

Sisekaitseakadeemia

Päastekolledž

Anastassia Tulskaia

RK170

**HÄIREKESKUSE TÖÖANDJA BRÄNDI SISEMISE  
KUVANDI ROLL VÄRBAMISPROTSESSIS**

Lõputöö

Juhendaja:

Merle Tammela, MA

Kaasjuhendaja:

Elina Meidla, MA

Tallinn 2020

# ANNOTATSIOON

Sisekaitseakadeemia	Kaitsmine: 2020
Töö pealkiri eesti keeles: Häirekeskuse tööandja brändi sisemise kuvandi roll värbamisprotsessis	
Töö pealkiri võrkeeles: The Estonian Emergency Response Centre's inner image of its brand as an employer and its role in the recruitment process	
<p>Lõputöö on kirjutatud eesti keeles, sisaldab ingliskeelset resümeed. Töö mahuks koos lisadega on 55 lehekülge (põhiosa 51 lk ja lisad 4 lk). Lõputöös on kokku 83 erinevat allikat, neist 12 eestikeelset, 70 ingliskeelset ja 1 venekeelne.</p> <p>Uurimisprobleem on esitatud küsimusena, milline on Häirekeskuse tööandja brändi sisemise kuvandi roll uute töötajate värbamisprotsessis. Uurimisprobleemile vastuse leidmiseks on püsitatud kolm uurimisküsimust. Töö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas toetab Häirekeskuse tööandja brändi sisemine kuvand uute töötajate värbamisprotsessi. Lõputöö uurimisstrateegiaks on ülevaateuurimus, kus inimeste rühmalt kogutakse andmeid standardiseeritud viisil (kirjeldatakse, võrreldakse ja selgitatakse valimi arvamusi ja hinnanguid). Uurimismeetodina kasutab autor töös kvantitatiivset empiirilist uuringut, viiakse läbi ankeetküsitlus. Töö koosneb kahest peatükist, esimeses antakse teemakohane teoreetiline ülevaade tööandja brändi mõistest ja olemusest, tööandja brändi sisemisest kuvandist ning töötajate värbamis- ja valikuprotsessist teadusallikate põhjal. Teises peatükis kirjeldatakse uurimuse meetodikat, antakse ülevaade Häirekeskusest kui tööandjast ning analüüsitakse ankeetküsitluse tulemusi, käigus kogutud informatsiooni.</p> <p>Sünteesides teoreetilisi lähtealuseid ning uuringute tulemusi, tehti järeldused ning sõnastati kolm ettepanekut Häirekeskuse tööandja brändi atraktiivsuse tõstmiseks, et tekitada potentsiaalsetes töötajates huvi Häirekeskuse kui tööandja vastu ning hoida ja väärtustada olemasolevaid töötajaid. Kokkuvõttes võib öelda, et värbamis- ja hoidmisstrateegia aitab kaasata parimaid töötajaid organisatsiooni, hoida olemasolevaid töötajaid. ning muuta Häirekeskuse tööandja brändi atraktiivsemaks</p>	
Võtmesõnad: Bränd, bränding, tööandja bränd, värbamisprotsess, Häirekeskus, väärtuspakkumine, värbamine, töötajate hoidmine	
Võrkeelsed võtmesõnad: Brand, branding, employer brand, recruitment, recruitment and selection, recruitment strategies, employee retention, Emergency Response Centre	
Säilitamise koht: SKA raamatukogu	
Töö autor: Anastassia Tulskaja	
Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste tööde autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Olen nõus oma lõputöö avaldamisega elektroonilises keskkonnas.	
Allkiri:	Kommentaar (soovi korral)
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Merle Tammela	Allkiri:
Kaasjuhendaja: Elina Meidla	Allkiri:
Kaitstmisele lubatud	
Kolledži direktor: Häli Allas	Allkiri:

# SISUKORD

MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU .....	4
SISSEJUHATUS.....	5
1. TÖÖANDJA BRÄNDI MÕISTE JA OLEMUS .....	8
1.1. Tööandja brändi sisemine kuvand.....	12
1.2. Töötajate värbamise ja valiku protsess.....	18
2. HÄIREKESKUSE TÖÖANDJA BRÄNDI SISEMISE KUVANDI UURING .....	23
2.1. Häirekeskus tööandjana.....	23
2.2. Uuringu eesmärk, läbiviimine ja valim .....	26
2.3. Uuringu tulemused ja analüüs.....	27
2.4. Uuringu järeldused ja ettepanekud.....	37
KOKKUVÕTE.....	41
SUMMARY .....	43
VIIDATUD ALLIKATE LOETELU.....	45
LISAD .....	52
Lisa 1. Küsitluse ankeet.....	52

## MÕISTETE JA LÜHENDITE LOETELU

**Bränd** on kaubamärgi ja organisatsiooni maine kujunemise protsess, eesmärk ettevõtte eeliste näitamine ning saada valitud tööandjaks. Bränd on seotud sellega, kuidas ettevõtte ehitab ja pakendab oma identiteeti, päritolu ja väärtuseid.

**Bränding** on protsess, mille käigus luuakse eristatav ja unikaalne tööandja identiteet, mis eristab ettevõtet konkurentide seas. Kasutatakse, et muuta tööandja potentsiaalsetele töötajatele atraktiivsemaks ning kaasata praeguseid töötajaid organisatsiooni.

**Tööandja bränd** on ideede ja uskumuste kogum ning seda mõjutab see, kuidas praegused ja potentsiaalsed töötajad hindavad tema juures töötamise kogemust ja ka organisatsiooni.

**Väärtuspakkumine** on tööandja brändingu alustala, kuna loob selge nägemuse sellest, kuidas organisatsioonid brändivad end, et aidata hoida töötajaid organisatsioonis ning huvi tekitada potentsiaalsetes töötajates.

**Häirekeskus** on hädaolukorras esimene abistamisliin, kui inimeste elu, vara ja tervis on ohus.

**Saalitöötajad** on Häirekeskuse päästekorraldajaid, logistikuid ja valvevahetuse juhte.

## SISSEJUHATUS

Tulemuslik juhtimine sõltub tihti sellest, millised on tema töötajad. Kui ettevõtte suudab leida kõrge kvalifikatsiooniga ja pühendunud töötajaid, on tal lihtsam saavutada oma eesmärged. Oluliseks osaks olemasolevate töötajate ettevõttes hoidmiseks ja järgmiste töötajate värbamiseks on tööandja bränd. (Rosengren & Bondesson, 2014, pp. 255-256)

Tööandja bränd on töötamisega kaasatulevate funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste vajaduste kogum, mis on seotud kindla tööandjaga. Mida paremini on sõnastatud sihtgrupile suunatud ootused, seda atraktiivsemana tööandjat võetakse. (Ambler, Barrow, 1996, p. 186). Tööandja bränd toob välja nii ettevõtte sisemise kui ka välimise selge vaate sellest, kuidas antud ettevõtte ennast eriliseks ja atraktiivseks tööandjaks teeb. (Mandanya & Shah, 2016, p. 44)

Ettevõtte mainel on väga oluline roll brändi kujundamisele. Ettevõtte maine sõltub suurel osal organisatsioonikultuurist. Pole suurt kasu võimsatest reklaamikampaaniatest, intervjuudest, järjepidevatest koolitustest, kui organisatsioon ei toeta muude tegevustega soovitud maine kujunemist. Kõik töötajad peavad teadma miks, kellele ja kuidas nende ettevõtte töötab. Kuvand on ettevõtte imagost loodud kujutluspilt ehk kuidas töötajad tegelikult brändi tajuvad ning kuidas organisatsioonist mõtleavad. Enamasti on kuvand ja tegelikkus erinevad nagu ka soovitud ja tegelik imago. (Vannas, 2016)

Siseturvalisuse arengukavas 2015-2020 on välja toodud praeguse Häirekeskuse olulise probleemina tööjõu volavus hädaabiteadete menetlemise valdkonnas. Päästekorraldaja töö on väga vastutusrikas. Päästekorraldajalt oodatakse professionaalsust väga erinevates valdkondades, analüüsi-, otsustus-, vastutus- ja empaatiavõimet, võõrkeelte oskust ning pingetaluvust. Lisaks vastutusrikkale tööle peab päästekorraldaja olema valmis töötama nii päeval kui öösel, kuna 112 teenus on tagatud ööpäevaringselt. Raske töö, pikkade tööpäevade ja madala palga tõttu lahkuvad päästekorraldajad teenistusest, mis omakorda kasvatab tööle jäävate päästekorraldajate töökoormust. Päästekorraldaja väljaõpe Sisekaitseakadeemias kestab 10 kuud, seega alles kümne kuu möödudes saab Häirekeskus endale tööle uued, vajaliku väljaõppega päästekorraldajad. (Siseministerium, 2015, lk 63-64)

Hädaabiteadete menetlemine on väga tähtis, keerukas ning eluline teenus, mille toimimine peab olema erinevates olukordades tagatud selliselt, et kõiki hädaabikõnesid analüüsitakse

mitmes erinevas keeles. Kõnede menetlemisel võetakse vastu tähtsaid otsuseid, olles valmis oma otsuste eest vastutama. Oluline on saadud teave edastada (politseile, päästele, kiirabile) võimalikult kiiresti (Siseministeerium, 2015, lk 63-64). Häirekeskuse visioon on saada aastaks 2022 ühiskonnas tunnustatud, koostööle ja arengule suunatud riigi kompetentsikeskuseks, kelle pühendunud töötajad loovad oma teadmiste, oskuste ja kogemustega kindlustunde, et abivajaduse korral leida parim võimalik lahendus. (Häirekeskus, s.a.)

Käesoleva lõputöö teema on **aktuaalne**, sest Häirekeskuse töötajate töökoormuse vähendamiseks on vaja värvata uusi inimesi, kes on hea pinge-ja stressitaluvusega, valmis võtma kõnede menetlemisel vastutuse, olema kiired kriitilise info töötlemisel ja edastamisel. Uute töötajate tulemuslikuks värbamiseks on vaja Häirekeskusel luua atraktiivne tööandja bränd ja väärtuspakkumine. Hea maine kujundamine ja väärtuspakkumine tulevastele ja tänastele töötajatele, mis hoiaks tänaseid töötajaid Häirekeskuses ning aitaks Häirekeskuse visiooni elluviimisele kaasa.

Sarnasel teemal on kirjutatud ja kaitstud erinevaid lõputöid. Näiteks Jelena Safonovi (2016) kaitstud lõputöö "AS Express Posti tööandja bränd Eesti tööturul" eesmärk oli selgitada välja, kas AS Express Posti tööandja bränd on tuntud Eesti tööturul. Töö käigus selgus, et uuritava ettevõtte bränd ei olnud hästi tuntud ega atraktiivne potentsiaalsetele töötajatele. Töös esitatud ettepanekud olid suunatud ettevõtte pikaajaliste töösuhete loomisele, tervisliku töökeskkonna arendamisele ning sõbraliku ja toetava meeskonna loomisele. Katrin Kivi (2018) Eesti Maaülikoolis kaitstud magistritöö "Tööandja brändi mõju värbamisele Lasita Maja Grupis" eesmärgiks oli saada teada, milline on ettevõtte bränd tööandjana ja kuidas mõjutab antud bränd personali värbamist. Uurimuse tulemusena selgus, et tööandja bränd mõjutab personali värbamist, inimesed soovivad tööle asuda ettevõttesse, kus on tugev tööandja bränd, nii väline kui ka sisemine. Töö on **uudne**, sest selle töö autorile teadaolevalt ei ole eraldi uuritud Häirekeskuse kui tööandja brändi rolli uute töötajate värbamisel ja asutuses juba töötavate inimeste hoidmisel.

Tulenevalt töö aktuaalsusest on **uurimisprobleem** püstitatud küsimusena: milline on Häirekeskuse tööandja brändi sisemise kuvandi roll uute töötajate värbamisprotsessis?

Lähtuvalt uurimisprobleemist on autor püstitanud **3 uurimisküsimust** töö eesmärgi täitmiseks:

1. Milline on Häirekeskuse tööandja brändi sisemine kuvand asutuses töötavate töötajate vaates?
2. Kuidas Häirekeskuse tööandja brändi sisemine kuvand aitab kaasa uute töötajate värbamisele?
3. Kuidas on võimalik muuta Häirekeskuse tööandja brändi atraktiivsemaks, et leida saalitöötajate ametikohtadele (päästekorraldaja, logistik, valvevahetuse juht) parimad töötajad?

Lõputöö **eesmärk** on välja selgitada, kuidas toetab Häirekeskuse tööandja brändi sisemine kuvand uute töötajate värbamisprotsessi?

Lõputöö eesmärgi täitmiseks püstitatakse järgmised **uurimisülesanded**:

1. Analüüsida tööandja brändi mõistet ja olemust teaduslike allikate põhjal.
2. Analüüsida, milline on Häirekeskuse sisemine kuvand täna töötavate inimeste vaates ja kuidas see toetab värbamisprotsessi.
3. Teooria ja uuringu tulemuste analüüsi põhjal teha järeldused ja sõnastada ettepanekud Häirekeskusele.

Lõputöö uurimisstrateegiaks on ülevaateuurimus, kus inimeste rühmalt kogutakse andmeid standardiseeritud viisil. Uurimismeetodina kasutab autor töös kvantitatiivset empiirilist uuringut (Hirsjärvi, *et al.*, 2004). Viiakse läbi ankeetküsitlus, et välja selgitada, milline on Häirekeskuse kui tööandja kuvand töötavate inimeste vaates. Uuringu sihtgrupi valimi moodustavad Häirekeskuse nelja piirkonna keskuste (Põhja, Lõuna, Ida ja Lääne) saalitöötajad (päästekorraldajad, logistikud ja valvevahetuse juhid).

Lõputöö koosneb kahest osast. Esimeses osas annab autor teoreetilise ülevaate tööandja brändi mõistest ja olemusest, tööandja brändi sisemisest kuvandist ning töötajate värbamis- ja valikuprotsessist teemakohaste teadusallikate põhjal.

Teises peatükis antakse ülevaade Häirekeskusest kui tööandjast ning läbiviidud uuringust. Tuuakse välja uuringu järeldused ja sõnastatakse ettepanekud Häirekeskuse tööandja brändi atraktiivsemaks muutmisel, sh uute töötajate värbamisprotsessi.

# 1. TÖÖANDJA BRÄNDI MÕISTE JA OLEMUS

Ambler ja Barrow (1996, p.187) tunnistasid 1996. aastal esimest korda tööandja brändi mõistet, defineerides seda kui „Töötamisega kaasnevate funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste hüvede paketti, mida seostatakse tööandjaga“. Backhausi & Tikoo (2004) uuring näitas, et tööandja bränding on protsess, mille käigus luuakse eristatav ja unikaalne tööandja identiteet, mis eristab konkreetset ettevõtet konkurentide seas. Sivertzen, *et al.*, (2013) tegid ettepaneku, et tööandja bränd on organisatsiooni maine kujundamise üks osa. Organisatsiooni maine parandamiseks ja atraktiivsuse tõstmiseks tuleb panustada ettevõtte brändi arendamisse.

Tööandja bränd on ideede ja uskumuste kogum, midamõjutab see, kuidas praegused ja potentsiaalsed töötajad hindavad konkreetse tööandja juurestötamise kogemust ja organisatsiooni üldiselt. Tööandja bränd edastab ettevõtte kultuuri ja väärtusi, mis aitab tagada, et töötajad tunneksid huvi organisatsiooni vastu ning oleksid ettevõtte kultuuriga kohanenud, et aidata organisatsioonil edasi liikuda. Tööandja bränd kujutab endast distsipliini, mis hõlmab nii turundust kui ka personalipõhimõtteid. Eesmärk on arendada organisatsiooni mainet nii olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate seas kui ka muude asjahuviliste silmis. (Parmar, 2014, p. 202)

Tööandja bränd areneb kooskõlas teiste ettevõtete brändidega, samuti ka toote või teenuse brändiga. Hoolimata asjaolust, et neil on palju ühiseid omadusi, on võimalik eristada järgmisi ettevõtte ja tööandja brändi erinevusi (Mokina, 2014):

- 1) tööandja brändi tunnusjooneks on ettevõtte töötingimused, mida iseloomustab ettevõtte kui tööandja;
- 2) tööandja bränd on suunatud nii sise- (sisemine tööturg) kui ka välisvaatajale (väline tööturg), kuid ettevõtte bränd ainult välisele vaatajaskonnale;
- 3) tööandja bränd on suunatud kindlale kandidaatide sihtrühmale, mitte massile, klientide ja muude sidusrühmade meelitamiseks kasutatakse ettevõtte brändi.

Armstrong (2007) leidis, et tööandja brändi eesmärk on saada valitud tööandjaks. Kasvava tööjõupuuduse tõttu on kindlaks tehtud, et oluline on organisatsioonide võimekus talente meelitada, värvata ja hoida (Chhabra & Sharma, 2014). Ettevõtted peaksid mõistma tööandja brändi olulisust, kuna see on vahend, mis võimaldab ettevõtetel näidata, kuidas nad eristuvad konkurentidest (Ito, *et al.*, 2013). Samuti aitab tööandja kaubamärgistamine



parandada organisatsiooni tulemuslikkust inimvara kontekstis sellistes valdkondades nagu värbamine, töö hoidmine ja kaasamine, võimaldades tal konkurentidest eristuda (Chhabra & Sharma, 2014). Fernon (2008) väitis, et kui õigesti teha, on tööandja brändimisel võimalik töö hoida parimaid inimesi, pakkudes keskkonda, mis võimaldab töötajatel brändi kogeda mitmesuguste aspektide kaudu, näiteks koolitus. See suurendab nende rahulolu ja tõenäosust jääda organisatsiooni tööle. (Jain & Bhatt, 2015)

Tööandjate bränding on järk-järgult saanud organisatsioonide edukuse oluliseks teguriks, et muuta tööandja potentsiaalsetele töötajatele atraktiivsemaks jakaasata praeguseid töötajaid organisatsiooni (Gilliver, 2009). Arvatakse, et organisatsioonid, kes kasutavad aktiivselt tööandja brändi, saavad kasu potentsiaalsete töötajate suurenenud huvist ning praeguste töötajate suurenenud lojaalsusest ja pühendumusest (Chhabra & Sharma, 2014). Tööandja brändi tuleks eelkõige edastada põhiväärtuste kaudu. (Collins & Han, 2004)

Organisatsiooni edukus sõltub sellest, kuidas tööandja oskab oma töötajatega suhelda ja kuidas ta neid hindab ning märkab nende saavutusi, milliseid lisaväärtusi pakutakse ning kuidas osatakse töötajaid hoida. (Cronroos, 1990)

Ettevõtte brändi moodustavad nii sisemised kui ka välimised tegurid. Tööandja sisemise maine ja pildi loovad olemasolevad töötajad, kuidas nemad tajuvad oma tööandjat. Väline maine on kujundatud potentsiaalsete töötajate poolt, kes organisatsioonis ei tööta, kuid saavad erinevat informatsiooni meediast ja praeguste töötajate käest. (Vannas, 2016)

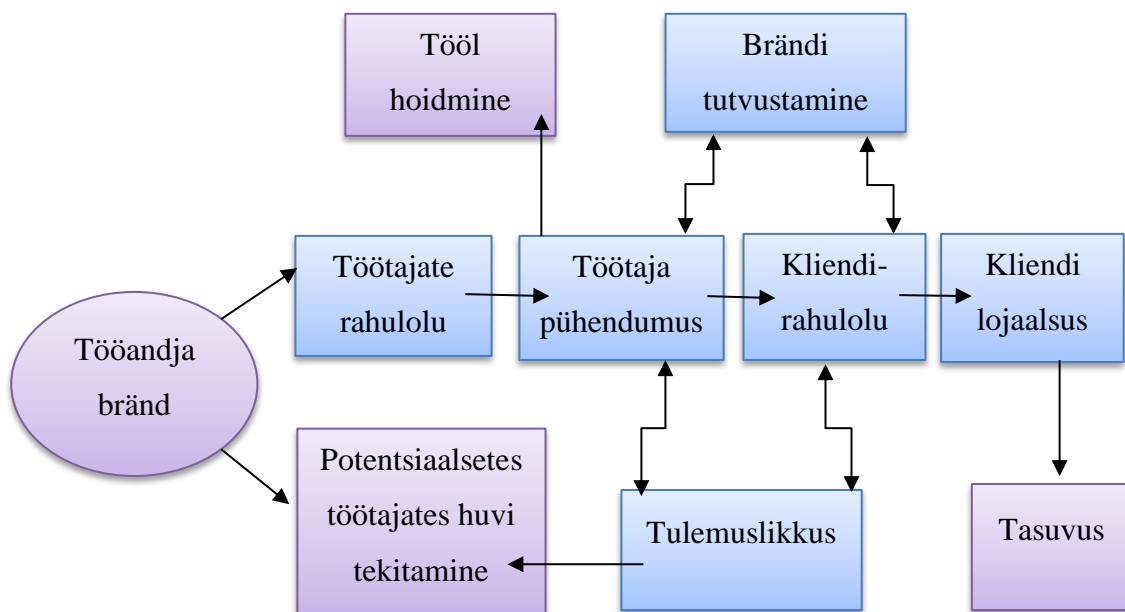
Bränd on seotud sellega, kuidas ettevõtte ehitab ja pakendab oma identiteeti, päritolu ja väärtusi. Brändid loovad emotsionaalseid seoseid, määravad ära kliendikogemuse ja ühendavad inimesi suure ideega. (Sartain & Schumann, 2006). Bränd see, mis tarbijatele lõppkokkuvõttes meelde jääb, tegelikkuses juurdunud tajuüksus (Keller, 2013, p. 8).

Brändimise põhimõtete rakendamist personalijuhtimises nimetatakse tööandja brändinguks. Järjest enam kasutavad ettevõtted tööandja brändi, et tekitada huvi potentsiaalsetes töötajates ja kinnitada, et praegused töötajad on seotud ettevõtte kultuuri ja strateegiaga. (Sullivan, 2004). Tööandja bränd loob kuvandi, mis näitab organisatsiooni kui „head töökohta“. (Lloyd, 2002)

Enne tööandja brändingu rakendamist peavad organisatsiooni põhiväärtused olema organisatsioonis sõnastatud, kuna just need väärtused moodustavad tööandja brändi (Urde, 2003). Lievens (2007) väidab, et organisatsiooni põhiväärtusi tuleb rakendada brändi

isiksuseomaduste abil, kuna selline meetod on osutunud tööandja brändi atraktiivsemaks muutmisel märkimisväärselt edukamaks. Brändi isiksuseomaduste kasutamine tööandja kaubamärgi põhiväärtuste kujundamisel aitab potentsiaalsetel või praegustel töötajatel hinnata nende sobivust teatud töökohale, kuna töötajad saavad näha, kas nende endi soovitud enesekontseptsioonid on kooskõlas tööandja kaubamärgi isiksusega (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Bhatnagar & Srivastava, 2008). Lisaks näitavad põhiväärtuste lisauuringud, et väärtused on organisatsioonile üliolulised ja need peavad olema integreeritud organisatsioonikultuuri (Burmamann & Zeplin, 2009). Põhiväärtused peavad rakenduma organisatsiooni sees. Nad peavad olema organisatsiooni arendustegevuste aluseks. (Mark & Toelken, 2009)

Tööandja bränd on tööhõivepõhine, iseloomustades ettevõtte identiteeti tööandjana, ning on suunatud nii sisemisele- kui ka välisele sihtgrupile. Tööandja kaubamärgistamine ehk tööandja brändi juhtimine hõlmab nii ettevõttesisele kui ka -välise selge visiooni edendamist, et muuta ettevõtte tööandjana eriliseks ja soovitavaks. (Backhaus & Tikoo, 2004)



Joonis 1. Tööandja brändimudel (autori koostatud; Gaddam, 2008)

Tööandja brändingu positiivseid tulemusi organisatsioonile näitab Gaddami (2008, p. 47) tööandja brändimudel (joonis 1), mis toob välja, et pühendumus, tööl hoidmine, rahulolu, külgetõmme ja lojaalsus on kõik omavahel seotud ja neid saab siduda tööandja brändiga. Allen, *et al.*, (2010) toetavad seda mudelit, tunnistades, et tööandja brändimine tugevdab töötajate teotahet ja suurendab rahulolu, mis omakorda parandab tööturul püsimist. Kuna

tööandja kaubamärgistamine tugevdab töötajate teotahet, on tehtud ettepanek, et töötajad, kes naudivad organisatsiooni heaks töötamist, muutuvad alateadlikult brändisaadikuteks (Holbeche & Matthews, 2012). Seejärel kiidavad ja soovivad töötajad ettevõtet perekonnale ja sõpradele, jäävad pikema aja jooksul organisatsioonile lojaalseks (Jain & Bhatt, 2015).

Edasised uuringud viitavad sellele, et tugeva tööandja kaubamärgiga organisatsioonid, mida tajutakse positiivselt, võivad märgata, et töötajate rahulolu ja pühendumus suurenevad ja nad lahkuvad organisatsioonist harvem, kuna organisatsiooni positiivne kuvand jääb inimesele automaatselt meelde (Davies, 2008). Organisatsioonid, kes pakuvad praegustele töötajatele paremat töökogemust, loovad endale automaatselt tugeva tööandja brändi, mida tajutakse ka organisatsioonist väljaspool, ja sellest saavad nad kasu (Jain & Bhatt, 2015). Töötajad, kellel on hästi juhitud karjäär ning kes on oma tööga rahul ning on kaasatud organisatsiooni arendustegevustesse, jäävad sellesse organisatsiooni pühendumisega. (Bambacas, 2010)

Rahulolu saavutamiseks on oluline, et kõiki töötajaid märgataks ja hinnataks kui indiviidi. Tuleb pidada lugu personali eneseväärikusest ja tunnustada nende väärtust. Nad peavad omama turvatunnet oma töös. Töötajad peavad tundma ennast ettepanekuid tehes vabana ning olema julgustatud rääkima oma muredest. Peavad olema võrdsed töö-, arendamise- ja ametiredelil tõusmise võimalused (Buckingham, 2001, p. 285). Pühendumist peetakse organisatsiooni edukuse määramisel võtmemuutujaks, kuna töötajate ühtekuuluvustunne mõjutab nende võimet keskenduda kohusetundlikult organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. (Morgan & Hunt, 1994)

Organisatsioonid peavad end võrdlema konkureerivate tööandjatega, hoides end kursis erinevate uuringute, sealhulgas rahvusvaheliste uuringute ja parima tööandja uuringu tulemustega. Eesmärgiks on suurendada organisatsioonis püsivate töötajate arvu ja luua konkurentsieelis (Love & Singh, 2011). Backhaus ja Tikoo (2004) toetavad küsitluste kasutamist tööandjate endi kaubamärgina ning kinnitavad, et uuringuid on vaja regulaarselt korraldada, kuna need eristavad parimaid tööandjaid ja annavad neile ettevõtetele eelise potentsiaalsete talentide otsimisel. Oluline on väärtuste edastamine organisatsiooni sees ja tagamine, et brändi juhitaaks töötajate vajadusi ja soove arvesse võttes ning väärtused on seotud organisatsiooni igapäevaeluga. (Foster, *et al.*, 2010)

Tänapäeval on oluline ka see, et ettevõtetes töötab palju erinevatest põlvkondadest inimesi. Igal põlvkonnal on omad väärtused, oskused, teadmised, kogemused ja omadused. Inimressursside juhtimise ühingu andmetel on tööväärtused põlvkondadevaheliste erinevuste kõige olulisemad allikad ja peamised konfliktide põhjustajad töökohal. Erinevad uuringud on näidanud, et väärtused, mida tööl tähtsaks peetakse, on eri põlvkondade kõige tähtsamate erinevuste kandjad ning võivad tekitada kõige rohkem konflikte. Samas oskusliku juhtimise korral võivad erinevused olla pigem just tugevuseks ja pakkuda võimalusi. Seetõttu on väga oluline, et juhid saaksid aru, et iga inimene, iga põlvkond on erinev ja oluline, ning edendaksid sellega juhtimist, suhtlust ja motivatsiooni. (Gursoy , *et al.*, 2013).

Paljudest uuringutest on selgunud, et eri põlvkondade tööväärtuste mõistmine võib aidata ettevõtetel ja tööstusharudel töötada välja motivatsioonistrateegiaid, parandada töötingimusi ja -struktuuri, muuta või parandada sotsiaalset õhkkonda, lisada hüvitisi või neist loobuda, kujundada ümber hüvitisepaketid ja töötada välja personalipoliitika, mis võiks rahuldada erinevate põlvkondade töötajate vajadusi. Edu saavutatakse erinevuste äratundmise ja väärtustamise kaudu ning luues kaasatuse, et iga töötaja saaks areneda ja töötada ühiste eesmärkide nimel. (Gursoy *et al.*, 2013)

Kokkuvõtteks saab öelda, et bränd on kui lubadus, selle loomine toob pikas perspektiivis ettevõttele suure kasu ja sellesse tasub teadlikult panustada. Tööandja bränding on tegevus ning tööandja bränd on kuvand, mida selle tegevusega vahendatakse. Lühidalt võib öelda, et bränd on see, mis tema tarbijatele meelde jääb. Tööandja brändingut kasutatakse selleks, et muuta tööandja atraktiivsemaks potentsiaalsetele töötajatele, kaasates praeguseid töötajaid organisatsiooni arendustegevustesse. Peamisteks põhjusteks, miks tegeletakse tööandja brändinguga, on tekitada organisatsiooni kui tööandja tuntust, et tulevaste kandidaatide hulgas tekiks laiem teadlikkus asutuses ning läbi selle avaldab see mõju värbamisele. Mida suurem on inimeste teadlikkus asutuse kohta, seda suurem võimalus on leida tööle sobivamaid kandidaate. Bränding aitab parandada organisatsiooni tulemuslikkust sellistes valdkondades nagu värbamine, tööl hoidmine ja kaasamine.

## **1.1. Tööandja brändi sisemine kuvand**

Tööandja brändimine on viimase aja üks olulisemaid arenguid. Organisatsioonid/ettevõtted mõistavad üha enam, et enamiku kaubamärgi lubadusi annavad inimesed, mitte tooted.

Inimesed, kes toodet pakuvad, nende pühendumus organisatsiooni juhtkonnast kuni uusima värvatuni peab olema selgelt tajutav. Selle saavutamiseks peavad organisatsioonid arvestama kõigi oma tegevuste aspektidega, et tagada sõnumite, väärtuste ja käitumise järjepidevus (Thorne, 2007). Töoga seotud tooted peavad töötajates huvi tekitama, neid arendama ja motiveerima, rahuldades seeläbi organisatsiooni sisekliendi vajadusi ja soove ning järgides samal ajal organisatsiooni üldeesmärke (Rafiq & Ahmed, 2000). Töötajate valimine ja hoidmine peab vastama nii töötajate kui ka organisatsioonide/ettevõtete väärtustele, tööstiilidele ja eesmärkidele. (Backhaus, 2004)

Digitaliseerimisega ja sotsiaalmeedia tõusuga hakkasid ettevõtted keskenduma veebikeskkondadele, eriti Facebooki liikmelisusele. Sotsiaalmeedia tarbijatel on võimalus aktiivseks osalemiseks konkreetse organisatsiooni/ettevõtte tööandja brändingus, st jagada oma teadmist/kogemust tööandja kohta sõpradele ja tuttavatele, nad loovad brändilugusid oma sotsiaalvõrgustikes. See tähendab, et sotsiaalmeedia muudab kaubamärgi sotsiaalse identiteedi, kuvandi ja tarbija elustiili vahelised seosed nähtavamaks ja efektiivsemaks (Bergh, *et al.*, 2017). Organisatsioonide/ettevõtete tööandja brändi mõjutavad oluliselt nende töötajad, kes jagavad oma teadmist ja kogemust tööandjast suusõnal oma suhtlusringkondades. Organisatsioonid/ettevõtted hoolivad sellest, mida töötajad nendest arvavad ja nende kohta räägivad. Töötajate kollektiivsed arvamused ei kujunda mitte ainult olemasolevate töötajate lojaalsust, kaasamist ja hoidmist, vaid mõjutavad ka seda, kuidas organisatsioone/ettevõtteid avalikult nähakse ja kuidas nad suudavad uutes töötajates nende vastu huvi tekitada. (Eger, *et al.*, 2019, p. 523)

Organisatsiooni maine on värbamisprotsessis oluline tegur. Ettevõtte maine on määratletud kui tunnuste kogum, mis on organisatsiooni jaoks sotsiaalselt konstrueeritud organisatsiooni varasemate tegevuste järgi ja defineeritud uskumuste, ideede ja muljete kogumina. Organisatsioonid peavad ära tundma tegurid, mis mõjutavad nende kui tööandja brändi ja värbamisprotsesse, mis kujundavad kandidaatide ettekujutust tööandja brändist ja mõjutavad nende otsust jätkata suhteid organisatsiooniga. Lisaks toetab tööandja bränd tööandjate ja töötajate suhteid, pakkudes konkurentsieelist, millel on töötajate käitumisele positiivne mõju, näiteks töösuhte hoidmine. See on eriti oluline teadmiste põhises ja teenindussektoris, kus kompetentseid töötajaid napib. Kui traditsioonilised värbamisstrateegiad on lühiajalised ja peegeldavad praeguseid organisatsioonilisi vajadusi, siis tööandja bränd on pikaajaline strateegia, mille eesmärk on püsivalt hoida kvalifitseeritud töötajaid. (Eger, *et al.*, 2019, p. 522)

Sengupta, *et al.*, (2015) leidsid, et väärtuspakkumine on tööandja brändingu alustala, kuna loob selge nägemuse sellest, kuidas organisatsioonid brändivad end, et hoida töötajaid organisatsioonis. Turunduse ja organisatsiooni strateegiad mängivad olulist rolli tööandja brändi tugevdamisel, et hoida töötajaid, ning arvatakse, et organisatsioonid peaksid analüüsima, kuidas töötaja suhtub sellesse, kui tööandja teeb talle sobiva väärtuspakkumise (Kimpakorn & Tocquer, 2009). Need ettepanekud peavad nii praegustele kui ka potentsiaalsetele töötajatele andma mõista, milliseid emotsionaalseid ja ratsionaalseid eeliseid nad võiksid organisatsioonilt oodata, tagamaks, et kõik esialgsed ettekujutused on õiged ja ei tekita segadust (Mosley, 2007). See annaks organisatsioonile konkurentide ees eelise, kuna võimaldab tööandja brändil rikastada töötajate töökogemust. (Taylor, 2002)

Backhaus ja Tikoo (2004) leiavad, et eduka tööandja brändi tagab see, et kõigepealt töötatakse välja väärtuspakkumine, mis kannab kesket sõnumit, mis edastab organisatsiooni pakkumise, ja seejärel kasutatakse välisturundust, et tekitada huvi potentsiaalsetes talentides. Sarnaselt töötasid Barrow ja Mosley (2005) välja oma väärtuspakkumise mudeli ehk tööandjale soovitatud brändimudeli ning nad väidavad, et kui brändil on selge visioon või missioon, mis väljendab tööandja brändi isikupära ja väärtust, mis on kooskõlas töötajate väärtushinnangutega, saab organisatsioon sellest kasu sel moel, et töötajad on talle lojaalsed ja ei soovi organisatsioonist lahkuda. Töötajad ei lahku organisatsioonist, sest nad on lojaalsed tööandjale ja pühendunud ning pühendumus on kujunenud organisatsiooni väärtuspakkumise, brändi väärtuste ja organisatsioonisiseste suhete alusel. (Sengupta, *et al.*, 2015)

Deery (2008) arvab, et tööandja sisemine bränding loob tööandja ja töötaja vahelise usalduskultuuri ning see on brändi oluline osa, kuna töötajad on võtmetegur, mis mõjutab positiivse tööandja brändi loomist. Teadusuuringud soovitavad, et õigete talentide värbamine peaks muutuma oluliseks, kuna töötajad on tööandja brändingu parim vahend (Ewing, *et al.*, 2002). Organisatsioonid saavad luua omale tugeva positsiooni ja seda säilitada, tagades, et neil on töötajate jaoks loodud mitmeid väljakujunenud hindamis- ja tagasiside andmise süsteeme, et inimressurss saaks osaleda brändi juhtimises, et olla atraktiivsed. (Chunping & Xi, 2011)

On leitud, et konkurentsivõimelise tasu maksmine ja hüvitiste programmi olemasolu võib suurendada organisatsiooni edukust, kuna sellel on positiivne mõju töötajate heaolule ning seetõttu muutuvad inimesed tõenäolisemalt kaubamärgile lojaalseks (Kucherov &

Zavyalova, 2012). Pealegi väidab Taylor (2002), et hea sisseelamis- ja koolitusprogrammi olemasolu võib positiivselt mõjutada töötaja teekonda ettevõttes ja suurendada pühendumust.

On kindlaks tehtud, et kõik organisatsiooni töötajad peavad olema teadlikud tööandja sisemistest brändiväärtustest (Kunerth & Mosley, 2011). Kui see saavutatakse, kasvab nende pühendumus organisatsiooni kaubamärgi lubaduste täitmisele ning see ei suurenda mitte ainult klientide rahulolu, vaid ka töötajate emotsionaalset seotust kaubamärgiga (Heskett, 1987). Mael ja Ashforth (1992) toetavad kontseptsiooni, mille kohaselt töötajate liikuvust vähendatakse, kui töötaja on tööandjaga emotsionaalselt seotud, ning pakkusid välja organisatsiooni identifitseerimise teooria, mis ütleb, et töötajal peaks olema tunne, et ta on organisatsiooni osa, mis võimaldab tal pühenduda ja olla sellele organisatsioonile lojaalne.

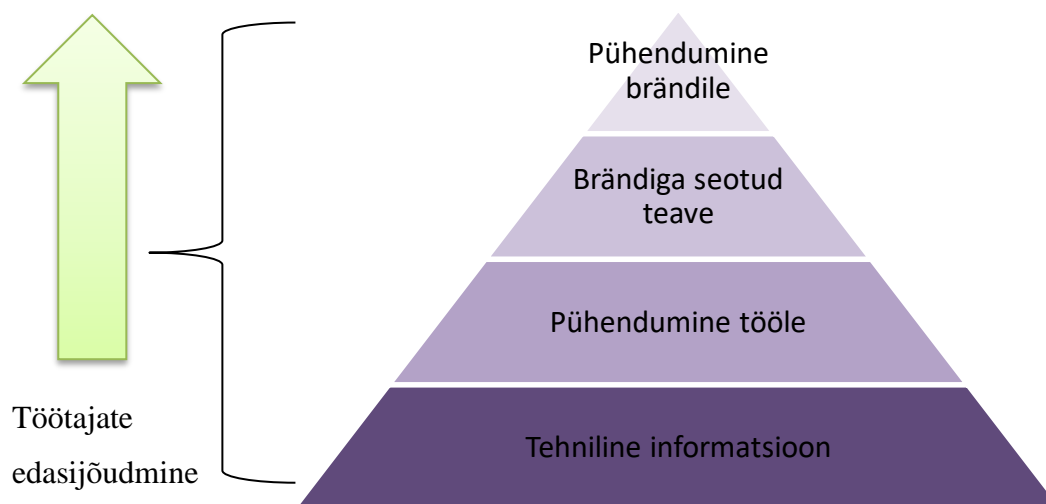
Selleks, et inimesed oleksid tööl motiveeritud ja õnnelikud, tuleb järgida viit terve mõistuse põhimõtet: (Denny, 2010, lk 90-92)

- Nad peavad seda suutma - inimesed peavad olema suutelised täitma tööd, ülesannet või ametikohta, mis neile on antud.
- Nad peavad sobima - inimesed peaksid olema koolituse ja isikliku arengu programmide toetusel suutelised sobima rolli, mida neil tuleb meeskonnas mängida. Kui inimene ei taha, et teda koolitataks või ei taha töötada talle antud ametipostil, ei hakka ta mitte kunagi sinna sobima.
- Nad ei tohi end üle pingutada - et inimesed oleksid tööga rahul, ei tohiks nad seda teha üleliia palju. Nad peavad end tasakaalus hoidma. Kui inimesed ei koge oma elus erinevate tegevuste kontrasti, tekib üksluisus. Kontrast on maksimaalse innukuse ja tõhususe säilitamiseks hädavajalik.
- Nad peavad tundma edu – töötajad/meeskonnaliikmed peavad oma edukuse nimel olema õnnelikud ja seda õnne saab kasvatada edukustundest saadava naudinguga abil.
- Suhtumine peab olema õige - töö on miski, mida tavaliselt tasuta ei tehta ja enamike inimeste jaoks on tasuks raha. Inimesed, kes võtavad tööd ja mängu võrdselt suure lustiga teavad, et kõige tähtsam on isiku suhtumine töösse. Kui inimesed seda endale tunnistavad, siis mida edukamad nad töös on, seda suurem on enamasti ka tasu.

Töötajad, kes on organisatsioonikultuuriga rohkem seotud ja panustavad sellesse, töötavad tõenäoliselt selles organisatsioonis kauem (Richman, *et al.*, 2008). Seetõttu peaksid

tööandjad jätkama tööandja brändi integreerimist organisatsioonikultuuriga kogu tööhõive ja kaasamise vältel, et hoida töötajaid (Allen, *et al.*, 2010). Peale selle on väidetud, et nii tööandja kui ka töötaja peaksid selleks, et tagada pühendumus ettevõtte kaubamärgile, hoidma kogu tööhõiveperioodi vältel kaubamärgi mainet. Arvatakse, et töötajate pühendumine toob pikas perspektiivis kaasa usalduse brändi vastu ning tõhusa sisemise brändikommunikatsiooni, personalijuhtimise ja juhtimise kaudu mõjutataks töötajat olema lojaalne tööandja brändile. (Punjaisri, *et al.*, 2009)

King ja Grace (2008) töötasid välja töötajate pühendumise püramiidi tööandja brändile. See illustreerib, et pühendumus brändile tekib alles pärast brändiga seotud teabe andmist ja pühendumist tööle, võimaldades seega töötajal areneda ja suurendades organisatsioonis püsimist. Seda toetavad Barrow' ja Mosley (2005) uuringud, mis näitavad, et töötajad jäävad mis tahes organisatsioonis palju suurema tõenäosusega tööle pärast seda, kui nad on kaubamärgile pühendunud, kuna nad tunnevad, et on valmis pühenduma ja lojaalsuse tõttu tööle jääma.



Joonis 2. töötaja pühendumine kaubamärgile (autori koostatud; King & Grace, 2008)

King ja Grace (2008) pakuvad välja püramiidi töötajate pühendumise kohta kaubamärgile (joonis 2). Püramiidi vundament kujutab algtasemena käsitletavat teavet, näiteks tehnilist (või ülesandega seotud) teavet, et töötajad saaksid oma tööga seotud ülesandeid täita. Töötajad, kellel on juurdepääs piisavale ja asjakohasele tehnilisele teabele, on tõenäoliselt oma tööle pühendunud. Töötajad, kellele antakse seejärel asjakohast brändiga seotud teavet, liiguvad püramiidi tippu, kuna neis areneb tugev pühendumus brändile. See, mil määral organisatsioon toetab töötajaid püramiidi tippu tõusmisel, võib dikteerida organisatsiooni jätkuvat edu ja tugeva kaubamärgi jätkusuutlikkust. (King & Grace, 2008)



Pühendumus on organisatsioonide arengu võti. Ettevõttel peab olema oskus luua oma töötajatele sellist keskkonda, kus inimene tahab ja soovib olla, areneda ja rakendada oma andeid ning energiat. Organisatsioon/ettevõtte sõltub valdavalt inimestest, nende loodud süsteemidest, suhetest ning meeskonnatööst. Inimesi tuleb hoida kui olulist vara. Pühendunud töötajad soovivad, et nende organisatsioon oleks edukas, kuna nad tunnevad selle missiooni, visiooni ja eesmärgi tõttu emotsionaalset, sotsiaalset ja ka vaimset seotust oma tööandjaga. (Tõnismäe & Gern, 2008, lk 15-20)

Tööandja kaubamärgistamine on sisuliselt kolmeastmeline protsess. Esiteks töötab ettevõtte välja konkreetse väärtusekontseptsiooni, mida ta pakub potentsiaalsetele ja praegustele töötajatele. See väärtuspakkumine on keskne sõnum, mida edastab tööandja bränd. On ülioluline, et väärtuspakkumine tuleneks nende tunnuste põhjalikust kontrollimisest, mis muudavad ettevõtte heaks töökohaks. Kui väärtuspakkumine on paika pandud, on tööandja kaubamärgi kujundamise teine samm turundada seda väärtuspakkumist organisatsioonist väljaspool, et tekitada huvi sihtrühma kuuluvas elanikkonnas. Tööandjate brändimise kolmas samm hõlmab värbamiseks antud kaubamärgi lubaduse kandmist ettevõttesse ning peab koosnema tööandja kaubamärgi sisemisest turundamisest. (Lievens, 2007)

Backhaus ja Tikoo (2004) tegid ettepaneku luua tööandja brändingu raamistik, mis viitab sellele, et kui töötajate veendumused, hoiakud ja väärtused langevad kokku ja on kooskõlas ettevõtte põhiväärtustega, on töötajate liikuvus väiksem, kuna nad samastuvad organisatsiooni ja organisatsioonikultuuriga. Käitumiskomponent, mis seob tööandja brändimise ja organisatsioonikultuurist kinnipidamise, kujundab ka seda, kuidas töötajad käituvad. Kui töötajad on kaasatud organisatsioonikultuuri arendamisse, siis hakkavad nad ka vastavalt kokkulepetele käituma. See viib tööandja brändi lojaalsuseni ja suurendab töötajate tootlikkust, mis sillutab teed töötajate hoidmisele. (Foreman & Argenti, 2005).

Tööandja atraktiivsust on määratletud kui kavandatavaid eeliseid, mida potentsiaalne töötaja näeb konkreetsetes organisatsioonides töötades. See on oluline kontseptsioon teadmismahukates olukordades, kus suuremate oskuste ja teadmistega töötajates huvi tekitamine on peamine konkurentsieelise allikas. (Berthon, *et al.*, 2005)

Kokkuvõtteks võib öelda, et tööandja brändi oluline osa on tööandja sisemine kuvand, see loob tööandja ja töötaja vahelise usalduskultuuri. Töötajal peab tekkima tunne, et ta on organisatsiooni osa, mis võimaldab tal pühenduda ja olla selles organisatsioonis lojaalne. Tööandja brändingu eesmärgid on üldine tööandja tuntus, töötajate pühendumus, töötajate

hoidmine, kuuluvustunde suurendamine, konkurentidest eristumine, tugevuste kommunikatsioon – olla läbipaistev ja aus. Tööandja brändinguga tegelemine algab väärtuspakkumise loomisega. Väärtuspakkumine on tööandja brändingu tuum, mille pealt bränd kujuneb ja kasvab. Oluline on sõnastada selge väärtuspakkumine, keskne sõnum, mida turundada kahes suunas: organisatsioonist väljapoole ja sissepoole. Samuti on oluline, kuidas töötajad jagavad oma teadmist ja kogemust tööandjast sotsiaalmeedias või suusõnal oma suhtlusringkondades.

## **1.2. Töötajate värbamise ja valiku protsess**

Ettevõttes on väga oluline õigete töötajate värbamine ja hoidmine. Edukas siseturundus algab töölevõtmisest, mis nõuab konkreetset ametijuhendit. Inimressursijuhtimise vahendid - ametijuhendid, värbamise toimingud, karjäärivõimalused, palk, preemia-ja lisatasude süsteem peaksid ettevõttes täitma siseturunduse eesmärgi. Sisemiste eesmärkide saavutamiseks kasutatakse neid tihti pigem haldustoimingutena kui turundusvahenditena. (Grönroos, 2007, p. 395)

Konkurentsivõimelise intellektuaalse ja inimkapitali arendamise esimene samm ettevõttes on sobivates tööle kandideerijates huvi tekitamine. Hoolimata arvukatest uuringutest selle kohta, kuidas töötajad tööandjat valivad ja tööandjad neis huvi oma organisatsiooni/ettevõtte vastu tekitavad, vajab see valdkond veel uurimist. (Barber, 1998; Schneider, 1987)

Värbamisel on oluline roll inimkapitali arendamisel ja inimvara strateegilisel juhtimisel (Cober *et al.*, 2004). Arvestades, et värbamise põhieesmärk on potentsiaalsete töötajate leidmine, võib värbamist määratleda kui praktikat ja tegevust, mida organisatsioon teeb peamiselt selleks, et leida tööks sobivad pädevad kandidaadid, äratada nendes huvi ja mõjutada nende otsuseid (Barber, 1998, p. 5). Värbamistegevused hõlmavad kas organisatsiooniväliseid kandidaate või praegusi töötajaid, sel juhul nimetatakse seda sisemiseks värbamiseks. (Barber, 1998, p. 4)

Värbamisprotsess sõltub täidetavast ametikohast. Tugipersonali ametikoha täitmise strateegiad ei pruugi olla sobivad juhtkonna kandidaadi otsimisel ja vastupidi. Iga täidetava ametikoha jaoks on vaja välja töötada värbamiskava. Värbamiskava hõlmab strateegiaid, mis on senini toimunud hästi, võimaldades samal ajal lisada uuenduslikke ideid. Organisatsioonidel, kes värbavad sageli või kellel on väga piiratud kandidaatide kogum, on

oluline kaaluda pideva värbamiskava koostamist, et potentsiaalsele töötajale oleks nähtav töö pakkumine enne, kui konkurss ametikoha täitmiseks välja kuulutatakse. Isikute värbamine organisatsiooni seest (nt teisest osakonnast) loob sisemise kasvuvõimaluse ja võib tagada töötajate hoidmise ja lojaalsuse. Ettevõttesisese värbamise hõlbustamiseks võib organisatsioonis avaldada teate vaba ametikoha kohta enne, kui teave organisatsioonivälistele isikutele kättesaadavaks tehakse. Seda teadet saab edastada mitmel viisil, sealhulgas memorandumite, e-posti, kõneposti või infolehtede kaudu, teadaannetena töötajate koosolekutel ja teadetetahvritel. (Cobaugh, 2003)

Välise kandidaatide värbamine suurendab potentsiaalsete kandidaatide arvu ja rikastab organisatsiooni kogemust. Protsess toob endaga kaasa uusi talente ja kummutab väite, et tööstaaž on edutamise peamine alus. Eelarvepiirangud ja ametikoha täitmise kiireloomulisus võivad mõjutada välise kandidaatide jaoks valitud värbamismeetodit. Kui isikute värbamine väljastpoolt organisatsiooni on vajalik, on vaja kaaluda järgmisi meetodeid (Cobaugh, 2003):

- kuulutused erialajakirjades, ajalehtedes, riikliku kutseühingu infolehtedes ja elektroonilistel teadetetahvritel;
- personaliteenused, mida pakuvad riiklikud kutseliidud;
- kolleegide suulised ja kirjalikud soovitused, nt mõned organisatsioonid pakuvad töötaja leidmisel tasu sellele, kes inimest soovitas;
- isiklik vestlus (intervjuu) või kirjavahetus võimalike kandidaatidega;
- professionaalsed värbamisettevõtted, kes tavaliselt soovivad organisatsioonilt saada selle eest mingi protsendi ametikoha aastapalgast;
- tutvustada üliõpilastele organisatsiooni;
- õppetöetusprogrammid üliõpilastele, kui nad asuvad tulevikus ettevõttes tööle;
- varasematele tööpakkumistele kandideerijate alusel koostatud nimekiri tulevikus sobida võivate inimeste kohta, mille saab esitada personaliosakond;
- internetipostitused vabade töökohtade kohta;
- ühiskondlikud töömessid ja kohalikud või riiklikud tööhõiveprogrammid;
- organisatsiooni toetatud üritused (täiendõppe sessioonid, auhinnaesitlused või kogukonna teavituspõhised programmid).

Strateegia väljatöötamise etapp hõlmab värbamise eesmärkide saavutamiseks konkreetse tegevuskava koostamist. (Joonis 3) on toodud mõned küsimused, mida organisatsioon võib värbamisstrateegia väljatöötamisel käsitleda. (Breugh, 2009)

1. Millist tüüpi isikutele peaks tööpakkumine olema suunatud?
2. Kust neid inimesi leida võib?
3. Millal peaks värbamiskampaania algama?
4. Kuidas sihtrühma kuuluvate isikuteni paremini jõuda?
5. Milline värbamissõnum tuleks edastada?
6. Millist värbajat tuleks kasutada?
7. Milline peaks olema töövestlus?
8. Mida peaks tööpakkumine sisaldama?

Joonis 3. Värbamisstrateegia loomise abiküsimused (Tabel tehtud autori poolt, võetud allikast, Breugh, 2009)

Teadlased kasutavad tarneahela kontseptsiooni, et arutada, kuidas üksikud värbamisotsused on seotud võimaliku kandidaadi vaatega kogu protsessile. Nende seas on järgmised küsimused (Breugh, 2009):

- Kas inimene tunneb, et organisatsioon on temast huvitatud?
- Kas värbamisteade puudutab otseselt seda, miks inimene peaks kandideerima?
- Kas värbamissõnum on usutav?

Isiklik spetsifikatsioon, mida tuntakse ka värbamise, personali või töökoha spetsifikatsioonina, määratleb hariduse, väljaõppe, kvalifikatsiooni, kogemused ja pädevused, mida tööomanik nõuab. Võimalusena võib kasutada ühte traditsioonilistest klassifikatsiooni skeemidest. Kõige tuntum on Munro-Fraseri (1954) toodud viiepunktiline liigitussüsteem. (Armstrong, 1999, pp. 352-353)

- 1) Mõju teistele: füüsiline vorm, välimus, kõne ja viis.
- 2) Omandatud kvalifikatsioon: haridus, kutseõpe, töökogemus.
- 3) Sünnipärased võimed: arusaamise loomulik kiirus ja õppimisvõime.
- 4) Motivatsioon: seatud eesmärgid, järjekindlus ja sihikindlus nende järgimisel.
- 5) Kohanemine: emotsionaalne stabiilsus, stressi vastu seismise võime ja oskus inimestega hakkama saada.

Eduka värbamisbrändi üks kriitilisemaid elemente on usutavus. Ausad peavad olema nii tööandja kui ka kandidaat. Kui tööandjad ja tööle soovijad ei ole üksteisega ausad, on tagajärjeks halvad otsused. Näiteks võib värbaja mõjutada kvalifitseeritud kandidaati nii, et ta annab reaalsusele mittevastavat tõde organisatsioonis pakutavate võimaluste kohta. Ebaaususe põhimõttel põhineva lepingu sõlmimise korral võib ametis olemise aeg olla lühiajaline ja üsna kulukas. Töötaja asendamine, olenemata põhjusest, on kulukas peaaegu kõigi mõõdetavate ressursside seisukohalt. (Carey, 2007)

Tõhus värbamisstrateegia jõuab laiemas üldsuses ja tekitab huvi kvalifitseeritud kandidaatide seas. Mida rohkem on sobilikke kandidaate, seda suurem on valikuvõimalus töölevõtmisotsuste tegemisel. Selleks on oluline, et värbamisstrateegia sisaldab mitmeid komponente. Esiteks rahaline kohustus, mis pikemas perspektiivis teenib kasu kvalifitseeritud tööjõu leidmisega - reklaamide eest tasumine, ametnike saatmine keskkooli ja kolledži karjäärpäevadele. Teiseks peaks värbamistegevus tõhusalt tutvustama põhilisi töönõudeid. Nende nõuete edastamata jätmine tekitab olukorra, kus tööandja võtab vastu taotlusi inimestelt, kes pole selle töö jaoks kvalifitseeritud. Kolmandaks peaks värbamistegevus rõhutama töötajate eeliseid ning esitama realistliku pildi, milline see töö on. Mõnikord võib juhtuda nii, et ebareaalsete ootustega sisenevad kandidaadid on sageli pettunud ja võivad suurema tõenäosusega töölt lahkuda. (White & Escobar, 2008, pp. 120-121)

Värbamine ja valiku tegemine on omavahel tihedalt seotud, et selgitada välja, tekitada huvi ja mõjutada inimesi, kes võiks vabale ametikohale kandideerida. Protsess hõlmab nende kandidaatide leidmist ja valimist, kelle kohta värbaja eeldab, et nad sobivad ja toovad organisatsioonile suurimat kasu. (Mayson & Barret, 2006, pp. 447-451)

Thomson (1990) on väitnud: „*Selleks, et ahvatleda inimesi tegema midagi, mis nõuab mingisugust veenmist, tuleb välja selgitada, mis tekitab või tugevdab nende vajadust, et nad tahaksid tegutseda positiivselt ja motiveeritud viisil.*“ See tähendab, et töötajad vajavad kaubamärgilubaduse täitmiseks enam kui lihtsalt tehnilist kompetentsi.

Käesolevas peatükis käsitletud uuringute põhjal saab öelda, et ükskõik, kas juhitakse väikest või suurt ettevõtet, on väga oluline õigete töötajate värbamine ja hoidmine, kandideerijates huvi tekitamine. Organisatsiooni värbamisstrateegia koostamisel on vaja arvestada värbamisprotsessi korraldamisega organisatsiooni sees ja väljaspool organisatsiooni, rakendades sealjuures erinevaid meetodeid. Väliste kandidaatide

värbamine suurendab potentsiaalsete kandidaatide arvu ja rikastab organisatsiooni kogemust. Selleks, et leida parimaid inimesi vabadele töökohtadele, peab potentsiaalsete kandidaatideni jõudma vaba ametikohta reaalselt kirjeldav, usaldusväärne sõnum. Mida rohkem on sobilikke kandidaate, seda suurem on valikuvõimalus töölevõtmisotsuste tegemisel.

Teoreetilise osa kokkuvõtteks toob töö autor välja, et tööandja bränd on kui lubadus juba töötavatele ja potentsiaalsetele töötajatele. Oluline on aru saada, milline on tööandja väärtuspakkumine (tööandja brändi tuum), mille poolest erineb ta teistest tööandjatest. Tööandja brändi atraktiivsus sõltub tööandja oskusest väärtuspakkumist, selget sõnumit turundada organisatsiooni sees ja väljaspool organisatsiooni. Tulemuslik on rakendada turunduskanalitena oma töötajaid, info jõuab huvigrupini otseallikast, nt jagavad töötajad oma teadmist ja kogemust tööandjast sotsiaalmeedias või suusõnal oma suhtlusringkondades. Nii on suurem võimalus leida tööle sobivamaid kandidaate ja läbi kaasamise väärtustada ja hoida tööl olemasolevaid töötajaid. Tööandja brändi oluline osa on tööandja välise kuvandi kõrval just sisemine kuvand, see loob tööandja ja töötaja vahelise usalduskultuuri. Töötajal peab tekkima kuuluvustunne, mis võimaldab tal pühenduda ja olla selles organisatsioonis lojaalne. Organisatsiooni värbamisstrateegia koostamisel on vaja arvestada värbamisprotsessiga organisatsiooni seest ja väljaspoolt organisatsiooni, rakendades sealjuures erinevaid meetodeid. Mida rohkem on sobilikke kandidaate, seda suurem on valikuvõimalus leida vabale ametikohale õige profiiliga töötaja.

## 2. HÄIREKESKUSE TÖÖANDJA BRÄNDI SISEMISE KUVANDI UURING

### 2.1. Häirekeskus tööandjana

Häirekeskus on esimene lüli abivajaja ja abiandjate vahel olukorras, kus inimeste elu, tervis või vara on ohus. Vastavalt olukorrale saadetakse abivajajale kiirabi, pääste või politsei. Päästekorraldaja vastab 112 kõnedele ja selgitab abivajajalt välja, mis juhtus ning sisestab saadud informatsiooni infosüsteemi, samal ajal arvestab abivajaja seisundit, andes sündmusele ohuhinnangu. Ohuhinnangu andmisel päästekorraldaja lähtub Päästeameti, Politsei-ja Piirivalveameti ning Terviseameti antud juhistest. (Häirekeskus, *s.a.*)

Häirekeskusel on neli piirkondlikku keskust, mis asuvad Tallinnas, Tartus, Jõhvis ja Pärnus. Häirekeskuse peamisteks ülesanneteks on hädaabiteadete vastuvõtmine ja nende töötlemine, sündmuse ohuhinnangu ning väljasõidukorralduste andmine, statistiliste andmete kogumine ja analüüsimine, mis on seotud hädaabiteadete menetlemisega, arengudokumentide väljatöötamine, Häirekeskuse tegevusvaldkonnas ettepanekute tegemine, koostöö arendamine teiste riigiasutuste, kohaliku omavalitsuste, valitsusväliste organisatsioonide, avalikkuse ning välisriikide asjaomaste ametiasutuste ja rahvusvaheliste organisatsioonidega ning seadusest ja õigusaktidest tulenevate ülesannete täitmine. (Siseminister, 2019)

Häirekeskuse missiooniks on turvalisema elukeskkonna kujundamine ja tagamine ning ühise hädaabinumbri 112 kaudu kindla, kiire ja asjatundlikku abi osutamine hädaolukorras. Häirekeskuse visioon on saada aastaks 2022 ühiskonnas tunnustatud, koostööle ja arengule suunatud riigi kompetentsikeskuseks, kelle pühendunud töötajad loovad oma teadmiste, oskuste ja kogemustega kindlustunde, et abivajaduse korral leitakse parim võimalik lahendus. Häirekeskusel on kolm põhiväärtust, milleks on asjatundlikkus, kiirus ja inimlikkus. Asjatundlikkus tähendab, et töötajad on pädevad, avatud koostööle ja julgevad võtta vastutust, on valmis ennast erialaselt täiendama ning oma vigadest õppima. Kiirus tähendab, et lähtutakse oma töös etteantud ajakriteeriumitest, et abi jõuaks abivajajani viivitamatult. Inimlikkusega väljendatakse empaatiavõimet ja tolerantsust üksteise ning abivajajate suhtes, sealjuures töötajad ja nende juhid austavad, kuulavad ja toetavad teineteist. Häirekeskust on tunnustatud märgise „Austame erisusi“,

algmargise „Peresõbralik tööandja“ ning ka „Kaugtöö tegija“. (Häirekeskus, *s.a.*) Häirekeskusel on olemas kodulehed: Facebookis, Instagrammis ja Twitteris, kus postitakse ja jagatakse erinevaid uudiseid, saavutusi ning kasulike ja informatiivset infot, et ühiskond oleks teadlik, millega Häirekeskus tegeleb. (Häirekeskus, *s.a.*)

Häirekeskuses on uute töötajate värbamine ja koolitamine personaliosakonna ülesanne. Päästekorraldajaks saab õppida Sisekaitseakadeemia kutseõppes. Uute päästekorraldajate värbamisel teeb Häirekeskus koostööd Sisekaitseakadeemiaga, osaledes avatud uste päeval, kus on võimalus tutvustada nii õpet kui ka päästekorraldaja tööd. Päästekorraldaja värbamine algab avatud uste päevadega Sisekaitseakadeemias. Seejärel toimub Häirekeskuses avatud uste päev, kus huvilistele tehakse hoones ringkäik ja tutvustatakse tööd Häirekeskuses. Häirekeskus osaleb erinevatel messidel, kus töötajad reklaamivad Häirekeskust kui tööandjat. Bannereid ega plakateid Häirekeskus üldiselt ei kasuta värbamisel. 2018. aastal tehti Häirekeskusest videoklipp, kus tutvustati päästekorraldaja tööd. Kevadel ja suveperioodil käib Häirekeskuses aktiivne värbamine ning päästekorraldaja töö reklaamimine erinevates sotsiaalmeedia kanalites ja tööportaalides. Samas selgus, et Häirekeskusel puudub läbimõeldud värbamisstrateegia.

Tööandja poolt on kokku pandud hüvitisepaket oma töötajatele, mis sisaldab psühholoogilist nõustamist kuni kuus korda aastas (vajadusel ka rohkem), hooajalist gripi vastu vaktsineerimist, prillide soetamise kompensatsiooni 100 euro ulatuses, sporditoetust 30 euro ulatuses (Sport ID) ja töötajate lastele jõuluüritusi. Igal aastal korraldatakse ühisüritusi (suvepäevad ning uusaasta gaala), kord aastas toimub keskusepõhine ühisüritus. Häirekeskuses pakutakse töötajatele arenguvõimalusi koolitustena, toimub iga-aastane arenguestlus oma keskuse juhiga, võimaldatakse ja soodustatakse asutusesisest liikumist teisele ametikohale nii töösaali poolel kui ka administratsioonis. Häirekeskus kui tööandja tunnustab oma tublimaid töötajaid (aasta parim päästekorraldaja, logistik, valvevahetuse juht). Päästeteenistuja põhipuhkuse kestus on 35 kalendripäeva (Häirekeskus, *s.a.*). Päästeteenistujale võib anda põhjendatud juhul tasulist lisapuhkust kuni kümme kalendripäeva aastas. Üks kord aastas viiakse läbi töötajate rahulolu uuring, et selgitada välja töötajate pühendumuse tase, millised on organisatsiooni struktuuri, töökorralduse ja juhtimise tugevad/nõrgad küljed, ning kas tööõhkkonda on võimalik muuta veelgi motiveerivamaks. 2019. aasta rahuolu uuringust selgus, et Häirekeskuse töötajate pühendumus on madalam Eesti töötajate keskmisest tasemest. Üheks olulisemaks põhjuseks toodi välja saalitöötajate suur töökoormus, mille tingib ebapiisav töötajate arv



ning töökoormusele mitte vastav palk. Teisteks kitsaskohtadeks toodi välja saalitöötajate töötasu ja töötajate väärtustamine ning tööst tulenev stress, millele aitavad kaasa rasked kõned ja juhtumid, kus inimesed hukuvad.

Päästekorraldaja on töötaja, kes vastab üleriigilisele hädaabinumbrile 112 ja töötleb saadud infot, et kiirabi, päästjad ja politsei jõuaksid abivajajani kiiresti ning õigesse kohta. Päästekorraldaja on elupääste ahela esimene lüli, kus meeskond iga päev panustab turvalisema ühiskonna loomisse (Häirekeskus, *s.a.*). 112 teenus on tagatud 24h, see tähendab seda, et päästekorraldajate vahetus võib-olla 12 h pikk sõltumata riigipühadest ja puhkepäevadest. Graafiku koostamisel arvestatakse nii töö kõrvalt koolis käijate, väikeste laste vanemate kui ka erinevate soovidega. Häirekeskusel on paindlik ja vastutulelik lähenemine töötaja planeerimisele, mis on üks osa väärtuspakkumisest.

Päästekorraldajate värbamist koordineerib Sisekaitseakadeemia koostöös Häirekeskusega. Kandidaadid valitakse antud ametikohale läbi vestluse, keeletesti ja arvutikasutamise oskuste. Potentsiaalsel töötajal päästekorraldajana peab olema isikuomadustest empaatiavõime, ausus, korrektsus, analüüsivõime, kohusetundlikkus, usaldusväärsus ning tugev pinge- ja stressitaluvus, et ei tekiks kiiret läbipõlemist. Töös nõutavad keeled on eesti keel C1, vene keel vähemalt B1 tase ning kasuks tuleb inglise keele valdamine, kandidaadilt oodatakse heal tasemel arvutikasutamise oskust (Kutsekoda, 2018a). Päästekorraldajaks saab õppida Sisekaitseakadeemias, kutseõppe kestus on 10 kuud. Kutseõppe üks osa on praktika Häirekeskuses, pärast edukat praktika sooritamist ja kooli lõpetamist saab kadett tööle asuda. Häirekeskus võimaldab tööd ka liikumispuudega inimestele. (Häirekeskus, *s.a.*)

Päästekorraldaja-logistiku eesmärgiks on õigeaegne väljasõidukorralduse andmine pääste- ja demineerimistöodeks ja kiirabi teenuse osutamiseks ning sündmusega seotud operatiivinfo vahendamine (Häirekeskus, 2016a). Logistiku peamine ülesanne on vastavalt partnerasutuste poolt koostatud reeglitele ja kokkulepetele abi välja saatmine. Vastavalt sündmuse juhilt saadud korraldusele saadab ta vajadusel lisaressursi, jälgib ja kontrollib teeninduspiirkonna kiirabibrigaadide ja päästeasutuse operatiivset valmisolekut ja hõivatust, vajadusel kaasab operatiivressurssi teisest teeninduspiirkonnast vastavalt väljasõiduplaanile, teostab reaajas sündmuste menetlemisega seotud informatsiooni kogumist, edastamist ja dokumenteerimist ning võimalusel asendab ajutiselt valvevahetuse juhti (Kutsekoda, 2018b). Logistiku väljaõpe toimub töökohapõhiselt, kestab tavaliselt kuu

aega. Olenevalt inimese võimekusest võib väljaõpe lõppeda ka varem või vastupidiselt pikeneda vastavalt vajadusele. Logistikul peab olema keskharidus, nõutav on eelnev töökogemus päästekorraldajana.

Valvevahetuse juhi eesmärk on juhtida valvevahetuse tööd (Häirekeskus, 2016b). Valvevahetuse juht kontrollib nii enda kui ka teiste keskuste operatiivolukorda, kogub hädaabiteadete menetlemisega seotud informatsiooni, jälgib töösaali tööd, kuulab üle kõnesalvestusi ja seejärel jälgib infosüsteemi registreeritud informatsiooni, jälgib keskuse teeninduspiirkonna väljakutseid, vajadusel toetab logistikut ning abistab päästekorraldajaid hädaabiteadete töötlemisel, informatsiooni edastamisel ja vahendamisel. Vajadusel abistab valvevahetuse juht logistikuid kiirabibrigaadide alarmeerimisel, raadioside pidamisel, väljakutsetega seotud informatsiooni edastamisel või vahendamisel ning väljakutsetega seotud korralduste täitmisel. Samuti jälgib ja toetab ta oma meeskonna tööd ja annab tagasisidet töösoorituse kohta. Valvevahetuse juht teeb ettepanekuid keskuse juhile töötajate arendamiseks ja koolitamiseks, edastab ettepanekuid keskuse juhile töötaja töösoorituste kohta, jälgib töösaali isikkoosseisu ja töökoormust, vajadusel kutsub välja päästekorraldajaid või logistikuid (Kutsekoda, 2018c).

## **2.2. Uuringu eesmärk, läbiviimine ja valim**

Käesoleva lõputöö eesmärgi täitmiseks viib töö autor läbi kvantitatiivse empiirilise uuringu. Töös on autor fookusesse võtnud Häirekeskuse tööandja brändi sisemise kuvandi ehk nelja piirkonna (Põhja, Lõuna, Ida ja Lääne Häirekeskus) saalitöötajad (päästekorraldaja, logistik, valvevahetuse juht), et välja selgitada, kuidas Häirekeskuse tööandja brändi sisemine kuvand aitab kaasa uute töötajate värbamisele. Uurimus viiakse läbi küsitluse alusel. Autor kasutas uuringu läbiviimiseks ülevaateuurimust, kus suuremalt rühmalt toimub andmete kogumine standardiseeritud viisil. Andmete kogumise meetodina kasutab autor kaardistavat uurimust, kus kirjeldatakse, võrreldakse ja seletatakse valimi arvamusi ja hinnanguid. (Hirsjärvi, *et al.*, 2004)

Küsimustiku koostamisel kasutas autor teemakohaseid teoreetilisi lähtekohti. Küsimustik on anonüümne, kokku on avatud ja valikvastustega 17 küsimust. Avatud küsimustele saab vastaja vastata pikemalt oma sõnadega. Taustaandmeteks paluti saalitöötajatel määrata, millises Häirekeskuses nad töötavad, nende sugu, vanusevahemik, haridustase, tööstaaži aastate vahemik ja ka ametinimetus. Enne küsimustiku välja saatmist autor konsulteeris

uurimusküsimuste osas Instar EBC OÜ juhatuse liikme Kersti Vannasega, kes andis soovitusi ja tegi tähelepanekuid küsimustiku kohta. Ankeetküsimustik koostati veebikeskkonnas LimeSurvey, kus saab andmeid statistiliselt analüüsida ning teha objektiivseid järeldusi. Uurimisküsimustiku edastas töö autor Häirekeskuse saalitöötajate töömeilidele. Vastuste analüüs ja tabelite koostamine teostati Microsoft Exelis. Küsimustik on lisatud töö lõppu (LISA 1).

Käesolev uuring viidi läbi ajavahemikul 29.02.2020 – 20.03.2020. Uurimistöö sihtgrupi/valimi moodustavad Häirekeskuse nelja piirkonna saalitöötajad. Kokku on saalitöötajaid 113 inimest, nendest on 67 päästekorraldajat, 35 logistikut ja 12 valvevahetuse juhti, kes on aegkriitilise hädaabikõnede vastuvõtjad.

### **2.3. Uuringu tulemused ja analüüs**

Küsimustiku täitis kokku 71 saalitöötajat (63%), kellest 44 olid päästekorraldajad, 16 logistikud ja 11 valvevahetuse juhid. Uuringu vastamise aktiivsust mõjutas see, et oli töötajaid, kes viibisid uuringu läbiviimise ajal haiguslehel ja puhkusel. Enamus vastajaid oli Põhja keskusest (55%) ja kõige vähem vastajaid oli Ida Keskusest (11%).

Ankeetküsimustikule (Lisa 1) vastas 93% naist ja 7% meest. Meeste ja naiste vastuste erinevusi kokkuvõttes töö autor välja ei toonud, kuna Häirekeskuse töösaalis töötab väga vähe mehi. Vastajaid jäid vanusevahemikku 20-66 eluaastat ning keskmine vanus oli 39-52 aastat. Vastanutest 23% omab kõrgharidust, 56% kesk-eri haridust ja 20% keskharidust.

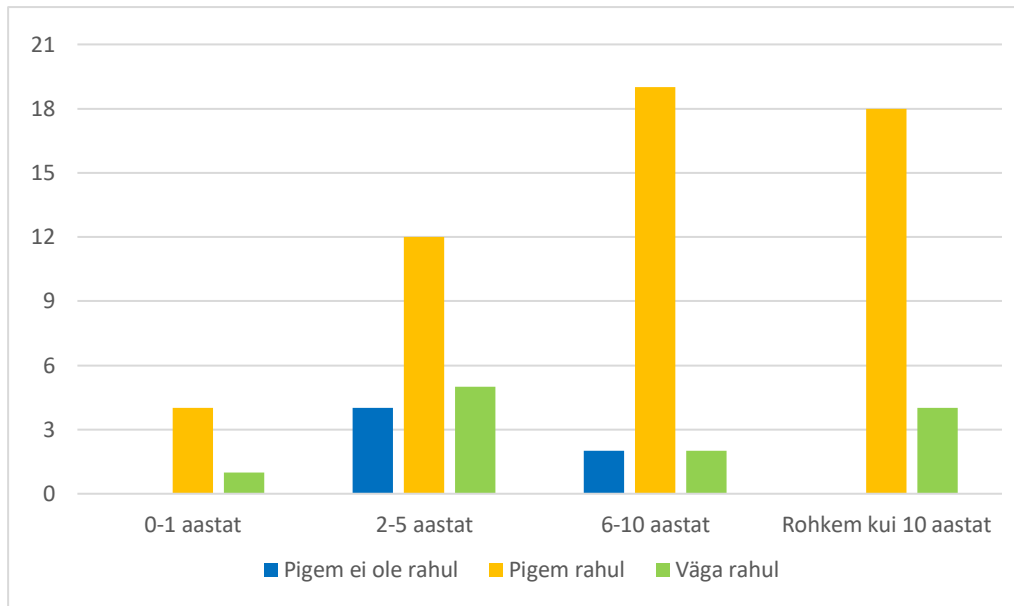
Uuringus osalejate tööstaaž jaguneb peaaegu võrdselt 2-5 aastat, 6-10 aastat ja rohkem kui 10 aastal vahel. Kõige rohkem osales uuringus neid kelle tööstaaž on 6-10 aastat (34%). See tähendab, et staažikad töötajad näitavad eeskuju oma kolleegidele ning see mõjutab asutuse kuvandit positiivselt.

Tänapäeval toimub töö otsimine erinevate infokanalite kaudu. Autori eesmärk oli teada saada, millise infokanali kaudu jõudis Häirekeskuse tööpakkumine saalitöötajateni. Uuringu tulemusi analüüsid selgus, et 38% said tööpakkumisest teada meedia kaudu. Nendest 14% CV keskuse kaudu, 11% ajalehest, 6% internetist, 4% tv ja raadio vahendusel. Kõigest 1% tõi välja, et märkas reklaamplakatit Tammsaare teel. Teine viis tööpakkumisest teada saamiseks oli sõprade/tuttavate/sugulaste kaudu (37%). Sellest võib

järeldada, et kõige tõhusam värbamismeetod on meedia ja tuttavate kaudu värbamine. Neid, kes peale hädaabinumbrite 110 ja 112 ühendamise tulid üle Politsei Juhtimiskeskusest Häirekeskusesse, oli 17%, ülejäänud 4% said tööpakkumise töötukassalt ja 3% tulid tööle Sisekaitseakadeemia päästekorraldaja õppest.

Järgmise uurimisküsimusega soovis autor teada saada, miks töötajad valisid Häirekeskuse enda tööandjaks. Suurem osa vastas, et on soov inimesi aidata ja päästa elusid ning olla kasulik ja teha ühiskond paremaks. Mõned vastasid, et töö tundus huvitav, vaheldusrikas ja atraktiivne, soov oli vastu võtta uusi väljakutseid. Samuti vastati, et tuldi tööle paindliku töögraafiku tõttu ning stabiilse töökoha pärast, kus on hea töökeskkond ja kompetentsed kolleegid. Üksikud vastasid, et Häirekeskus on nende jaoks kindel töökoht, väljakutseid pakkuv töö, riigitöö ja töötamine avalikus teenistuses. Autor toob mõned näited, mis saalitöötajad vastasid: *”Otsisisin kindlat ja usaldusväärset tööandjat ning head töötasu”,* *”Telesaatest nähtu põhjal tundus, et võiksin selles töös hea olla. Tundus, et sellist tööd tahaksin ma teha”*, *„Olen huvitatud intensiivsest tööst ja töötamisest arvutiga“*, *„Tööandja hea maine, avalik teenistus”,* *Eelnevas töökohas töötades oli suur kokkupuude Häirekeskusega ning sealsed inimesed olid alati nii meeldivad ja positiivsed, tegid nõ. päeva ilusaks ja seetõttu otsustasin samuti Häirekeskuse kasuks“*, *„Olles eelnevalt tööl politsei juhtimiskeskuses, siis hädaabinumbrite ühinemisel oli ületulek Häirekeskusesse sujuv ja nõ kohustuslik, kui soovisin samas valdkonnas jätkata“* ja *„Häirekeskus tegevus oli seotud minu hobidega ja see andis võimaluse hobid ja töö kokku viia“*.

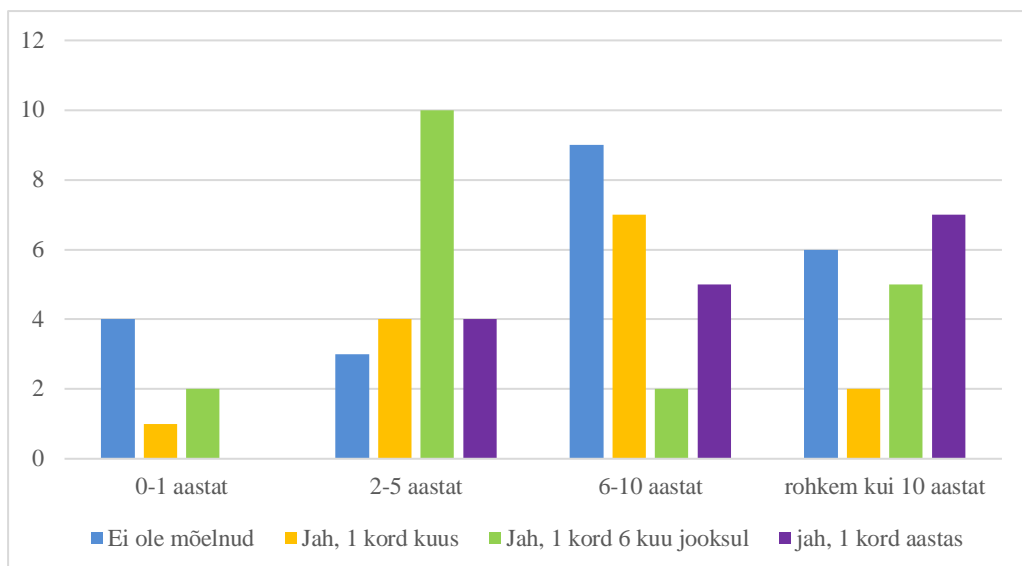
Rahulolu tööga on inimese elus oluline osa. Järgneva uuringu küsimusega soovis töö autor teada saada, kas Häirekeskuse töötajad on oma tööga rahul. Vastuse variandid olid: *„Väga rahul“*, *„Pigem rahul“*, *„Pigem ei ole rahul“*, *„Ei ole rahul“*. Autor võrdles töötajate rahulolu nende tööstaažiga (vt joonis 4). Autor ei toonud joonisel välja vastuse varianti *„Ei ole rahul“*, kuna keegi ei valinud seda varianti, mis tähendab, et enamus vastanutest on oma tööga rahul. Töötajate üldine rahulolu tase on hea, oma tööga on töötajad pigem rahul (kokku 75%), väga rahul (kokku 17%) ning mitterahulolevad töötajad jäävad vähemusse (kokku 8%).



Joonis 4. Nelja keskuse saalitöötajate üldine rahulolu tööga (Autori koostatud, 2020)

Joonisel 4 on näha kõikide nelja keskuste saalitöötajate hinnangud üldisele tööga rahulolule. Pigem rahul on oma tööga 0-1 aastat tööl olnud töötajad, kuid 2-5 aastat ja 6-10 aastat tööl olnud saalitöötajate seas oli arvamust, et pigem ei ole rahul oma tööga. Kokku kõikide keskuste 2-5 aasta tööstaažiga töötajatest vastasid 5% ning 6-10 aastat tööl olnud töötajatest vastasid 3%, et pigem ei ole rahul oma tööga. Seega võib järeldada, uue töötaja jaoks tundub kõik uudne, huvitav ja hea, kuid töötades 2-5 aastat saab inimene aru, et talle miski võib olla ei sobi ning tööga rahulolu võib langeda. Tööstaažiga 6-10 aastat ja rohkem kui 10 aastat töötajad on rohkem harjunud oma tööga ning teavad ettevõtte nõrkusi ja ka tugevusi, ei taha midagi muuta oma töös ning töötajad on tööga pigem rahul. Töötajate väiksema rahulolematuse tekitab olukorra, kus pädevad töötajad hakkavad mõtlema organisatsioonist lahkumisele.

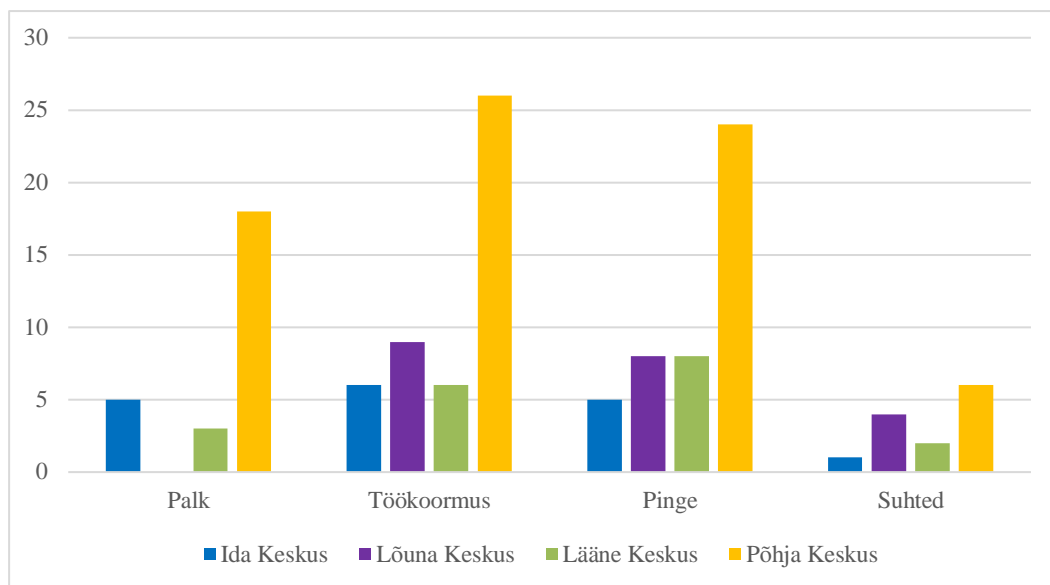
Järgmine küsimuste blokk puudutas töötajate töölt lahkumist, kas töötajad on mõelnud sellele. Vastuse variandid olid: „Ei ole mõelnud“, „Jah, 1 kord kuus“, „Jah, 1 kord 6 kuu jooksul“, „Jah, 1 kord aastas“.



Joonis 5. Töökoha vahetamise soov (Autori koostatud, 2020)

Analüüsi tulemusest selgus (Joonis 5), et töölt mitte lahkuda planeerivate inimeste osakaal on 31%, see on teistest valikutest poole suurem, mis on positiivne tulemus. Samas tuli uuringust välja, et 27% töötajatest mõtlevad 1 kord 6 kuu jooksul vahetada töökohta ja 22% töötajatest mõtlevad tööd vahetada 1 kord aastas. See tulemus paneb mõtlema, kuna pädevate töötajate kaotus põhjustab suurt lisakoormust teistele töötajatele ning samaväärset ja sobivat töötajat on raske leida. 20% töötajatest vastasid, et mõtlevad töökoha vahetuse peale 1 kord kuus, nende rahulolematuse võib põhjustada töölt lahkumise veel kiiremini. Töötajate lahkumine töölt võib mõjutada teiste töötajate rahulolu, mis võib soodustada neid mõtlema panna töökoha vahetusele. Töötajate (päästekorraldaja ja logistik) puuduse korral võivad tekkida pikad kõneote järjekorrad ning see võib Häirekeskuse mainele negatiivselt mõjuda. Samuti see võib mõjutada Häirekeskust kui tööandja mainet. Tuleb tähelepanu pöörata nendele töötajatele, kes töötavad asutuses 2-5 aastat ja 6-10, välja selgitada iga keskuse töötajate rahulolematuse põhjused ning pöörata tähelepanu töötajatele staažiga 2-5 aastat ja 6-10 aastat.

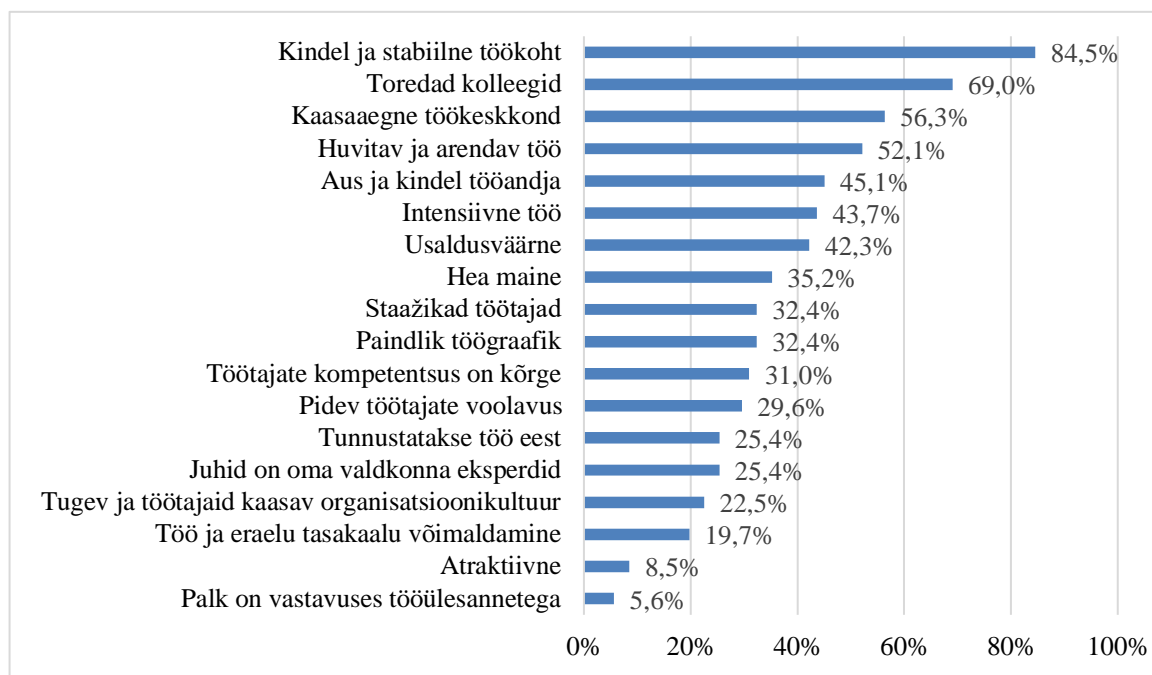
Töötajate lahkumine töölt tekitab organisatsioonile suuremat pinget, kuna uute töötajate värbamine põhjustab stressi, lisatööd ja nii raha kui ka ajakulu. Autor uuris saalitöötajate arvamust, mis on nende arvates kaks kõige olulisemat põhjust, miks töötajad lahkuvad Häirekeskusest. Saalitöötajad said kirjutada oma arvamuse avatud küsimuse vastusena.



Joonis 6. Saalitöötajate vaates, mis põhjusega töötajad lahkuvad Häirekeskusest. (Autori koostatud, 2020)

Uuringust selgus, et töökoormus ja pingeline on omavahel seotud. Töötajad tõid oma vastustes välja, et tööl on suur ja ebastabiilne töökoormus, kuna päästekorraldajaid on vähe ning inimesed ei jõua kõigega toime tulla. Suurt pinget põhjustab ka öötöö, mis on tervisele kahjulik ja mõnedele inimestele ei sobi öised vahetused. Samuti vastati, et tööl on ebakorrapärane ja mitte paindlik töögraafik. Saalitöötajate sõnul on stressirohke töö pingeline ja väsitav. Töötajaid ohustab läbipõlemine, depressioon, psüühilised probleemid, väsimus, liigne muretsemine, suur kollektiiv, erinevad inimnatuurid, rutiinne töö ja moraalne väsimus. Töötajad tõid välja, et palk ei vasta nende ootustele. Töö on väga vastutusrikas, samuti esitatakse väga suuri nõudmisi, mille eest ei tasustata vääriliselt. Vastustest selgub, et töötajad ei tunne suhtumist „iga inimene loeb“. Nad ei tunne, et neid väärtustatakse, neile pööratakse vähe tähelepanu ja puudu jääb mõistmisest. Autor toob mõned näited saalitöötajate vastustest: „Ebamugavad tingimused töötajate suhtes" iga hääl ei loe"“, „Pingeline töö, töötajaid ei väärtustata“, „Madal palk ja öötöö. Juhtkonna poolt töösaali vähene väärtustamine“, „Läbipõlemine, stress. Töö ja kvaliteet ei sobi. Üle töötamine, väsimus, suur pinge“, „Kindlasti üks peamisi põhjuseid on väike palk. Teine põhjus on kindlasti suur töökoormus, st palk ja töökoormus ei ole kooskõlas“, „Läbipõlemine, tohutu koormus, vähe töötajad, liiga palju kohustusi“, „Keskuste vahelised suhted“, „Pingeline graafik (12h vahetused, öine töö, graafik pole paindlik), pingerohke töö“.

Autor uuris saalitöötajate arvamust, mis iseloomustab Häirekeskust kui tööandjat.

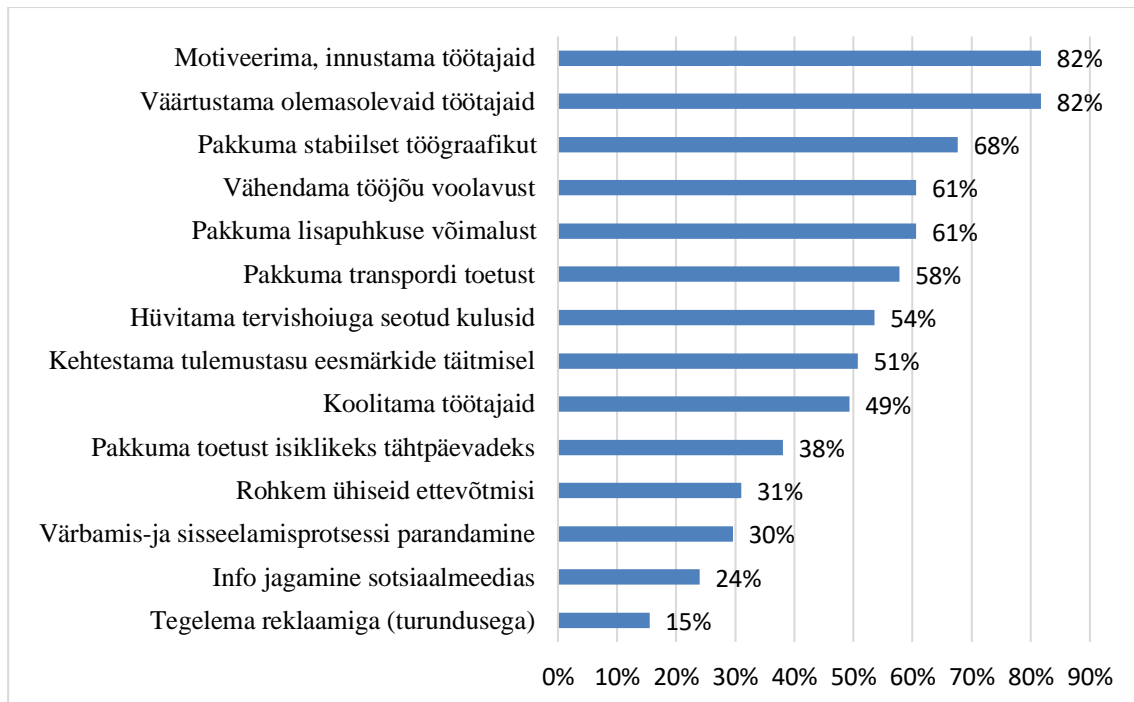


Joonis 7. Häirekeskus kui tööandja. (Autori koostatud, 2020)

Uuringu tulemustest selgub, et Häirekeskust kui tööandjat iseloomustab saalitöötajate arvates enne kõike kindel ja stabiilne töökoht (85%) ning Häirekeskuses töötavad toredad kolleegid (69%). Veidi üle poolte vastajatest märkisid, et Häirekeskus pakub kaasaegset töökeskkonda (56%) ning huvitavat ja arendavat tööd (52%). Inimeste jaoks on kõige olulisem neid ümbritsev töökeskkond ja stabiilsus. Uuringust selgub, et Häirekeskusel kui tööandjal on vaja tähelepanu pöörata atraktiivusele ja vaadata üle töötasud, et need oleksid vastavuses tööülesannetega. Arengukohtadena võib välja tuua ka organisatsioonikultuuri arendamise, töötajate juhtide ja töötajate arengu toetamise, töötajate tunnustamise, tegeleda on vaja tööjõu voolavusega seotud probleemidega.

Järgmises uurimusküsimuses soovis töö autor teada, millele peab Häirekeskus pöörama tähelepanu uute töötajate värbamisel.





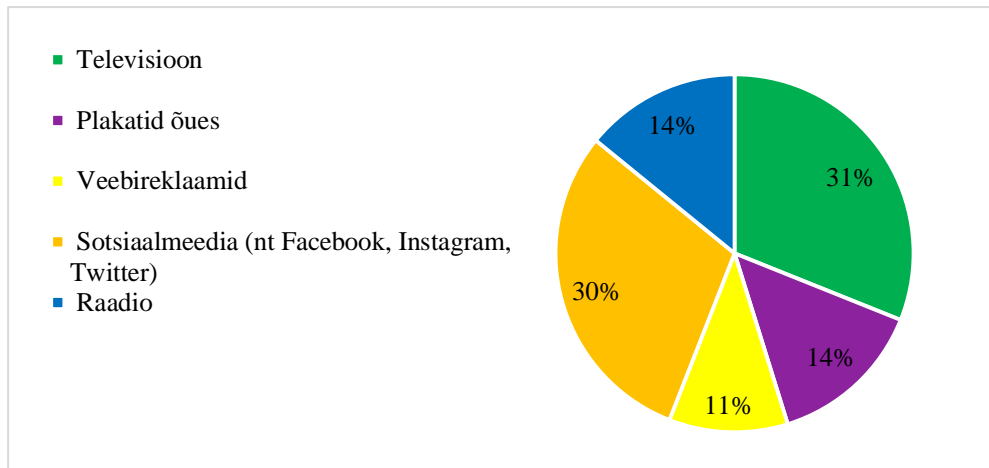
Joonis 8. Millele peab Häirekeskus pöörama tähelepanu uute töötajate värbamisel. (Autori koostatud, 2020)

Uuringus osalejate vastuste põhjal võib teha järelduse, et uute töötajate värbamiseks on oluline motiveerida, innustada ja väärtustada olemasolevaid töötajaid, et töötajad oleksid rahul oma tööga ja tunneksid, et tööandja hindab ja väärtustab neid, siis töötaja räägib oma tööandjast positiivses võtmes, mis aitab kaasa ettevõtte brändi kuvamisele. Samuti päästekorraldajate vastuste põhjal võib näha, et tegelemine reklaamiga (15%) ja info jagamine sotsiaalmeedias (24%) on nende jaoks uute töötajate värbamisel vähetahtis. Vastajatel oli võimalus vabas vormis jätta omapoolseid kommentaare: „Häirekeskus peab rohkem väärtustama olemasolevaid töötajaid. Minu arvates keskus peab parandama enda värbamissüsteemi, et värvata tööle õiget inimest, kes jääb tööle kauaks. Samuti kõige parem reklaam on suusõnaline reklaam, kui töötaja räägib oma tööst kellegi teisele uhkusega ja hea mainega“, „Kaasajastama töösaali“, „Tulemustasu võiks pakkuda, aga samas see oleks üks täiendav stressiallikas niigi stressirikas töös“, „Uute töötajate värbamisel tuleb väga täpselt määratleda sihtrühm, kellele tööpakkumine tehakse ning vastavalt sellele leida paindlik kanal, mille kaudu neile inimestele läheneda; töötukassa messid, ekskursioonid Häirekeskusesse, värbamine Häirekeskuse töötajate kaudu, kasutades isiklike tutvusi, koolides, asutustest, ettevõtetes käimine jne“. Töötajate arvates on kõige efektiivsem suusõnaline reklaam. Töö autori arvates on värbamine töötajate kaudu

veelgi tõhusam, kui töötajaid rohkem motiveerida, et nad tutvusringkonnas jagaksid infot Häirekeskuse vabade töökohtade kohta.

Lõputöö autor palus vastajatel kirjeldada, milliseid kolleege nad oma meeskonda ootavad, kuna värbamise juures on väga oluline õigete inimese valik. Saalitäötajad said kirjutada oma arvamuse avatud küsimuse vastusena. Uuringus selgus, et saalitäötajad ootavad oma meeskonda sõbralikku inimest, kes on asjatundlik, on valmis meeskonnatööks ja väärtustab häid suhteid kolleegidega, on usaldusväärne ja kohusetundlik, kiire ja õppimisvõimeline. Samuti tõid välja, et tulevane kolleeg peab väärtustama Häirekeskuse tööd ja abivajajaid, kindlasti olema tugeva ja kõrge stressitaluvusega, multifunktsionaalne (suudab tulemuslikult tegeleda korraga nii rääkimise, kuulamise, keele tõlkimise, sisestamise, navigeerimise ja lahenduste pakkumisega). Oskab hästi nii vene kui ka eesti keelt, talub kriitikat, on paindlik ning võiks olla mõningane elukogemus, et oleks läbipõlemist vähem, aga see ei ole esmane. Kindlasti peab tulevane kolleeg olema inimlik, aus, avatud, kannatlik, motiveeritud, vaimselt stabiilne ning teab kuhu ta tööle tuleb, on oma otsuses kindel, teinud teadliku valiku. Üks töötajatest oli vastanud, et enne tööle tulekut peab potentsiaalselt töötajalt küsima, miks ta soovib Häirekeskusesse tööle tulla, et ei tekiks olukorda, kus inimene koolitatakse välja, aga tööle ta ei asu. Autor toob mõned näited, mis saalitäötajad vastasid: „*Vene keele ja inglise keele oskusega, kõrget sisemist motivatsiooni, olla valmis vahetustega tööks, valmisolek meeskonnatööks, valmisolek eksimusteks ja nendega tegelemine ja enese arendamine, kiire kohaneja ja otsustaja pingeolukorras*“, „*Uus kolleeg peaks olema sõbralik, motiveeritud, oskama teha tööd meeskonnas, tolerantne, peaks olema kindlasti abivalmis ja märkama abivajajat ka enda ümber mitte ainult teisel pool telefoni*“, „*Kindlasti peaks olema teadmised selle kohta, mida ta tegema hakkab*“, „*Avatud, motiveeritud ja sõbralik inimene, hea keeleoskusega. Kindlasti inimesel peab olema soov seda tööd teha*“, „*Tulevane kolleeg peab hoiduma meie väärtustest ja käituda viisakalt nii kolleegide kui ka helistajate suhtes. Samuti inimesel peab olema tahe teisi aidata ja peal olema kõrge stressitase*“.

Atraktiivne ja hästi koostatud reklaam kui ka töökuulutus aitab äratada huvi nii tööotsijate seas ja ka inimestes, kes ei otsi aktiivselt tööd, kuid on avatud uutele pakkumistele. Järgmises uurimisküsimuses oli autori soov teada saada, milline reklaamikanal on saalitäötajate arvates parim uute töötajate värbamiseks.



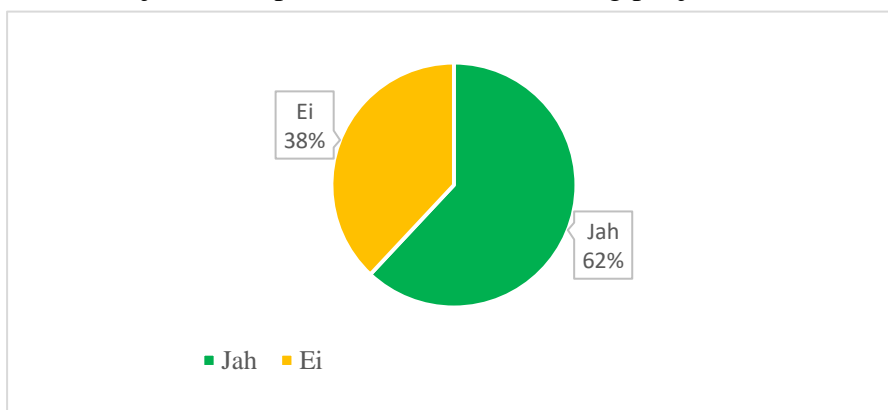
Joonis 9. Parim reklaamikanal uue töötaja värbamiseks. (Autori koostatud, 2020)

Uuringu tulemusena selgus, et enamus vastanutest valisid televisiooni (31%) ja sotsiaalmeedia (30%), kus on hea tööpakkumist kuulutada ning inimesi värvata. Sotsiaalmeedia on hea võimalus vähendada töökuulutuste arvu ja kulu ning näitab ettevõtte kaasaegsust. Tänapäeval on olulisel kohal töökuulutuste kajastamine televisioonis just suure vaatajate arvu tõttu (massmeedia). Töötajate arvates on tähtsal kohal teiste töötajate soovitusel, nad annavad tihti ausama ning konkreetsema pildi tööandjast, sh sotsiaalmeedias. Saalitöötajad arvavad, et plakatid õues, raadio ja veebireklaamid ei ole nii efektiivsed uute töötajate värbamisel. Vastajatel oli võimalus vabas vormis jätta oma kommentaarid: „Igasugune nähtav, kuuldav ja loetav reklaam on hea“, „Kõik loetletud kanalid on head ja sõltuvad sellest, kes on värvatav ja kus ta reklaami ajal asub (värbamismessid, ekraan kaubanduskeskuses või ühistranspordis, värbamised ettevõtetes, koolides jne)“, „Messid“, „Saated Häirekeskusest, mitte telereklaam“, „töötajate suusõnaline reklaam on kõige parem“. Parim viis turundada oma organisatsiooni on suusõnaline reklaam, kuid sotsiaalmeedia võimaldab edastada infot kiiremini ja avalikkusele laiemalt. Organisatsiooni jaoks on hea kasutada erinevaid värbamisreklaame, et olla kogu aeg nähtav.

Tööandja jaoks on oluline, kuidas töötajad jagavad oma kogemust tööandjast enda suhtlusringkondades. Autor palus vastajatel panna kirja, kuidas nad oleksid oma tuttavatele või sõpradele paari lausega kirjeldanud Häirekeskuse tööd. Töötajate arvamused tööandjast mõjutavad seda, kuidas nähakse organisatsiooni avalikult ning kuidas nad tekitavad huvi potentsiaalsetes töötajates oma organisatsiooni vastu. Saalitöötajad said kirjutada oma arvamuse avatud küsimuse vastusena. Selgus, et töötajad räägivad oma tööandjast ausalt ja heast küljest, mis on väga positiivne. Töötajad kirjeldavad oma tööd kui kindalt ja stabiilset

töökohta, kus pakutakse arenemisvõimalusi. Ütlevad, et see on mitmekülgne, huvitav, vastutusrikas, uusi väljakutseid pakkuv, emotsionaalne, aus ning kindel tööandja. Lisaks ütlevad, et töö on tähtis, stressirohke, pingeline, kuid on hea kollektiiv ja meeskonnavaim. Autor toob mõned näited, mis töötajad vastasid: „Huvitav, mitmekülgne, erinevad probleemid ja lahendused“, „Raske, huvitav, pakub arenemisvõimalusi. Töötajad teenivad ausalt palka, hea vastutusrikas töö, mis alati ootab uusi töötajaid kollektiivi. Paindlik töögraafik, ühisüritused ja kompenseeritud spordikulud“, „Pingeline töö, rasked sündmused ja situatsioonid, pidev õppimine ja eneseharimine, uuendustega kaasamine“, „Oled esimene, kes aitab, oled kõigega Eestis toimuvaga kursis, toredad kolleegid, oled juba vajalik inimene“, „Huvitav töö. Iga kutse on omaette väljakutse ka töötaja jaoks. Üks päev ei sarnane teisega“, „Stabiilne töökoht, iga päev on üllatusi olemata töötatud ajast, hea kollektiiv ja abivalmid töökaaslased“, „Ettearvamat, inimlikkust ja empaatiavõimet proovile panev ja samal ajal arendav. Töö annab hea enesetunde, kui oled saanud kedagi aidata“, „Pead ennast hoidma heas vormis, sest alati on ootamatuse moment sees - telefoni tõstes ei tea kunagi, kas küsitakse kella või teatatakse hulkuvast rebasest, või lapse krampidest, või tehakse pommiähvardus, või keegi on eksinud. Omad üldist ülevaadet mis ühiskonnas toimub; sotsiaalsed probleemid, inimeste tervis, keskmine elatustase, haiguspuhangud jms“, „Kindel ja stabiilne töökoht, huvitav ja arendav töö, atraktiivne, usaldusväärne, hea maine, kaasaegne töökeskkond, tugev ja töötajaid kaasav organisatsioonikultuur, aus ja kindel tööandja“.

Küsimustiku lõpus palus lõputöö autor vastata, kas soovitaksid Häirekeskust kui tööandjat oma sõpradele või tuttavatele ning põhjendada oma valikut.



Joonis 10. Kas soovitaksite Häirekeskust kui tööandjat oma sõpradele või tuttavatele (Autori koostatud, 2020)

Väitega nõustusid 62% ja vastu olid 38%. Vastajatel oli võimalus vabas vormis jätta omapoolsed kommentaarid. Need, kes olid väitega nõus, tõid välja, et ”Stabiilne töökoht,

*pikem puhkus, toredad kolleegid“, „Huvitav ja kindel töökoht“, „Kui tulevane töötaja on väga suure pingetaluvusega, suudab töötada öösel ja graafiku alusel“, „Kui mul oleks selline tuttav ja veendumus, et ta saab hakkama ja toob kaasa lisaväärtust, siis kindlasti“, „Stabiilne töö, üsna mõistlik palk uuele tulijale, omavastutus - et uus tulija oleks ikka tubli ja jääks pikaks ajaks tööle“, „Töö on huvitav, võimalus areneda, hea graafik, järjest rohkem mõeldakse töötajate motiveerimisele“. Need töötajad, kes polnud väitega nõus, tõid põhjenduseks liiga stressirikka töö, kõrged nõudmised ja suure töökoormuse ning liiga väikese tasu, mis ei arvesta töö vastutusrikkust. Kõik ei pea sellisele pingele vastu. Need, kes polnud väitega nõus, tõid välja, et „Olen soovitanud, kuid tema närvid ei pidanud vastu. Tunnen ennast sellest väga halvasti. Kõigile isegi ei ütle, kus töötan“, „Ei soovita, sest läbipõlemisoht on suur ja öötöö mõjub tervisele halvasti“, „Ei soovi, et tuttavad peaks nii pingelist tööd tegema juhul kui nad ise seda ei soovi“, „Töö on psühholoogiliselt raske ja palk ei ole kooskõlas tööga“, „Liiga stressirikas töö, suured nõudmised, suur töökoormus“.*

## **2.4. Uuringu järeldused ja ettepanekud**

Antud lõputöö uuringu tulemuste analüüsist selgub, et Häirekeskuses töötavad staažikad töötajad, mis on ettevõtte jaoks positiivne, sest just need töötajad omavad pikaajalist töökogemust, neil on tööalaseks toimetulekuks erialased ja üldised oskused, mida jagada teistega, sh Sisekaitseakadeemia õppurite praktikate juhendajatena. Samas viitab staažikate töötajate arv organisatsioonis vajadusele välja töötada uute töötajate värbamisstrateegia, et leida uusi Häirekeskuse tööst huvitatud töötajaid. Autori arvates peab Häirekeskus rohkem tähelepanu pöörama nendele töötajatele, kelle staaž on 2-5 aastat ja 6-10 aastat ning välja selgitada iga keskuse töötajate rahulolematuse põhjused. Uuringust tuli välja, et Häirekeskus kui tööandja ei ole väga atraktiivne ja töötajate töötasu ei ole vastavuses tööülesannetega. Autori arvates võib Häirekeskus kaasata 2-10 aastat tööstaažiga Häirekeskuses töötanud inimesed arutelluse „Kuidas muuta Häirekeskuse tööandja brändi atraktiivsemaks“, et koos leida parimaid lahendusi. Samuti uuringus selgus, et töötajad vajavad rohkem tunnustamist ja tähelepanu, rohkem on vaja pöörata tähelepanu juhtide ning töötajate professionaalse arengu toetamisele. Lähtudes teooriast lk 12, on töötajate parema rahulolu saavutamisel oluline, et tööandja väärtustab ja märkab kõiki töötajaid kui indiviide, tagab töötajatele turvatunde töös, annab töötajatele võimaluse teha ettepanekuid, olla kaasatud. Töötajad, kes on organisatsioonikultuuriga rohkem seotud ja panustavad

sellesse, töötavad tõenäoliselt selles organisatsioonis kauem (teooria lk 17). Inimesed peaksid olema koolituse ja isikliku arengu programmide toetusel suutelised sobima rolli, mida neil tuleb meeskonnas mängida (teooria lk 16), seega on väga oluline, et töötajate ja juhi pühendumuse tase oleks kõrge. Juhid mõjutavad tööl töötajate pühendumust, töördõmu ja motiveeritust. Autori arvates näitab hea juht teistele eeskuju ning motiveerib, väärtustab ja innustab. Samuti kaasab oma töötajaid, on oma ala ekspert, käib erinevatel koolitustel ja arendab koostöövõrgustikku.

Lõputöö uuringu tulemustest selgus, et 27% töötajatest mõtlevad 1 kord 6 kuu jooksul vahetada tööd ja 20% vastasid, et mõtlevad töökoha vahetuse peale 1 kord kuus, mis on organisatsiooni jaoks mõttekoht. Töö autori arvates on vaja suuremat tähelepanu pöörata nendele töötajatele, kelle tööstaaž on 6-10 aastat, sest uuringus selgus, et 10% neist töötajatest mõtlevad töökoha vahetuse peale 1 kord kuus. See tähendab, et ajapikku kasvab töötajate rahulolematust veelgi, mis võib põhjustada nende kiire lahkumise töölt ning teiste töötajate lisakoormus suureneb veelgi. Pädevate töötajate lahkumine töölt võib mõjutada teiste töötajate rahulolu, mis omakorda võib mõjutada Häirekeskuse kui tööandja mainet. Häirekeskuses töötavad inimesed erinevatest põlvkondadest. Eri põlvkondade tööväärtuste mõistmine (teooria lk 13), mõtteviis, et iga inimene, iga põlvkond on erinev ja oluline, aitab luua koostöös töötajatega parima motivatsioonistrateegia ja kujundada ümber hüvitisepaketi, et iga töötaja saaks olla kaasatud, areneda ja töötada ühiste eesmärkide nimel. Autori arvates on tööandjal vaja luua usalduslik töökeskkond, kus töötajatel on võimalus anda rohkem vahetut sisulist tagasisidet tööandjale, st väljendada oma mõtteid, soove ja ideid, olla realselt kaasatud organisatsiooni arendustegevustesse. Tuginedes teorialle lk 18, sõltub asutus valdavalt inimestest, nende loodud süsteemidest, suhetest ning meeskonnatööst ning töötajaid tuleb tööl hoida kui olulist vara.

Uuringu tulemuste analüüsi põhjal selgus, et töökohalt lahkumise peamiseks põhjusteks on töökoormus ja pinged. Töökoormuse vähendamiseks on vaja värvata uusi saalitöötajaid. Kui saalis on piisav töötajate arv, siis väheneb ka töökoormus ja pinged. Uuringus osalejate vastuste põhjal võib teha järelduse, et värvata edukalt uusi töötajaid, tuleb kõigepealt motiveerida, innustada ja väärtustada olemasolevaid töötajaid. Lähtudes teooriast lk 9 on oluline, et töötajad oleksid rahul oma tööga ja tunneksid, et tööandja väärtustab neid, hindab ja märkab nende saavutusi, pakub lisaväärtusi ning oskab oma töötajaid hoida, siis töötaja räägib oma tööandjast positiivselt, mis aitab organisatsiooni tööandja brändi potentsiaalsetele töötajatele atraktiivsemaks muuta.

Värbamise juures on väga oluline õigete inimese valik. Uuringu analüüsis selgus, et saalitöötajad ootavad oma meeskonda sõbralikku inimest, kes on asjatundlik, on valmis meeskonnatöökaks ning kes väärtustab häid suhteid kolleegidega. Potentsiaalne töötaja peab olema usaldusväärne ja kohusetundlik, motiveeritud, kindel, kiire ja õppimisvõimeline. Samuti tõid saalitöötajad välja, et tulevane kolleeg peab väärtustama Häirekeskuse tööd ja abivajajaid, kindlasti olema kõrge stressitaluvusega. Uuringust esile tulnud andmetele tuginedes arvab autor, et oleks hea, kui tulevane töötaja oleks multifunktsionaalne (suudab tulemuslikult tegeleda korraga nii rääkimise, kuulamise, keele tõlkimise, sisestamise, navigeerimise ja lahenduste pakkumisega). Oskab hästi nii vene kui ka eesti keelt, talub kriitikat, on paindlik ning võiks olla mõningane elukogemus, et oleks läbipõlemist vähem. Uus kolleeg peab teadma, kuhu ta tuleb ning on oma otsuses kindel. Autori arvates võib Häirekeskus värbamisstrateegias kirjeldada ja värbamisel potentsiaalsetele töötajatele tutvustada Häirekeskuse saalitöötajate profiili, näidata, millised on saalitöötajate jaoks olulised teadmised, oskused, isikuomadused, väärtused ja hoiakud.

Uuringu tulemustest selgus, et töötajate arvates on kõige efektiivsem suusõnaline reklaam ja tähtsal kohal on teiste töötajate soovitusel, mis annavad tihti ausama ning konkreetsema pildi tööandjast. Töö autori arvates on vajatatöötajaid motiveerida, et nad tutvusringkonnas rohkem jagaksid infot Häirekeskuse vabade töökohtade kohta. Saalitöötajad kirjeldavad oma tööd kui kindalt ja stabiilset töökohta, kus pakutakse arenemisvõimalusi. Ütlevad, et see on mitmekülgne, huvitav, vastutusrikas, uusi väljakutseid pakkuv, emotsionaalne, aus ning kindel tööandja. Lisaks toovad välja, et töö on tähtis, stressirohke, pingeline, on hea kollektiiv ja meeskonnavaim. Tööandja brändi jaoks on väga oluline (teooria lk 14), kuidas olemasolevad töötajad jagavad oma teadmist ja kogemust tööandjast oma suhtlusringkondades. Töötajate kollektiivsed arvamused mõjutavad seda, kuidas organisatsioone/ettevõtteid avalikult nähakse ja kuidas nad suudavad uutest töötajatest nende vastu huvi tekitada. Seega värbamisel ja ka reklaamimisel tuleb visualiseerida ja kirjeldada, milline on Häirekeskus kui tööandja, mille poolest eristub teistest organisatsioonidest ja millist väärtuspakkumist pakub. Samuti tuleb otsustada, kelle hulgas Häirekeskus kui tööandja tahab atraktiivne olla, kes on „meie“ sihtgrupp.

Lõputöö autor teeb Häirekeskusele järgmised ettepanekud:

1. **Lua Häirekeskuse töötajate värbamis- ja hoidmisstrateegia**, et hoida ning väärtustada olemasolevaid töötajaid, tekitada potentsiaalsetes töötajates huvi

töötamise vastu Häirekeskuses, leida vabadele ametikohtadele kompetentsed ja samu väärtusi jagavad töötajad.

Värbamis- ja hoidmisstrateegia oluline fookus peab olema suunatud nii potentsiaalsete töötajate leidmisele kui ka parimate praegu töötavate töötajate hoidmisele. Organisatsiooni töötajad on kui Häirekeskuse tööandja brändi saadikud ehk suusõnaline turunduskanal, määratleda, milliseid töötajaid, millise profiiliga ja kui palju on vaja töötajaid Häirekeskusele, milliste kanalite kaudu otsitakse potentsiaalseid töötajaid. Kaasata saalitöötajaid värbamis-ja hoidmisstrateegia loomisel.

2. **Sõnastada Häirekeskuse tööandja brändi väärtuspakkumine saalitöötajatele** - keskne, selge, aus ja usaldusväärne sõnum, mille poolest eristutakse teistest tööandjatest, miks tulla tööle just Häirekeskusesse. Väärtuspakkumise sõnastamiseks kaasata saalitöötajaid, arvestades töötajate soove ja vajadusi, et väärtustada olemasolevate töötajate kogemust, märgata ja tunnustada töötajaid nende tööalaste pingutuste eest.

Iga keskuse ja saalitöötajate vahetutel juhtidel planeerida regulaarsed vestlused saalitöötajatega, et töötajad saaksid aru, et nende arvamus on oluline, neist hoolitakse ja nende töö vastu tuntakse huvi.

3. **Korraldada Häirekeskuse tööandja brändi teadlikkuse kampaania laiemale avalikkusele**, kasutada erinevaid kanaleid ja kaasata oma töötajaid sellesse protsessi, kasutada nende kogemuslugusid, persoonilugusid (nt ühe minuti videod) uute töötajate värbamisel, valida Häirekeskuse saalitöötajatest saadikud, kõneisikud, et potentsiaalne töötaja, saaks otseallikast info tulevase töö kohta.

Esitatud ettepanekud aitavad muuta Häirekeskuse tööandja brändi atraktiivsemaks, oluline sealjuures on see, et saalitöötajad kui tööandja brändi sisemise kuvandi mõjutajad oma teadmiste, oskuste jagagemusega on kaasatud nende ettepanekute elluviimisesse.

Tööandja atraktiivsus sõltub organisatsiooni panusest tööandja brändi. Mida võiks selles valdkonnas edasi uurida? Edaspidiseks uurimiseks soovitab töö autor uurida Häirekeskuse tööandja välise kuvandi rolli värbamisprotsessis, välja selgitada olulised sihtrühmad, kelle seas värbamiskampaaniat teha, uurida nende ootusi ja vajadusi Häirekeskusele kui tööandjale.



## KOKKUVÕTE

Tööandja bränding on protsess, kus luuakse unikaalne ja teistest eristatav organisatsiooni tööandja identiteet, et saavutada konkurentsieelis. Organisatsioonid kasutavad brändingut selleks, et muuta ennast tööandjana atraktiivsemaks potentsiaalsetele töötajatele, kaasates praeguseid töötajaid organisatsiooni arendustegevustesse. Tööandja brändingu rolli mõistmine on värbamisprotsessi võti, värbamine on aeganõudev protsess ja vajab strateegilist läbimõtlemist, et värvata vabadele ametikohtadele õiged töötajad.

Antud lõputöö uurimisprobleemiks oli, milline on Häirekeskuse tööandja brändi sisemise kuvandi roll uute töötajate värbamisprotsessis ja lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas toetab Häirekeskuse tööandja brändi sisemine kuvand uute töötajate värbamisprotsessi. Eesmärgi saavutamiseks oli püstitatud kolm uurimisküsimust: milline on Häirekeskuse tööandja brändi sisemine kuvand asutuses töötavate töötajate vaates, kuidas Häirekeskuse tööandja brändi sisemine kuvand aitab kaasa uute töötajate värbamisele ja kuidas on võimalik muuta Häirekeskuse tööandja brändi atraktiivsemaks, et leida saalitöötajate ametikohtadele parimad töötajad.

Uuringu tulemuste analüüsis selgub, et uuringus osalenud töötajad on rahul Häirekeskuse kui tööandjaga. Häirekeskuse saalitöötajad räägivad oma tööandjast ausalt ja positiivses võtmes, samas toovad välja, et nende töö on pingeline, raske, emotsionaalne ja stressirohke. Üks põhjustest, miks töötajad lahkuvad töölt on töökoormus ja suur pinge. Saalitöötajad iseloomustavad Häirekeskust tööandjana kui kindlat ja stabiilset töökohta, kus kaasaegses töökeskkonnas koos toredate kolleegidega on võimalik teha huvitavat ja arendavat tööd. Arengukohtadena toodi välja Häirekeskuse kui tööandja atraktiivsus ja vajadus üle vaadata töötasud, et need oleksid vastavuses tööülesannetega. Samuti uuringus selgus, et saalitöötajad ootavad oma meeskonda sõbralikku inimest, kes on asjatudlik, paindlik ja õppimisvõimeline, oskab hästi nii eesti kui ka vene keelt, on valmis meeskonna tööks, kellel on kõrge stressitaluvus ning kes oskab väärtustada oma tööd. Töötajad tõid välja, et tulevasel kolleegil peab olema eelnev elukogemus, et oleks läbipõlemist vähem. Kuna värbamise juures on väga oluline õigete inimeste valik, kes teevad teadliku valiku, siis on oluline potentsiaalsetelt töötajatelt küsida, miks nad soovivad Häirekeskusse tööle tulla ja kas nad teavad, mis tööga tegemist on. Uuringu tulemuste analüüsi põhjal võib teha järelduse, et uute töötajate värbamiseks on vaja väärtustada, motiveerida ja innustada olemasolevaid töötajaid. Kui töötaja on rahul oma tööga, siis töötaja on kui Häirekeskuse

saadik ehk turunduskanal, kes edastab oma tutvusringkonnas informatsiooni Häirekeskusest kui atraktiivsest tööandajast ja vabade töökohtade kohta. Arengukohtadena võib välja tuua organisatsioonikultuuri arendamise, töötajate juhtide ja töötajate arengu toetamise, töötajate tunnustamise ja vajaduse tegeleda tööjõu volavusega seotud probleemidega.

Kokkuvõtteks võib öelda, et lõputöö eesmärk sai täidetud. Uuringu tulemuste analüüsi põhjal tegi töö autor järgmised ettepanekud Häirekeskusele:

- Luua Häirekeskuse värbamis- ja hoidmisstrateegia vabadele ametikohtadele õige profiiliga potentsiaalsete töötajate leidmiseks ja olemasolevate töötajate hoidmiseks, kaasates töörühmadesse saalitöötajaid.
- Sõnastada Häirekeskuse tööandja väärtuspakkuminet saalitöötajate vaates, kaasates töötajaid sellesse protsessi.
- Korraldada tööandja brändi teadlikkuse kampaania, kaasates oma töötajaid kampaania ettevalmistamisel ja läbiviimisel.

Järgmiste aastate lõputöödega soovitab töö autor uurida, milline on Häirekeskuse tööandja välise kuvandi roll värbamisprotsessis.

## **SUMMARY**

The primary purpose of this thesis is to study the Estonian Emergency Response Centre's inner image of its brand as an employer and its role in the recruitment process in order to determine how the inner image of its brand supports the hiring of new employees.

This thesis is written in Estonian and includes a summary in English. It consists of 55 pages, of which 51 form the main body and four of them appendixes. This thesis uses 83 different sources, 12 of them in Estonian, 70 in English and 1 in Russian.

The research problem of this dissertation is presented in the form of a question: what role does the Estonian Emergency Response Centre's inner image of its brand have in the recruitment process of new employees. Three research questions were raised in order to find the answer to this research problem. What is the Estonian Emergency Response Centre's inner image of its brand as an employer from the perspective of its employees? How does the Estonian Response Centre's inner image of its brand aid in the recruitment of new employees? What changes are required to make the Estonian Emergency Response Centre's brand more attractive in order to hire the best possible candidates for positions such as rescue coordinator, logistician and shift manager? The aim of this thesis is to determine how the Estonian Emergency Response Centre's inner image of its brand supports its recruitment process of new employees.

This thesis is based on a systematic review, where data is gathered from a sample group of people in a standardised manner and the resulting opinions and evaluations described, compared and explained. The methodology of this thesis is a quantitative empirical study in the form of a survey. The thesis consists of two chapters, the first chapter provides a theoretical overview of the concept and nature of an employer's brand, the inner image of an employer's brand and the employee recruitment and selection process based on scientific sources. The second chapter explains the methodology of the research and gives an overview of the Estonian Emergency Response Centre as an employer and includes an analysis of the survey results. The questionnaire was created with the web application LimeSurvey, which provided a way to statistically analyse the data and to make objective conclusions.

Conclusions were drawn from the synthesis of theoretical sources and the results of the research and three proposals were formulated in order to raise the attractiveness of the

Estonian Response Centre's brand in order to hold the interest of potential employees and to keep and value current employees.

Analysis of the results shows high employee satisfaction with the Estonian Emergency Response Centre. The employees speak of their employer positively and describe working at the Estonian Response Centre as a sure and stable job, where one can do stimulating work with great colleagues. However, they noted that if the Estonian Emergency Rescue Centre is to become more attractive towards potential employees, salaries need to be corrected to be in accordance with the work assignments given. Based on the results of this study, we can conclude that to successfully recruit new employees, one must value, motivate and encourage existing employees. It is crucial that employees feel appreciated by their employer. If an employee is satisfied with their job, then the employee will speak of their employer in a positive manner, which will be helpful for a brand's image. Results of the study show that employees consider word-of-mouth to be the most effective advertisement and that it is necessary to motivate employees in order to make recruitment through existing employees more efficient so that they would inform others in their social circle about open positions within the Estonian Emergency Response Centre. Potential areas for improvement include establishment of a culture within the organisation, supporting the growth of employees and managers, recognition of employees and increasing workforce fluidity.

Based on the results and analysis of this thesis, the author makes the following three proposals to the Estonian Emergency Response Centre:

- Create a recruitment and retention strategy for open positions to find potential employees of the right profile.
- Improve the Estonian Emergency Response Centre value offers for its employees and to involve employees in this process.
- Organise a campaign to increase brand awareness and to involve employees in the preparation and the implementation of this campaign.

For further study, the author recommends researching the outer perspective and image of the Estonian Emergency Response Centre's in the recruitment process, to determine what important target groups to organise a recruitment campaign towards and to find out their needs and expectations in regards to the Estonian Emergency Response Centre as a potential employer.

## VIIDATUD ALLIKATE LOETELU

Allen, G.D., Bryant, C.P. & Vardaman, M., 2010. *Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies*. Academy of Management Perspectives, Vol. 24, No2, pp 48-64.

Ambler, T. & Barrow, S., 1996. *The Employer Brand*. The Journal of Brand Management, Vol. 4 Number 3, pp. 185-206.

Armstrong, M., 1999. *Human Resource Management Practice*. Seventh edition. London

Backhaus, K. & Tikoo, S., 2004. *Conceptualizing and researching employer branding*. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 9 No. 5, pp. 501-517.

Backhaus, K., 2004. *An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.Com*. Journal of Business Communication, Issue vol. 41, pp. 115-136.

Bambacas, M., 2010. *Organizational handling of careers influences managers' organizational commitment*. Journal of Management Development, Vol. 29 No. 9, pp. 807-827.

Barber, A. E., 1998. *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Foundations for organizational science, Köide Sage Publications.

Barrow, S., Mosley, R., 2005. *The Employer Brand : bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons.

Bergh, L., Jordaan, J., Lombard, E., Naude, L. & Zyl, J., 2017. *Social Media, Permanence, and Tattooed Students: The Case for Personal, Personal Branding*. Critical Arts: A South-North Journal of Cultural & Media Studies, Vol 31, Number 4, pp. 1-17.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L, 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Issue Vol 24, pp. 151-172.

Bhatnagar J. & Srivastava, P., 2008. *Strategy for Staffing: Employer Branding & Person Organization Fit*. Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 44, pp. 35-48.

Breaugh A. J., 2009. *Recruiting and Attracting Talent*. SHRM Foundation toim. United States of America.

Buckingham R., 2001. *Customer Once, Client Forever*. Washington: Kiplinger Books & Tapes.

Burmann C. & Zeplin S., 2005. *Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management*. *Journal of Brand Management*, Vol. 12, pp. 279-300.

Carey D., 2007. *Recruitment Branding: Attracting and Retaining Diverse Talent's*. *The War for Talent*, Vol. 15, Number 2.

Chhabra N. & Sharma S., 2014. *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 2 No. 1, pp. 48-60.

Chunping Y. & Xi L., 2011. *The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management*. *Energy Procedi*, Vol. 5, pp. 2087-2091.

Cobaugh, D., 2003. *ASHP Guidelines on the Recruitment, Selection, and Retention of Pharmacy Personnel*. *Issue American Society of Health-System Pharmacist* 60(6), pp. 587-93.

Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M. & Levy, P. E., 2004. *Recruitment on the net: How do organizational web site characteristics influence applicant attraction?* *Journal of Management*, Issue Vol. 30, p. 623–646.

Collins J. C. & Han J., 2004. *Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation*. *Personnel Psychology*, Vol. 57, Issue 3, pp. Pages 685-717.

Davies G., 2008. *Employer branding and its influence on managers*. *European Journal of Marketing*, Vol.42 Iss 5 pp. 667 - 681.

Deery M., 2008. *Talent management, work-life balance and retention strategies*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20(3), pp. 792-806.

Denny R., 2010. *Motiveeritud võitma. Kuidas motiveerida ennast ja teisi*. Tallinn: Äripäeva raamat.

- Eger, L., Mičik, M., Ganguar, M. & Rehor, P., 2019. *Employer branding: Exploring attractiveness dimensions in a multicultural context*. *Technological and Economic Development of Economy* 25(3), 519-541..
- Emerick, D., 2006. *Effective employee recruitment*. *Magazine of Physical Therapy*, Vol. 14 Issue 4, p38-40.
- Ewing M.T., Pitt L.F., de Bussy N.M. & Berthon P., 2002. *Employment Branding in the Knowledge Economy*. *International Journal of Advertising*, Vol 21, pp. 3-22.
- Fernon D., 2008. *Maximising the power of the employer brand*. *Admap Magazine*, 43, pp. 49–53.
- Foreman J. & Argenti P.A., 2005. *How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study*. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8 Number 3.
- Foster C., Punjaisri K. & Cheng, R., 2010. *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, No 6, pp. 401–409.
- Gaddam S., 2008. *Modeling Employer Branding Communication the Softer Aspect of HR Marketing Management*. *ICFAI Journal of Soft Skills*, Vol 2, pp. 45–55.
- Gilliver, S., 2009. *Badenoch & clark guide. Employer Branding Essentials*, Vol. 4, pp. 35-50.
- Gronroos, C., 1990. Relationship approach to marketing in service contexts: *The marketing and organizational behavior interface*. *Journal of Business Research*, Issue Vol. 20, No. 1, p. 3–11.
- Grönroos C., 2007. *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition*. Third Edition toim. Hoboken: John Wiley & Sons, Ltd.
- Gursoy, D., Chib, C.G. & Karadag, E, 2013. *Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees*. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, pp. 40-48.
- Heskett J.L., 1987. *Lessons in the Service Sector*. *Harvard Business Review*, Vol. 65, pp. 118-126.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P., 2004. *Uuri ja kirjuta*. Helsinki.
- Holbeche L., M. G., 2012. *Engaged: Unleashing Your Organization's Potential Through Employee Engagement*. 1st Edition toim. San Francisco: Jossey-Bass.
- Häirekeskus, 2016. *Logistikute ametijuhend*. Häirekeskuse peadirektori 15.02.2016 käskkiri nr 10.
- Häirekeskus, 2016. *Valvevahetuse juhi ametijuhend*. Häirekeskuse peadirektori 15.02.2016 käskkiri nr 10.
- Häirekeskus, s.a. *Missioon, visioon, väärtused*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.112.ee/et/missioon-visioon-vaartused>
- Ito J., Brotheridge C.M. & McFarland K., 2013. *Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention*. *Career development international* 18(7), pp. 732-752.
- Jain N. & Bhatt P., 2015. *Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants*. *Journal of Management Development*, Vol. 34 No. 6, pp. 634-652.
- Keller, K., 2013. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Fourth Edition toim. London.
- Kimpakorn N. & Tocquer G., 2009. *Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand*. *Journal of Brand Management* 16(8), pp. 532-544.
- King C. & Grace D., 2008. *Internal branding: Exploring the employee's perspective*. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, 358–372.
- Kucherov D. & Zavyalova E., 2012. *HRD practices and talent management in the companies with the employer brand*. *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 Iss 1 pp. 86 - 104.
- Kunerth B. & Mosley R., 2011. *Applying employer brand management to employee engagement*. *Strategic HR Review* 10(3), pp. 19–26.
- Kutsekoda, 2018. *Kutsestandardid: Päästekorraldaja, tase 4*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/10684978> [Kasutatud 24 03 2019].



Kutsekoda, 2018. *Kutsestandardid: Päästekorraldaja-logistik, tase 5*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/10685006> [Kasutatud 27 03 2019].

Kutsekoda, 2018. *Kutsestandardid: Päästekorraldaja-valvevahetuse juht, tase 6* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.kutseregister.ee/ctrl/et/Standardid/vaata/10685036> [Kasutatud 27 03 2019].

Lievens, F., 2007. *Employer Branding in the Belgian Army: The Importance of Instrumental and Symbolic Beliefs for Potential Applicants, Actual Applicants, and Military Employees*. *Human Resource Management*, Issue 51-64.

Lloyd, S., 2002. *Branding From the Inside Out*. *Business Review Weekly, Issue Business Review Weekly* 24(10), pp.64-66.

Love L.F. & Singh P., 2011. *Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys*. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, pp. 175-181.

Mael F. & Ashforth B.E., 1992. *Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification*. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp.103-123.

Mandanya, Y. & Shah, M., 2016. *Employer Branding – a Tool for Talent Management*.

Mark P. & Toelken K., 2009. *Poisoned by a toxic brand: A worst case scenario of employer branding - A case study of a Fortune 100 technology firm*. *Organization Development Journal* 27(4), 21.

Mayson S. & Barrett R., 2006. *The ‘Science’ and ‘Practice’ of HRM in Small Firms*. *Human Resource Management Review*, Vol. 16, pp. 447-455.

Melewar T.C., Gotsi M. & Andriopoulos C., 2012. *Shaping the research agenda for corporate branding: Avenues for future research*. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Iss: 5 pp. 600 - 608.

Mokina, S., 2014. *Place and Role of Employer Brand in The Structure of Corporate Brand*. *Economics & Sociology*, Vol. 7, No 2, pp. 136-148.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D., 1994. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.

Mosley R., 2007. *Customer experience, organisational culture and the employer brand*. *Journal of Brand Management* 15(2), pp.123–134.

Parmar, A., 2014. *The Role of Hr Department in Employer Branding at Public and Private Sector*, Vol. 2, No. 2, pp. 201-225.

Punjaisri K., Evanschitzky H. & Wilson A., 2009. *Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours*. *Journal of Service Management*, Vol 20, pp 209-226.

Päästeamet, 2019. *Päästeameti lühiajalugu*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.rescue.ee/et/paaeameti-luehiajalugu> [Kasutatud 20 03 2020].

Rafiq, M. & Ahmed, P.K., 2000. *Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension*. *Journal of Services Management*, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.

Richman A.L., Civian J.T., Shannon L.L., Hill E.J. & Brennan R.T., 2008. *The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention*. *Community, Work & Family*, Vol. 11, pp. 183-197.

Rosengren, S. & Bondesson, N., 2014. *Consumer advertising as a signal of employer attractiveness*, Vol. 33, pp. 253-269.

Russell, J. & Havel, S., 2010. *Candidate marketing takes the guessing game out of choosing employers*. *Nursing Economics*, Vol. 28, No. 3, 195-197.

Sartain, L. & Schumann, M., 2006. *Brand From the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. San Francisco.

Schneider, B., 1987. *The people make the place*. *Personnel Psychology*, p. 437–453.

Sengupta A., Bamel U., Singh, P., 2015. *Value proposition framework: implications for employer branding*. *Official Journal of Indian Institute of Management Calcutta*, Vol. 42 Number 3, pp.307-323..

Siseministerium, 2015. *siseturvaliususe arengu kava 2015-2020*.

Siseminister, 2019. *Häirekeskuse põhimäärus. RT I, 09.10.2014, 10.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.riigiteataja.ee/akt/109102014010?leiaKehtiv> [Kasutatud 21 03 2019].

Sivertsen, A., Nilsen, E. & Olafsen, A., 2013. *Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. Journal of Product & Brand Management* 22 (7), p. 11.

Sullivan, J., 2004. *The 8 Elements of a Successful Employment Brand.*

Taylor S., 2002. *The Employee Retention Handbook.* London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Thomson K.M., 1990. *The employee revolution: Corporate internal marketing.* London: Pitman Publishing.

Thomson, K., 1990. *'The Employee Revolution—Corporate Internal Marketing.* London: Pitman Publishing.

Thorne, K., 2007. *Employer Branding in Practice Opinion Paper,* Issue Feb. pp.18.

Tõnismäe E. ja Gern H., 2008. *Juhendamise ja mentorlus.* Tallinn: Äripäev.

Urde M., 2003. *Core value-based corporate brand building. European Journal of Marketing* 37(7/8). p.1017-1040.

Vannas K., 2016. *Kuidas leida parimaid töötajaid?.* [Võrgumaterjal] Leitav: <http://www.kaubandus.ee/uudised/2016/07/07/kuidas-leida-parimaid-tootajaid> [Kasutatud 26 03 2020].

White M.D. & Escobar G., 2008. *Making good cops in the twenty-first century: Emerging issues for the effective recruitment, selection and training of police in the United States and abroad. International Review of Law Computers & Technology,* Vol. 22, Nos. 1 – 2, pp. 119-134.

# LISAD

## Lisa 1. Küsitluse ankeet

Tere väga austatud kolleegid!

Olen Sisekaitseakadeemia Päästekolledži üliõpilane ja kirjutan lõputööd teemal “HÄIREKESKUSE TÖÖANDJA BRÄNDI SISEMISE KUVANDI ROLL VÄRBAMISPROTSESSIS”.

Palun Teil täita küsimustik, mille eesmärgiks on välja selgitada, milline on Häirekeskuse tööandja sisemine kuvand asutuses töötavate töötajate vaates ning kuidas Häirekeskuse tööandja sisemine kuvand aitab kaasa uute töötajate värbamisele.

Küsimustik on anonüümne. Oluline on Teie aus hinnang. Vastuseid, mida annate, ei ole võimalik seostada Teie isikuga. Saadud tulemusi kasutatakse üldistatud kujul.

Küsimustele vastamiseks kulub aega kuni 10 minutit.

Ette tänades

Teie kolleeg Anastassia Tulskaia

---

### 1. Millises Häirekeskuses töötate?

- Ida Keskus
- Põhja keskus
- Lõuna Keskus
- Lääne Keskus

### 2. Palun märkige oma vanus

- 20–24a
- 25–38a
- 39–52a
- 53–66a
- 67+

### **3. Sugu**

- Naine
- Mees

### **4. Teie haridustase**

- Algharidus
- Põhiharidus
- Keskharidus
- Kesk-eri haridus
- Kõrgharidus
- Muu (vaba väli)

### **5. Teie tööstaaž Häirekeskuses**

- 0-1 aastat
- 2-5 aastat
- 6-10 aastat
- Rohkem kui 10 aastat

### **6. Mis on Teie ametinimetus?**

- Valvevahetuse juht
- Logistik
- Päästekorraldaja

### **7. Kuidas jõudis teieni Häirekeskuse tööpakkumine?**

### **8. Miks Te otsustasite töökohaks valida just Häirekeskuse?**

### **9. Kui rahul olete oma tööga?**

- Väga rahul
- Pigem rahul
- Pigem ei ole rahul
- Ei ole rahul
- Muu (vaba väli)

**10. Kui tihti mõtlete töökoha vahetuse peale?**

- Ei ole mõelnud
- Jah, 1 kord kuus
- Jah, 1 kord 6 kuu jooksul
- Jah, 1 kord aastas

**11. Mis on Teie arvates kaks kõige olulisemat põhjust, miks töötajad lahkuvad Häirekeskusest?**

**12. Valige loetelust märksõnad, mis iseloomustavad Häirekeskust kui tööandjat:**

- Kindel ja stabiilne töökoht
- Huvitav ja arendav töö
- Atraktiivne
- Usaldusväärne
- Hea maine
- Kaasaaegne töökeskkond
- Tugev ja töötajaid kaasav organisatsioonikultuur
- Aus ja kindel tööandja
- Juhid on oma valdkonna eksperdid
- Töötajate kompetentsus on kõrge
- Tunnustatakse töö eest
- Staažikad töötajad
- Toredad kolleegid
- Pidev töötajate voolavus
- Intensiivne töö
- Paindlik töögraafik
- Palk on vastavuses tööülesannetega
- Töö ja eraelu tasakaalu võimaldamine
- Muu (vaba väli)

**13. Millele peaks Teie arvates Häirekeskus tähelepanu pöörama uute töötajate värbamisel?**

- Väärtustama olemasolevaid töötajaid

- Motiveerima, innustama töötajaid
- Vähendama tööjõu voolavust
- Rohkem ühiseid ettevõtmisi
- Värbamis- ja sisseelamisprotsessi parandamine
- Info jagamine sotsiaalmeedias
- Tegelema reklaamiga (turundusega)
- Koolitama töötajaid
- Pakkuma lisapuhkuse võimalust
- Pakkuma transpordi toetust
- Pakkuma toetust isiklikeks tähtpäevadeks
- Hüvitama tervishoiuga seotud kulusid
- Kehtestama tulemustasu eesmärkide täitmisel
- Pakkuma stabiilset töögraafikut
- Muu (vaba väli)

**14. Kirjeldage palun kolleegi, keda ootate oma meeskonda ? (isikuomadused, teadmised, oskused, hoiakud, väärtused)**

**15. Milline reklaamikanal on Teie arvates parim uute töötajate värbamiseks?**

- Televisioon
- Raadio
- Sotsiaalmeedia (nt Facebook, Instagram, Twitter)
- Veebireklaamid
- Plakatid õues
- Muu (vaba väli)

**16. Kuidas kirjeldaksite paari sõnaga oma tuttavale /sõbrale Häirekeskuse tööd?**

**17. Kas soovitaksite Häirekeskust kui tööandjat oma sõpradele või tuttavatele?**

- Jah (põhjendus)
- Ei (põhjendus)