid sarnaseid jooni, mistõttu on alternatiivina traditsioonilistele värbamismeetoditele, mis tihedas konkurentsis enam tulemusi ei too, hakatud värbamise kontekstis kasutama turunduslikke meetodeid. Olulisele kohale on tõusnud organisatsiooni maine tööandjana ja tööandja saadikute ehk tööandjat soovitavate töötajate määr.

Vaatamata sellele, et oma töötajate soovituste kaudu värbamist peetakse kõige tulemuslikumaks värbamismeetodiks, puudub ülevaatlik informatsioon selle kohta, kuidas oma töötajate soovitusi organisatsioonis saaks stimuleerida ning millised tegurid on seotud oma töötajate soovitustega. Magistritöö eesmärk oli välja selgitada tegurid, mis on seotud töötajate valmisolekuga oma tööandjat töökohana tutvusringkonnas soovitada.

Püstitatud eesmärgi täitmiseks kasutas autor 2015. aasta mais Palgainfo Agentuuri ja Brandem'i koostöös läbi viidud kvantitatiivset tööturu- ja palgauuringut, mille koostamises ja läbiviimises osales Brandem'i konsultandina ka magistritöö autor. Veebipõhisele küsimustikule sai vastata nii eesti kui ka vene keeles LimeSurvey küsitluskeskkonnas. Magistritöö uuringu raames kasutati tööandja maine ja vastaja andmete blokkidesse kuulunud 26-le valikvastustega küsimusele saadud hinnanguid. Vastajatelt uuriti nende valmisolekut tööandja soovitamiseks, hinnangut oma tööandja mainele, aktiivsusele tööturul ning organisatsioonisisestele teguritele. Saadud hinnanguid analüüsiti lähemalt ka vastaja soo, vanuse ja ametirühma kuuluvuse alusel. Magistritöö uuringu valimi moodustasid 11 173 vastajat erinevatest organisatsioonidest, kes märkisid ennast 2015. aasta aprilli seisuga töötavaks.

Uuringu tulemustest selgus, et vaid 13% töötajatest kindlasti soovitaksid oma tööandjat tutvusringkonnas. Suurem osa ehk 35,1% valisid vastusevariandi „pigem jah“ ning ligi neljandik vastajatest ehk 24,4% valisid vastusevariandi „pigem mitte“ või „ei, kindlasti mitte“. Autori arvates on hinnang valmisolekule oma tööandjat tutvusringkonnas soovitada madal, mis omakorda mõjutab organisatsioonide värbamisvõimekust ja nende konkurentsivõimet. Tegemist on vaid hinnanguga teoreetilisele valmisolekule oma tööandjat soovitada, mis praktikas realiseerub suure tõenäosusega veelgi madalamal määral. Analüüsi põhjal saab öelda, et valmisolek tööandja soovitamiseks ei sõltu soost, küll aga vastaja vanusest ja ametirühma kuulumisest. Kõige kõrgema hinnangu oma tööandja soovitamisele andsid vanuse lõikes kuni 24 vanusegrupi esindajad ning ametirühma lõikes spetsialistide ja juhtide rühmadesse kuuluvad vastajad.

Uuringust selgus, et töötajate hinnang oma tööandja mainele on tugevalt seotud nende valmisolekuga oma tööandjat tutvusringkonnas soovitada. Suurem osa ehk 58,8% vastajatest hindas oma tööandja mainet kas pigem heaks või heaks. Keskmises hinnangus oli erinevusi nii vanuse kui ka ametirühmade lõikes, kuid selgus, et vastaja sugu tööandja maine hinnangu kujunemisel rolli ei mängi. Korrelatsioonanalüüsi tulemustest selgus, et vastaja aktiivsus tööturul on vastassuunaliselt seotud nii tööandja soovitamise kui ka tööandja maine hinnanguga.

Lisaks tööandja maine hinnangule said vastajad hinnata ka organisatsioonisiseseid tegureid, mis olid tinglikult jaotatud viide gruppi: organisatsiooni iseloomustus, töö tasustamine, töö õhkkond, arenguvõimlaused ja töökorraldus. Kõikidel uuringu raames vaadeldud organisatsioonisisestel teguritel oli statistiliselt oluline seos tööandja soovitamisega. Tugevam seos ($r_s > 0,6$) ilmnes järgnevate tegurite puhul: töökeskkond, töötajate hinnang nende väärtusele ja olulisusele ettevõttes, töötajate tervise eest hoolitsemine.

Järgnevalt on kokkuvõtlikult toodud uuringutulemuste põhjal esitatud soovitused oma töötajate soovituste määra suurendamiseks:

1. Töötajate kaasamiseks ja soovitajate määra suurendamiseks on oluline töötajatele selgitada nende rolli värbamises.
2. Tööandjad peaksid jälgima ja analüüsima seda, mis kujundab olemasolevate töötajate hinnangut oma tööandja mainele, sest see on tugevalt seotud tööandja soovitamisega.

3. Soovitavalt tuleks töötajate hinnangu kujunemist nii tööandja mainele kui ka valmisolekule oma tööandjat soovitada jälgida sihtrühmade lõikes, sest sihtrühmade ootused tööandjale on erinevad.
4. Liht- ja oskustööliste seas tööandja soovitamise määra tõstmiseks tuleks neid rohkem informeerida organisatsiooni üldisest käekäigust, kaasata neid värbamisprotsessi ja selgitada, miks uusi töötajaid otsitakse ning miks on sobivate töötajate leidmine nii organisatsioonile kui ka kogu meeskonnale kasulik. Samuti on oluline väärtustada nende rolli ja olulisust nii organisatsiooni äri- kui ka värbamisega seotud eesmärkide saavutamises.
5. Sisemise tööandja maine kujundamisele peavad tähelepanu pöörama ka tuntud organisatsioonid, sest organisatsiooni ja selle toodete/teenuste tuntusel on nõrk seos tööandja soovitamisega.
6. Oma töötajate soovituste soodustamiseks peaksid tööandjad töötajatele selgeks tegema toodete/teenuste kasulikkuse ja tähenduse ning võimalusel laskma töötajatel neid tasuta või soodsamatel tingimustel kasutada, sest see kuivõrd töötajad tooteid/teenuseid fännivad on tööandja soovitamisega positiivselt seotud.
7. Tööandja soovitamismäära tõstmist peab alustama oma töötajate heaolu tõstmisest eelkõige töökeskkonna parendamise ja töötajate tervise eest hoolitsemisega seonduvate hüvede pakkumise näol.
8. Soovitajate määra hoidmiseks ja tõstmiseks tuleks tähelepanu pöörata ka kommunikatsioonile tänaste soovitajatega.

Püstitatud magistritöö eesmärk sai täidetud ning tööandja soovitamisega seotud tegurid ning seose ulatus ja iseloom välja selgitatud. Kuna tegemist on esmakordse uuringuga, mis nii suure valimi põhjal toob Eesti kontekstis välja tööandja soovitamisega seotud tegurid, siis tegi autor ettepanekuid ka edasiste uuringute läbiviimiseks. Arvestades oma töötajate soovituste kui värbamismeetodi efektiivsust, on informatsioon soovitustega seotud tegurite kohta vajalik organisatsiooni värbamisvõimekuse säilitamiseks ja suurendamiseks. Käesoleva magistritöö tulemusi saab kasutada sisendinfona tulevaste uuringute planeerimisel ja läbiviimisel, organisatsiooni värbamisstrateegia loomisel ja oma töötajate soovituste stimuleerimisel eesmärgiga suurendada organisatsiooni värbamisvõimekust.

VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Aasta algus tööturule suuri muutusi ei toonud. Eesti Statistika. http://www.stat.ee/277425 (15.05.2016)

Alas, R. (2005). Personalijuhtimine. 4. täiend tr. Tallinn: Külim.

Alniacik, E., Alniacik, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. –*Procedia - Social and Behavioral Sciences,* Vol. 58, pp. 1336-1346.

Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. -*Journal of Brand Management*, Vol. 4, No. 3, pp.185-206.

Anderson, J., C., Narus, A., Van Rossum, W. (2006). Customer Value Proposition in Business Markets. https://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets (12.03.2016)

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.

Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. –*Career Development International*, Vol. 9, No. 5, pp. 501-517.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. - *Journal of Management*. Vol. 17. United States: Sage Publications, pp. 99-120.

Barney, J. B., Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resource in gaining competitive advantage. -*Human Resource Management*, Vol. 37, pp. 31-46.

Bloemer, J. (2010). The psychological antecedents of employee referrals. – *The International Journal of Human Resource Management,* Vol. 21, No. 10, pp. 1769-1791.

Buttle, F., A. (1998). Word of mouth: Understanding and managing referral marketing. – *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, pp. 241-254.

Breaugh, J., A. (2008) Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. - *Human Research Management Review*, Vol. 18, pp. 103-118.

Burks, S., Cowgill B., Hoffman, M., Housman, M. (2013). The Facts About Referrals: Toward an Understanding of Employee Referral Networks. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2253738 (12.01.2016)

Drummond, G., Ensor, J. (2005). Introduction to Marketing Concepts. s.l.:Routledge

Edwards, M., R. (2009). Employer and Employee Branding: HR or PR? – *Managing Human Resources: Personnel Managent in Transition*, (Eds.) Stephen Bach. s.l.:Blackbell Publishing Ltd.

Einpalu, M. (2015) Infotehnoloogia spetsialistide värbamine Eestis – ootuste ja võimaluste kaardistamine. TTÜ ärikorralduse instituut. 89 lk. (Magistritöö)

Franca, V., Pahor, M. (2012). The Strength of Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. - *Journal of Marketing and Management*, Vol 3, Nr. 1, pp. 78-122.

Jackson, S. E., Schuler, R. S. (2003). Managing Human Resources: Through Strategic Partnership. 8th ed. South-Western: Thomson Learning.

Kapferer, J.-N. (2012). The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking. 5th edition. London: Kogan Page Publishers.

Keller, K., L. (2008). Brand Planning. s.l.:Shoulders of Giants

Kotler, P. (2002). Marketing Management. Indiana: Prentice Hall

Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I. (2010). Teadlik turundus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Liu, Y., Maurer, S., D. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. - *Business Horizons*, Vol. 50, pp. 305- 314.

Lloyd, S.(2002). Branding from the Inside Out. – *Business Review Weekly*, Vol. 24, No. 10, pp. 23-31.

Lyons, S., Schweitzer, L. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. - *Business Horizons*, Vol. 51, pp. 555-565

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., Pate, J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR?- *European Management Journal*, Vol. 23, No. 1, pp. 76-88.

Maurer, S., D., Howe, V., Lee, T., W. (1992) Organizational recruiting as marketing management: an interdisciplinary study of engineering graduates. –*Personnel Psychology*, Vol. 45, No. 4 pp. 807-833

Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating employees to „live the brand“: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. –*Journal of Marketing Management*, Vol. 25, No. 9-10, pp. 893-907.

Millmore, M. (2003). Just How Extensive is the Practice of Strategic Recruitment and Selection? – *Irish Journal of Management.* Vol. 24, pp. 87-108.

Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., Morrow, T. (2007). Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues. 2st ed. London: Peason Education.

Moon,Y. E.(2004) Brand Positioning. UK: Harvard Business School Case Method Teaching

Moroko, L., Uncles, M. D. (2008) Characteristics of successful employer brands. –*Brand Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 160-175.

Mosley, R., W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. –*Journal of Brand Management*, Vol. 15, pp. 123-134.

Mosley, R., W. (2014). Employer Brand Management. Practical Lessons from the World’s Leading Employers. UK: John Wiley and Sons Ltd.

Phillips, J., M., Gully, S., M. (2015) Multilevel and Strategic Recruiting: Where Have We Been, Where Can We Go From Here?- *Journal of Management*, Vol. 41, No. 5, pp. 1416-1445

Price, D. (1996). How Marketing Can Sell Your Personnel Product. -*People Management*, June 13.

Rafaeli, A., Hadomi, O., Simons, T. (2005). Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the effects of geographic focus. -*European Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 355-366.

Reichheld, F., F. (2003). The One Number You Need to Grow. https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow (12.01.2016)

Ritson, M. (2002). Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power. –*Marketing*, Vol. 24, p 18.

Robertson, A., Khatibi, A. (2012). By Design or By Default: Creating the Employer Identity. – *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 31-47

Ryan, G., Gubern, M., Rodriguez, I. (2000) Recruitment advertising: The marketing- human resource interface.-*International Advances in Economic Research*, Vol. 6, No. 2, pp. 354-364

Shinnar, R., S., Young, C., A., Meana, M. (2004). The Motivations for and Outcomes of Employee Referrals. - *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 2.

Taylor, M., S., Collins, C., J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice. - Industrial and organizational *psychology*, pp. 304-334.

Töötajate tööturu- ja palgauuring kevad-suvi 2015. (2015). Palgainfo Agentuur (Küsimustik)

Tööturu ja tasustamise trendid kevad-suvi 2015. (2015). Palgainfo Agentuur (Uuringuraport)

Tööturu ja tasustamise trendid sügis-talv 2015/2016. (2016). Palgainfo Agentuur (Uuringuraport)

Van Hoye, G., Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, pp. 341-352.

Van Hoye, G. (2013). Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives. - *Human Performance*, pp 451-464.

Van Hoye, G. (2014). Word-of-mouth as a recruitment source: An integrative model. -*Oxford Handbook of Recruitment.* (Eds.) Yu, K., Y., T., Cable, D., M. USA: Oxford University Press, pp. 251-268

Werbel, J. D., DeMarie, S. M. (2005). Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit. – *Human Resource Management Review*. Vol 15, pp. 247-262.

Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010) Employer branding: strategic implications for staff recruitment. – *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, Nos. 1-2, pp. 56-73

SUMMARY

MARKETING APPROACH TO RECRUITMENT AND THE FACTORS RELATED TO EMPLOYEE REFERRALS

Marie Evart

Decreasing working-age population, employees' changed expectations to their employers, differences between generations and higher competition among employers are just some reasons why recruiting is more difficult than it has ever been. It is clear that in today's labor market the candidates do not compete for one position, but rather employers are competing for one suitable candidate. Organization's ability to recruit suitable employees is getting more important, especially in Estonia, taking into account the demographical trends and the size of Estonian labor market.

Recruitment has changed and several practices from marketing are used in order to get the desired results. Employer brand and employer advocates, in other words the employees willing to recommend their employer as a great place to work, have drawn attention not only in the field of recruitment but in human resource management in general. Many results from the studies focusing on recruitment indicate that employee referrals are the most effective recruitment method. Employee referrals are described as one form of word-of-mouth marketing and they could be used as an indicator for good employer image among organization's employees.

Although many researchers have come to the conclusion, that organizations should promote and stimulate employee referrals, there isn't enough information about the factors related to employee referrals. In difficult labor market conditions, it is extremely important to know the factors which help to promote and stimulate employee referrals with the aim to recruit the talents organizations need. The purpose of this master thesis is – to find out the factors related to employee referrals. Taking this information into account, the author of this

thesis made suggestions on how to promote employee referrals. Also, suggestions for future research were made.

In order to achieve the established aim of the thesis, the author used the quantitative data collected during May 2015 with a web-based questionnaire which consisted of 8 parts. For the thesis at hand, 26 questions from the part “employer image” were used. The survey was conducted in cooperation with the Salary Information Agency and employer branding agency Brandem for whom the author of this thesis is working as a Consultant. The sample consisted of 11 173 respondents who are employees from different organizations working in Estonia. Collected data was analysed using the Spearman correlation coefficient, the analysis of variances (ANOVA), T-tests, Levene, Welch and Brown-Forsythe tests and descriptive statistics.

The thesis at hand is divided into two paragraphs. A theoretical framework was set up to understand the conception and importance of the marketing approach to recruitment. The author gives an overview of the role of recruitment in the human resource management, describes the similarities between recruitment and marketing, gives an overview of the concept of employer brand and employee referrals and the role of these concepts in recruitment. The second paragraph gives an overview of the empirical research conducted by the author. The first subparagraph describes the methodology and sample of the survey. In the second and third subparagraphs the results of the analysis are presented with conclusions and recommendations for promoting employee referrals and suggestions for future research.

The results indicate that only 13% of respondents would definitely recommend their employer to their acquaintances. The majority of respondents chose the answer “rather yes”. 24,2% of respondents chose the answer “rather not” or “no, definitely not”. Respondents assessment to their employer image is related to their willingness to recommend their employer to their acquaintances. 58,8% of the participants rated their employer image as “rather good” or “good”. The results differed among different age and professional groups. All the organizational factors used in the survey had and statistically important relationship with employee referrals. Correlation was above 0,6 for these factors: work environment, perceived value and importance of employers, taking care of employees physical and mental health.

In conclusion it can be stated that the purpose of the thesis is achieved. Nevertheless, it is essential to carry out further studies as employee referrals as a recruitment method still

needs additional attention. The results of this thesis could be used as an input for future studies, for the development of organization's recruitment strategy and promoting and stimulating employee referrals in order to boost organization's ability to recruit suitable employees.

LISAD

Lisa 1. Veebiküsimustik

Aktiivsus tööturul
Palun märkige, kas ja kuivõrd aktiivselt te momendil tööd otsite.

1- ei otsi üldse tööd ja ei ole huvitatud pakkumistest,
2- olen avatud pakkumistele, ise aktiivselt tööd ei otsi,
3- otsin aktiivselt tööd läbi erinevate kanalite.

Hinnang tööandja mainele
Palun hinnake, milline on Teie tööandja maine?
1– väga halb, 2 – halb, 3 – pigem halb, 4– nii ja naa, 5– pigem hea, 6–hea, 7–väga hea

Tööandja iseloomustus
Palun hinnake, kuivõrd iseloomustavad toodud väited organisatsiooni, kus Te töötate
1- see ei ole üldse nii, 2- pigem ei ole nii, 3- nii ja naa, 4- pigem on nii, 5- see on täiesti nii

- Organisatsioon on avalikkuses laialdaselt tuntud.
- Organisatsiooni tooted ja/või teenused on avalikkuses laialdaselt tuntud.
- Töötajad fännivad organisatsiooni tooteid ja/või teenuseid.
- Töötajad on hästi kursis organisatsiooni käekäiguga.

Töö tasustamine
Palun hinnake, kuivõrd iseloomustavad toodud väited organisatsiooni, kus Te töötate
1- see ei ole üldse nii, 2- pigem ei ole nii, 3- nii ja naa, 4- pigem on nii, 5- see on täiesti nii

- Töötajad on hästi tasustatud.
- Töötasu makstakse ametlikult.
- Töötasu makstakse alati tähtaegselt.
- Töötasud on õiglased.
- Töötajatel on kindlustunne oma töökoha säilimise osas.

Lisa 1 järg. Veebiküsimustik

Töö õhkkond
Palun hinnake, kuivõrd iseloomustavad toodud väited organisatsiooni, kus Te töötate
1- see ei ole üldse nii, 2- pigem ei ole nii, 3- nii ja naa, 4- pigem on nii, 5- see on täiesti nii

- Töötajad saavad omavahel hästi läbi.
- Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised.
- Töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest.
- Kõik töötajad kuuluvad meeskonda ja on selle võrdväärsed liikmed.

Arenguvõimalused
Palun hinnake, kuivõrd iseloomustavad toodud väited organisatsiooni, kus Te töötate
1- see ei ole üldse nii, 2- pigem ei ole nii, 3- nii ja naa, 4- pigem on nii, 5- see on täiesti nii

- Vabade ametikohtade puhul eelistatakse kandidaate organisatsiooni seest.
- Kõigil töötajatel on head võimalused erialaseks arenguks ja täiendõppeks.
- Organisatsioonis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul.
- Töötajatel on võimalus oma teadmisi ja kogemusi teistele edasi anda.

Töökorraldus
Palun hinnake, kuivõrd iseloomustavad toodud väited organisatsiooni, kus Te töötate
1- see ei ole üldse nii, 2- pigem ei ole nii, 3- nii ja naa, 4- pigem on nii, 5- see on täiesti nii

- Töövahendid toetavad parimate tulemuste saavutamist.
- Töökeskkond on mõnus – töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla.
- Töökorraldusel arvestatakse töötajate isikliku elu vajadustega.
- Töötajate tervise (nii vaimse kui füüsilise) säilimise eest hoolitsetakse hästi.
- Töö on stressivaba.

Soovitamine
Palun märkige, kas soovitaksite oma praeguse tööandja juures töötamist tuttavale.
1- ei, kindlasti mitte, 2- pigem mitte, 3- nii ja naa, 4- pigem jah, 5- jah, kindlasti

Sugu
1- naine, 2- mees

Lisa 1 järg. Veebiküsimustik

Vanus

- 15 ja noorem
- 16-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65-74
- 75 ja vanem

Ametirühm

Vastajad said määrata oma põhiametikoha vastavalt rahvusvahelisele ametite klassifikaatorile ISCO (*International Standard Classification of Occupations*). Sellest tulenevalt määrati vastajad ametirühmadesse:

- Juhid
- Esmatasandi juhid
- Valdkonnajuhid ja projektijuhid
- Tippspetsialistid
- Keskastmespetsialistid
- Sõjaväelased
- Ametnikud
- Müügi- ja teenindustöötajad
- Oskustöötajad ja käsitöölised
- Seadme- ja masinaoperaatorid
- Mootorsõidukite ja liikurmasinate juhid
- Lihttöölised

Lisa 2. Tööturu- ja palgauuringu teemablokid

Tööturu- ja palgauuringu küsimustik sisaldas järgmiseid teemablokke koos alamküsimustega (Töötajate tööturu-…2015):

1. teie ja töö,
2. põhiametikoht,
3. töötasu muutused,
4. aktiivsus tööturul ja tööle kandideerimine,
5. palgaootused,
6. tööandja maine,
7. motivatsioon ja töökorraldus,
8. teie andmed.

Lisa 3. Hõivatute määr Eestis 2015. aasta II kvartalis soo ja vanuse lõikes

Grupp	Hõivatute arv	Osakaal kõikidest hõivatutest
Mehed	328 200	51%
Naised	311 800	49%
15-24	54 000	8%
25-49	376 300	59%
50-74	209 700	33%

Allikas: (autori koostatud Eesti Statistikaameti andmete põhjal)

Lisa 4. Üldkogumi ja valimi struktuuri võrdlus ametirühma alusel

Ametirühm	Osakaal üldkogumis	Osakaal valimis	Hälve (absoluutväärtus)
Juhid	12,1%	12,6%	0,5%
Spetsialistid	38,3%	47,7%	9,4%
Müügi- ja teenindustöötajad	13,6%	15,8%	2,2%
Oskustöölised	27,8%	17,2%	10,6%
Lihttöölised	8,2%	6,7%	1,5%

Allikas: (autori koostatud Eesti Statistikaameti andmete põhjal)

Lisa 5. Keskmised hinnangud organisatsioonisisestele teguritele

Väide	N	M	SD
Organisatsiooni iseloomustus			
1. Organisatsioon on avalikkuses laialdaselt tuntud	10604	3,90	1,158
2. Organisatsiooni tooted ja/või teenused on avalikkuses laialdaselt tuntud	10309	3,90	1,126
3. Töötajad fännivad organisatsiooni tooteid ja/või teenuseid	9892	3,20	1,090
4. Töötajad on hästi kursis organisatsiooni käekäiguga	10378	3,54	1,068
Töötasustamine			
5. Töötajad on hästi tasustatud	10408	2,74	1,081
6. Töötasu makstakse ametlikult	10586	4,77	,659
7. Töötasu makstakse alati tähtaegselt	10614	4,70	,743
8. Töötasud on õiglased	10413	3,04	1,164
9. Töötajatel on kindlustunne oma töökoha säilimise osas	10446	3,47	1,120
Tööõhkkond			
10.Töötajad saavad omavahel hästi läbi	10593	3,87	,868
11.Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised	10480	3,12	1,113
12. Töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest	10416	3,10	1,166
13. Kõik töötajad kuuluvad meeskonda ja on selle võrdväärsed liikmed	10407	3,31	1,133
Arenguvõimalused			
14. Vabade ametikohtade puhul eelistatakse kandidaate organisatsiooni seest	9955	3,48	1,064
15. Kõigil töötajatel on head võimalused erialaseks arenguks ja täiendõppeks	10320	3,26	1,139
16. Organisatsioonis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul	10243	3,32	1,104
17. Töötajatel on võimalus oma teadmisi ja kogemusi teistele edasi anda	10314	3,67	1,016
Töökorraldus			
18. Töövahendid toetavad parimate tulemuste saavutamist	10461	3,59	1,044
19. Töökeskkond on mõnus - töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla	10460	3,37	1,054
20. Töökorraldusel arvestatakse töötajate isikliku elu vajadustega	10471	3,48	1,107
21. Töötajate tervise (nii vaimse kui füüsilise) säilimise eest hoolitsetakse hästi	10391	3,15	1,180
22. Töö on stressivaba	10465	2,42	1,074

Allikas: (autori koostatud)

Lisa 6. Keskmised hinnangud organisatsioonisisestele teguritele soo lõikes

Väide	N		M		SD	
	mees	naine	mees	naine	mees	naine
Organisatsiooni iseloomustus						
1.Organisatsioon on avalikkuses laialdaselt tuntud	3661	6943	3,76	3,98	1,196	1,131
2.Organisatsiooni tooted ja/või teenused on avalikkuses laialdaselt tuntud	3565	6744	3,74	3,98	1,181	1,087
3.Töötajad fännivad organisatsiooni tooteid ja/või teenuseid	3452	6440	3,03	3,29	1,110	1,068
4.Töötajad on hästi kursis organisatsiooni käekäiguga	3574	6804	3,49	3,56	1,066	1,068
Töötasustamine						
5.Töötajad on hästi tasustatud	3606	6802	2,87	2,67	1,076	1,078
6.Töötasu makstakse ametlikult	3668	6918	4,71	4,81	,755	,600
7.Töötasu makstakse alati tähtaegselt	3671	6943	4,64	4,73	,801	,708
8.Töötasud on õiglased	3613	6800	3,17	2,98	1,158	1,162
9.Töötajatel on kindlustunne oma töökoha säilimise osas	3615	6831	3,49	3,46	1,110	1,126
Tööõhkkond						
10.Töötajad saavad omavahel hästi läbi	3668	6925	3,93	3,84	,832	,885
11.Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised	3627	6853	3,20	3,08	1,091	1,122
12.Töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest	3604	6812	3,11	3,10	1,152	1,173
13.Kõik töötajad kuuluvad meeskonda ja on selle võrdväärsed liikmed	3596	6811	3,33	3,30	1,114	1,143
Arenguvõimalused						
14.Vabade ametikohtade puhul eelistatakse kandidaate organisatsiooni seest	3422	6533	3,44	3,50	1,060	1,066
15.Kõigil töötajatel on head võimalused erialaseks arenguks ja täiendõppeks	3552	6768	3,25	3,27	1,123	1,147
16.Organisatsioonis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul	3528	6715	3,33	3,31	1,093	1,109
17.Töötajatel on võimalus oma teadmisi ja kogemusi teistele edasi anda	3558	6756	3,70	3,66	,993	1,028
Töökorraldus						
18.Töövahendid toetavad parimate tulemuste saavutamist	3623	6838	3,63	3,57	1,035	1,048
19.Töökeskkond on mõnus - töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla	3619	6841	3,36	3,38	1,040	1,062
20.Töökorraldusel arvestatakse töötajate isikliku elu vajadustega	3621	6850	3,48	3,48	1,108	1,107
21.Töötajate tervise säilimise eest hoolitsetakse	3595	6796	3,21	3,12	1,177	1,181
22.Töö on stressivaba	3611	6854	2,53	2,37	1,082	1,065

Allikas: (autori koostatud)

Lisa 7. Keskmised hinnangud organisatsioonisisestele teguritele vanuse lõikes

Väide	N			M			SD		
	1*	2*	3*	1	2	3	1	2	3
1.	869	5762	3973	3,88	3,85	3,98	1,183	1,191	1,099
2.	861	5655	3793	3,91	3,84	3,97	1,130	1,158	1,072
3.	833	5454	3605	3,39	3,20	3,17	1,116	1,096	1,071
4.	861	5667	3850	3,76	3,56	3,45	1,044	1,048	1,093
5.	856	5679	3873	3,10	2,87	2,47	1,145	1,053	1,049
6.	855	5723	4008	4,70	4,79	4,76	,747	,639	,667
7.	854	5749	4011	4,60	4,72	4,69	,837	,714	,761
8.	855	5663	3895	3,41	3,14	2,82	1,218	1,137	1,153
9.	856	5682	3908	3,87	3,56	3,24	1,056	1,085	1,140
10.	856	5732	4005	4,12	3,91	3,77	,809	,847	,894
11.	852	5678	3950	3,47	3,15	3,01	1,144	1,094	1,116
12.	844	5659	3913	3,49	3,14	2,96	1,188	1,159	1,147
13.	852	5645	3910	3,70	3,34	3,19	1,090	1,113	1,149
14.	792	5420	3743	3,74	3,54	3,34	1,054	1,045	1,075
15.	848	5600	3872	3,56	3,27	3,20	1,173	1,135	1,127
16.	847	5586	3810	3,70	3,38	3,13	1,113	1,096	1,079
17.	843	5606	3865	4,01	3,71	3,55	,964	1,000	1,029
18.	852	5691	3918	3,78	3,66	3,45	1,032	1,013	1,075
19.	851	5674	3935	3,57	3,42	3,27	1,096	1,045	1,048
20.	845	5690	3936	3,76	3,55	3,32	1,133	1,084	1,111
21.	838	5652	3901	3,42	3,19	3,04	1,205	1,173	1,173
22.	847	5684	3934	2,67	2,44	2,34	1,161	1,050	1,078

Allikas: (autori koostatud)
*1- kuni 24, 2- 25-44, 3- 45 ja vanem

Lisa 8. Keskmised hinnangud organisatsioonisisestele teguritele ametirühma lõikes

Väide	M					SD				
	1*	2*	3*	4*	5*	1	2	3	4	5
1.	3,92	3,67	4,15	3,93	3,71	1,099	1,185	1,061	1,144	1,242
2.	3,94	3,67	4,13	3,90	3,78	1,088	1,174	1,020	1,118	1,197
3.	3,00	2,83	3,34	3,27	3,32	1,112	1,102	1,070	1,065	1,064
4.	3,29	3,28	3,49	3,66	3,56	1,157	1,121	1,070	1,020	1,060
5.	2,49	2,66	2,42	2,86	2,90	1,103	1,062	1,058	1,071	1,074
6.	4,72	4,61	4,68	4,85	4,82	,701	,877	,797	,493	,613
7.	4,63	4,51	4,66	4,79	4,72	,815	,937	,786	,615	,720
8.	2,74	2,90	2,78	3,16	3,28	1,223	1,167	1,174	1,132	1,139
9.	3,31	3,30	3,53	3,51	3,56	1,199	1,160	1,135	1,098	1,077
10.	3,64	3,80	3,82	3,92	3,94	,948	,904	,910	,840	,801
11.	2,87	2,97	2,96	3,22	3,26	1,169	1,122	1,128	1,098	1,051
12.	2,82	2,84	3,00	3,22	3,26	1,185	1,179	1,186	1,131	1,127
13.	3,02	3,07	3,28	3,41	3,44	1,185	1,165	1,146	1,106	1,090
14.	3,21	3,26	3,43	3,57	3,59	1,095	1,096	1,095	1,019	1,051
15.	2,92	2,93	3,19	3,41	3,35	1,174	1,152	1,149	1,099	1,108
16.	2,90	2,99	3,12	3,48	3,49	1,123	1,110	1,113	1,054	1,078
17.	3,32	3,49	3,60	3,77	3,76	1,081	1,049	1,045	,968	1,005
18.	3,31	3,39	3,38	3,71	3,74	1,120	1,127	1,078	,987	,942
19.	2,93	3,09	3,24	3,52	3,53	1,120	1,062	1,048	1,012	1,025
20.	3,12	3,22	3,36	3,62	3,60	1,188	1,123	1,132	1,062	1,056
21.	2,86	2,89	2,97	3,28	3,30	1,229	1,198	1,163	1,151	1,149
22.	2,44	2,47	2,32	2,42	2,44	1,105	1,105	1,106	1,062	1,016

Allikas: (autori koostatud)

*****1- lihttööline, 2- oskustööline, 3- müügi-ja teenindust., 4- spetsialistid, 5-juhid

Lisa 9. Organisatsioonisiseste tegurite seos tööandja soovitamisega soo lõikes

Väide	r_s	
	Mees	**Naine**
Organisatsiooni iseloomustus		
Organisatsioon on avalikkuses laialdaselt tuntud	0,129	0,121
Organisatsiooni tooted ja/või teenused on avalikkuses laialdaselt tuntud	0,135	0,120
Töötajad fännivad organisatsiooni tooteid ja/või teenuseid	0,445	0,433
Töötajad on hästi kursis organisatsiooni käekäiguga	0,448	0,451
Töötasustamine		
Töötajad on hästi tasustatud	0,565	0,519
Töötasu makstakse ametlikult	0,200	0,184
Töötasu makstakse alati tähtaegselt	0,245	0,217
Töötasud on õiglased	0,562	0,518
Töötajatel on kindlustunne oma töökoha säilimise osas	0,497	0,472
Tööõhkkond		
Töötajad saavad omavahel hästi läbi	0,407	0,426
Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised	0,649	0,670
Töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest	0,596	0,599
Kõik töötajad kuuluvad meeskonda ja on selle võrdväärsed liikmed	0,585	0,596
Arenguvõimalused		
Vabade ametikohtade puhul eelistatakse kandidaate organisatsiooni seest	0,400	0,347
Kõigil töötajatel on head võimalused erialaseks arenguks ja täiendõppeks	0,564	0,554
Organisatsioonis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul	0,602	0,595
Töötajatel on võimalus oma teadmisi ja kogemusi teistele edasi anda	0,507	0,504
Töökorraldus		
Töövahendid toetavad parimate tulemuste saavutamist	0,526	0,525
Töökeskkond on mõnus - töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla	0,662	0,675
Töökorraldusel arvestatakse töötajate isikliku elu vajadustega	0,569	0,561
Töötajate tervise (nii vaimse kui füüsilise) säilimise eest hoolitsetakse hästi	0,608	0,620
Töö on stressivaba	0,492	0,499

Allikas: (autori koostatud)

Lisa 10. Organisatsioonisiseste tegurite seos tööandja soovitamisega vanuse lõikes

Väide	r_s		
	Kuni 24	**25-44**	**45 ja vanem**
Organisatsiooni iseloomustus			
Organisatsioon on avalikkuses laialdaselt tuntud	0,108	0,119	0,160
Organisatsiooni tooted ja/või teenused on avalikkuses laialdaselt tuntud	0,138	0,122	0,147
Töötajad fännivad organisatsiooni tooteid ja/või teenuseid	0,431	0,417	0,461
Töötajad on hästi kursis organisatsiooni käekäiguga	0,440	0,452	0,437
Töötasustamine			
Töötajad on hästi tasustatud	0,588	0,521	0,500
Töötasu makstakse ametlikult	0,237	0,188	0,181
Töötasu makstakse alati tähtaegselt	0,309	0,231	0,209
Töötasud on õiglased	0,568	0,527	0,497
Töötajatel on kindlustunne oma töökoha säilimise osas	0,467	0,468	0,465
Tööõhkkond			
Töötajad saavad omavahel hästi läbi	0,424	0,420	0,393
Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised	0,668	0,671	0,638
Töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest	0,594	0,606	0,570
Kõik töötajad kuuluvad meeskonda ja on selle võrdväärsed liikmed	0,581	0,603	0,570
Arenguvõimalused			
Vabade ametikohtade puhul eelistatakse kandidaate organisatsiooni seest	0,306	0,364	0,352
Kõigil töötajatel on head võimalused erialaseks arenguks ja täiendõppeks	0,552	0,566	0,541
Organisatsioonis töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul	0,598	0,600	0,571
Töötajatel on võimalus oma teadmisi ja kogemusi teistele edasi anda	0,500	0,499	0,494
Töökorraldus			
Töövahendid toetavad parimate tulemuste saavutamist	0,550	0,525	0,502
Töökeskkond on mõnus - töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla	0,689	0,677	0,645
Töökorraldusel arvestatakse töötajate isikliku elu vajadustega	0,594	0,550	0,555
Töötajate tervise (nii vaimse kui füüsilise) säilimise eest hoolitsetakse hästi	0,643	0,608	0,610
Töö on stressivaba	0,528	0,486	0,487

Allikas: (autori koostatud)

Lisa 11. Organisatsioonisiseste tegurite soes tööandja soovitamisega ametirühma lõikes

Väide	r_s				
	1*	2*	3*	4*	5*
Organisatsiooni iseloomustus					
Organisatsioon on avalikkuses laialdaselt tuntud	0,136	0,166	0,105	0,116	0,109
Organisatsiooni tooted ja/või teenused on avalikkuses tuntud	0,156	0,158	0,122	0,122	0,109
Töötajad fännivad organisatsiooni tooteid ja/või teenuseid	0,438	0,425	0,462	0,419	0,417
Töötajad on hästi kursis organisatsiooni käekäiguga	0,426	0,439	0,417	0,430	0,496
Töötasustamine					
Töötajad on hästi tasustatud	0,583	0,555	0,514	0,507	0,509
Töötasu makstakse ametlikult	0,114	0,208	0,146	0,174	0,163
Töötasu makstakse alati tähtaegselt	0,176	0,248	0,204	0,203	0,217
Töötasud on õiglased	0,537	0,548	0,518	0,498	0,538
Töötajatel on kindlustunne oma töökoha säilimise osas	0,510	0,521	0,464	0,450	0,527
Tööõhkkond					
Töötajad saavad omavahel hästi läbi	0,391	0,396	0,369	0,424	0,437
Töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised	0,692	0,659	0,634	0,657	0,632
Töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest	0,572	0,603	0,579	0,587	0,601
Kõik töötajad kuuluvad meeskonda ja on selle võrdväärsed liikmed	0,625	0,585	0,529	0,587	0,598
Arenguvõimalused					
Värbamisel eelistatakse kandidaate organisatsiooni seest	0,449	0,408	0,311	0,321	0,356
Head võimalused erialaseks arenguks ja täiendõppeks	0,537	0,577	0,486	0,549	0,563
Org.-s töötamine on arendav ja kasvatab töötajate väärtust tööturul	0,546	0,612	0,556	0,592	0,577
Võimalus oma teadmisi ja kogemusi teistele edasi anda	0,452	0,488	0,452	0,504	0,518
Töökorraldus					
Töövahendid toetavad parimate tulemuste saavutamist	0,537	0,510	0,466	0,516	0,545
Töökeskkond on mõnus, töötajad tahavad tööle tulla ja tööl olla	0,692	0,657	0,646	0,662	0,658
Töökorraldusel arvestatakse töötajate isikliku elu vajadustega	0,622	0,578	0,521	0,541	0,536
Töötajate tervise säilimise eest hoolitsetakse	0,621	0,641	0,589	0,593	0,592
Töö on stressivaba	0,588	0,544	0,478	0,494	0,463

Allikas: (autori koostatud)

*1- lihttööline, 2- oskustööline, 3- müügi-ja teenindust., 4- spetsialistid, 5-juhid

** Väited tabelis lühendatud kujul