

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaal- ja haridusteaduskond

Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut

Õppevahend: tööandja bränd ja selle loomine

Magistritöö

Kreet Stubender-Lõugas

Juhendaja: Margit Keller, PhD

Tartu

2011

Sisukord

Sisukord.....	1
Sissejuhatus	5
Definitsioonid	9
I osa Tööandja brändi aktuaalsus ja teoreetiline raamistik.....	12
1. Tööjõu nõudlus ja pakkumine	12
1.1 Makrotasand	12
1.2 Mikrotasand.....	14
2. Tööandja brändi olemus	18
2.1 Brändist	18
2.2 Brändi funktsioonid.....	18
2.3 Brändi osad.....	20
2.4 Brändi arhitektuur.....	22
2.5 Tööandja bränd.....	23
2.6 Tööandja brändi mõju	27
2.7 Valdkonnad, mida tööandja bränd katab.....	29
2.8 Kelle vastutusalasse kuulub tööandja brändimine?.....	40
II osa Tööandja brändi loomine.....	42
3. Eeltegevused.....	51

3.1 Vajaduse hindamine	52
3.2 Projektimeeskond	57
3.3 Projektiplaani koostamine	58
3.3.1 Taustinformatsioon.....	60
3.3.2 Tööandja brändi põhieesmärgi seadmine	60
3.3.3 Esialgne tööandja brändi sihtrühmade määratlemine.....	63
3.3.4 Projekti tööplaani koostamine	64
3.3.5 Ülevaade vajalikest ressursidest ja eelarve koostamine	67
3.3.6 Riskianalüüsi koostamine.....	68
3.4 Võimalikud ohud eeltegevuste etapis.....	69
Harjutusülesanded	73
4. Auditeerimine	76
4.1 Auditi metoodika ja valimi kinnitamine.....	77
4.2 Uurimismeetodid ja -küsimused.....	79
4.3 Auditi läbiviimine	87
4.4 Tulemuste analüüs ja esitamine.....	88
Lisa	92
Harjutusülesanded	94
5. Identiteedi kujundamine	96
5.1 Sihtrühmad ja nendega seonduvad eesmärgid.....	97
5.2 Tööandja brändi identiteedi kujundamine.....	100

5.2.1 Tööandja väärtuspakkumine.....	102
5.2.3 Tööandja brändi tunnuslause.....	105
5.2.3 Motivatsioonimudel	108
5.3 Tööandja brändi tegevuskava.....	114
5.4 Võimalikud ohud identiteedi kujundamise etapis	116
Harjutusülesanded	120
6. Tööandja brändi kommunikatsioon.....	124
6.1 Kommunikatsioonistrateegia põhiosa koostamine.....	126
6.1.1 Tööandja brändi sõnumid.....	126
6.1.2 Kommunikatsioonikanalid	130
6.2 Ettevalmistus	135
6.3 Tööandja brändi lansseerimine ja sellele järgnevad kommunikatsioonitegevused	140
6.4 Võimalikud ohud kommunikatsiooni etapis.....	143
Lisa	144
Harjutusülesanded	150
7. Projekti lõpetamine ja jätkutegevused.....	153
7.1 Projekti lõpetamine.....	154
7.2 Jätkutegevused.....	156
Harjutusülesanded	161
8. Diskussioon	162

Kokkuvõte	167
Summary	170
Kasutatud kirjandus.....	173

Sissejuhatus

Eesti tööjõuturul on lõppev majandussurutis süvendanud üsnagi kummalist trendi: kõrvuti silmatorkava tööpuudusega eksisteerib pea sama silmatorkav tööjõupuudus. Isegi tingimustes, kus registreeritud töötus on tõusnud rekordiliselt kõrgele, on teatud valdkondades ettevõtjad hädas neile vajalike kvalifitseeritud töötajate leidmisega.

Olukorras, kus konkurents kvalifitseeritud tööjõule on terav, on tööandjad sunnitud üha rohkem mõtlema võimalustele, mis aitaksid suurendada nende organisatsiooni atraktiivsust tööjõuturul. Selleks on tööandjal üsna lai valik alternatiive, mis võimaldaksid tõsta oma konkurentsivõimet nii olemasolevate kui potentsiaalsete töötajate silmis.

Millest siis alustada? Kõigepealt tuleks organisatsioonil hinnata tööjõuprobleemi tõsidust ning kaaluda, kui palju aega ja raha on otstarbekas olukorra lahendamiseks investeerida. Seejärel tasub teha valik eri lähenemiste hulgast, mis varieeruvad alates minimaalset panust nõudvast tarbijabrändi efektiivsemast kasutamisest kuni väga töömahuka ja mastaapse projektini – tööandja brändi väljatöötamiseni. Käesolev õppematerjal keskendubki viimasele.

Õppevahendi sihiks on anda neile tööandjatele, kes peavad end tööturul konkurentidest eristama ja pingutama olemasoleva tööjõu hoidmiseks või uue värbamiseks, nõuandeid, kuidas seda tööandja brändimise abil teha. Vahendi eesmärk on tutvustada tööandja brändingu kontseptsiooni ning juhendada lugejat tööandja brändi loomisel.

Käesolev õppevahend koosneb kahest osast, millest esimene („Tööandja brändi aktuaalsus ja teoreetiline raamistik“) on teoreetilise suunitlusega. Teise osa („Tööandja brändi loomine“) eesmärk on anda praktilisi juhtnööre tööandja väljatöötamiseks. Esimene osa koosneb kahest, teine viiest peatükist.

Õppevahendi esimene peatükk annab lühikese ülevaate tööjõu nõudlusest ja pakkumisest nii mikro- kui makrotasandil ning jagab soovitusi, millistel arengutel

tuleks tööandjatel silm peal hoida.

Teoreetilise sissevaate brändi ja tööandja brändi olemusse leiab teisest peatükist. Peatükk algab brändi, selle ajaloolist ja kaasaegset otstarvet, identiteeti, imagot jt brändingule omaseid kontseptsioone tutvustava taustmaterjaliga. Ühtlasi selgitatakse, mida kujutab endast tööandja bränd, mis on tööandja brändingu eesmärk, mõju ning millest tööandja bränd koosneb.

Tööandja brändi loomisprotsessi käsitleb õppematerjali teine osa. Praktilise ja pedagoogilise suunitlusega osas käiakse kronoloogilises järjestuses ükshaaval läbi kõik viis brändiloo etappi (eeltegevused, audit, identiteedi kujundamine, kommunikatsioon, projekti lõpetamine ja jätkutegevused).

Tööandja brändi loomisprotsessi esimest ehk eeltegevuste etappi tutvustab õppevahendi kolmas peatükk. Selles peatükis antakse nõu, kuidas alustada, kui on selge, et organisatsioonil on tööandja brändi järele vajadus. Veel jagatakse vihjeid projektimeeskonna komplekteerimise kohta ning pakutakse välja lahendusi, kuidas tulla toime erinevate projekti kulgu ohustavate riskidega.

Neljandas peatükis leiab käsitlemist brändi loomisprotsessi ainus uurimusliku sisuga etapp. Peatükk juhendab mida, kellelt ja kuidas küsida ning kuidas vormindada saadud info üheks auditidokumendiks.

Tööandja brändi identiteedi kujundamisest saab lähemalt lugeda õppevahendi viiendast peatükist. Selgitatakse, mida kujutab endast tööandja brändi lubadus ehk väärtuspakkumine, tööandja tunnuslause ja väärtuspakkumisest lähtuv motivatsioonimudel. Peatükis tuuakse rohkelt näiteid rahvusvahelisest praktikast ning selgitatakse põhimõtteid, millest tasub tööandja brändi identiteedi elementide väljatöötamisel lähtuda.

Järgmiseks etapiks tööandja brändi loomisel on kommunikatsioonifaas, millele on pühendatud õppevahendi kuues peatükk. Etapp sisaldab nii kommunikatsioonitegevuste planeerimist, ettevalmistamist kui ka elluviimist. Etapi oluliseks väljundiks on tööandja brändi kommunikatsioonistrateegia ning tähtsündmuseks tööandja brändi lansseerimine. Peatükist saab lugeda veel ka välise

ressursi kaasamisest.

Õppevahendi seitsmenda peatükiga jõuab tööandja brändi loomisprotsess lõpule. Peatükk kirjeldab, mida silmas pidada projekti lõpetamisel ning kuidas peaks toimuma projektijärgne olulisim tegevus ehk tööandja brändi hindamine.

Õppematerjali teine osa tutvustab ideaali-lähedast tööandja brändi loomeprotsessi, kuid tähelepanu on pööratud ka võimalikele kitsaskohtadele, mis võivad tööandja brändi loomisel esile kerkida. Potentsiaalsete probleemide eest hoiatab ja lahendusi pakub kogu õppematerjali teist osa läbiv ohtude rubriik.

Pedagoogiliste elementidena on teise osa iga peatüki lõpus nii individuaal- kui rühmatöökäsi mõeldud harjutusülesanded. Individuaalülesannete eesmärgiks on juhatada lugeja tööandja brändi loomiseks vajalike infoallikateni oma organisatsioonis ning juhtida tähelepanu strateegiliselt olulistele võtmepunktidele. Rühmaülesandeid saab kasutada aktiivõppemeetodina seminarides või kollektiivse kodutööna.

Käsitlevate teemade illustreerimiseks on eri peatükkides läbivalt esitatud nii reaalseid kui fiktiivseid, välis- ja kodumaiseid näiteid. Tulenevalt tööandja brändingu uudsusest Eestis tuleb lugejal leppida valdavalt rahvusvaheliste kaasustega.

Õppevahendi koostamisel on aluseks võetud tööandja brändingu, kommunikatsiooni, turunduse ja psühholoogia-alast erialakirjandust, praktikute populaarteaduslikke mõttearendusi, vestlusi mitmete Eesti personalijuhtidega, autori enda tööalaseid ja akadeemilisi kogemusi jpm. Teemade käsitlustes on peamiselt lähtutud Barrow ja Mosley (2005) üldistest lähtekohtadest. Autori soov õppematerjali koostamisel on kohandada valdavalt anglo-ameerika päritolu kontseptsioone Eesti keskkonda ning pakkuda üldsõnalistele seisukohtadele detailseid ja praktilisi väljundeid. Õppematerjali praktiline osa (brändiloo protsess, etapistik ja sammud, harjutusülesanded jpm) on enamjaolt autori originaalpanus.

Õppematerjal on loodud kommunikatsioonijuhtimise magistrantidele ning nende senist väljaõpet ja tõenäolist töökogemust silmas pidades. Potentsiaalsest lugejaskonnast lähtuvalt on valitud õppevahendi rõhuasetused. Näiteks, arvestades kommunikatsioonimagistrantide (tõenäoliselt) põgusat kokkupuudet personalijuhtimise valdkonnaga, on õppevahendi avapeatükiks tööjõuturu

spetsiifikat selgitav osa. Tähelepanu on pühendatud ka projektijuhtimise, personalijuhtimise, tööpsühholoogia ja uurimismetodoloogia asjakohaste aspektide tutvustamisele. Võttes arvesse lugejaskonna kommunikatsioonialast tausta, on õppevahendist välja jäetud kommunikatsioonispetsialisti tavapärase töökohustustega seonduv (nt kommunikatsiooniplaani koostamine).

Täna oma juhendajat Margit Kellerit, kes oli nõus nii spetsiifilist magistritööd juhendama ja retsensenti Signe Kaursonit, kelle konstruktiivne kriitika on aidanud õppematerjali kvaliteeti oluliselt tõsta. Edastan oma tänusõnad ka Kadi Tamkõrvele ja Helo Tammele, kes olid akadeemilises vaimus lahkesti nõus oma teemakäsitlusi jagama ning kelle Tallinna Tehnikaülikoolis kaitstud magistritööd olid väärtuslikuks teejuhiks tööandja brändingu maailma. Ennekõike tahan tänada oma perekonda ja lähedasi sõpru, kelle toetuse ja julgustavate sõnadeta poleks antud kirjatükk valmis saanud. Aitäh teile Hans, Kadri, Diana ja Doris!

Definitsioonid

Bränd – kuvand tarbija teadvuses, tema arvamus bränditavast ühikust (toode, teenus, organisatsioon), mis on kujunenud aja jooksul kommunikatsiooni, isikliku kogemuse jms tulemusena.

Brändi identiteedi elemendid – brändi identiteedi reaalselt tajutavad osad (nimi, tunnuslase, logo, värv, kirjastiil jm).

Brändi identiteet – brändi looja arusaam brändist; assotsiatsioonide kogum, mida brändi looja soovib sihtrühmas tekitada.

Brändi imago – sihtrühma arusaam brändist; assotsiatsioonide kogum, mida brändiga seostatakse.

Bränding ehk **brändimine** – koondnimetus kõigile brändi looja poolt juhitavatele brändiga seotud tegevustele.

Esmavaliku tööandja – konkreetne organisatsioon, mida töövõtja peab enda jaoks kõige ihaldusväärsemaks tööandjaks

Korporatiivbränd – organisatsiooni kui terviku bränd

Lansseerimine – turule tulemine, avalikustamine, käivitamine. Õppevahendis kasutatud tööandja brändi esmase kommunikatsiooni kontekstis.

Legitimeerimine –töötajatelt tööandja brändile heakskiidu ja õigustuse pärimine ning selle pälvimine.

Materiaalsed hüved – tööandja materiaalne hüvitis töövõtjale, nt palk, ametiauto, ametitelefon, sportimisvõimalused, lisatasud, toitlustamine, lisapuhkus jms.

Mittemateriaalsed hüved – tööandja mittemateriaalne hüvitis töövõtjale, nt professionaalsete oskuste areng, karjäärivõimalused, eneseteostus, sotsiaalsed suhted, kindlustunne, staatus jms.

Motivatsioonimudel – väärtuspakkumisest tulenevate materiaalsete ja

mittemateriaalsete hüvede süsteem, mida tööandja töövõtjatele personalile pakub.

Projekti tööplaan – tabelina vormistatav projektiplaani osa, mis hõlmab brändiloome tegevusi, nende kestust, toimumisaega, oodatavaid tulemusi, vastutajaid ning vajaminevaid ressursse (so inim-, raha- ja tehniline resurss).

Põhiorganisatsioon (riviorganisatsioon) – organisatsiooni alaline ja igapäevaseid tööülesandeid täitev kollektiiv. Vastandub ajutisele projektimeeskonnale.

Sidusrühm – grupp, kes võib brändi ja brändimist mõjutada või on sellest mõjutatud, nt omanikud, koostööpartnerid, tarbijad, personal.

Sihtrühm – grupp, kellele bränd on suunatud (tarbijabrändi puhul nt potentsiaalsed tarbijad, tööandja brändi puhul nt organisatsiooni personal).

Tarbijabränd – organisatsiooni poolt tarbijatele suunatud toote või teenuse bränd

Tööandja bränd – funktsionaalsest, majanduslikust ja psühholoogilisest kasust koosnev pakett, mida töö pakub või mida seostatakse tööandjaga.

Tööandja brändi identiteedi elemendid – tööandja brändi lubadus ehk tööandja väärtuspakkumine, tööandja brändi tunnuslause ja tööandja väärtuspakkumisest lähtuv motivatsioonimudel.

Tööandja brändi identiteet –assotsiatsioonide kogum, millega organisatsioon soovib end kui tööandjat sihtrühmadele esitleda; tööandja olemus.

Tööandja brändi kommunikatsioonistrateegia – süstemaatiline lähenemine tööandja brändi lubaduse kommunikeerimisele saavutamaks brändi eesmärged kommunikatsioonivahendite abil. Põhineb tööandja brändi lubadusel. Eristab brändi sihtrühmi, nendele suunatud eesmärged, kommunikatiivseid tegevusi, kasutatavaid sõnumeid ja kanaleid, läbiviijaid/ vastutajaid, toimumisaega, kulu jms.

Tööandja brändi projektiplaan – projektitöö peamine koordineerimise vahend, mis koostatakse eeltegevuste etapis ning võimaldab kontrollida ja juhtida nii tegevusi, eelarvet kui ka projektimeeskonda.

Tööandja brändi tegevuskava – tööandja brändi põhi- ja alameesmärkide

saavutamiseks loodud (pikaajaline) tegevuskava, milles on välja toodud brändi sihtrühmad, nendele seatud eesmärgid ning eesmärkide saavutamiseks vajalikud tegevused. Viimati nimetatud koos hindamismõõdikutega, vastutajaga, kestvusega, toimumisajaga, vajaminevate ressurssidega jms.

Tööandja brändi tunnuslause – väärtuspakkumise põhjal välja töötatud loosung, mis annab kontsentreeritud kujul infot tööandja põhiolemuse kohta ning võimaldab organisatsioonil konkurentidest eristuda.

Tööandja väärtuspakkumine (tööandja brändi lubadus, tööandja väärtused) – kogum materiaalistest ja mittemateriaalistest hüvedest ning organisatsioonikultuuri omadustest, mis eristavad konkreetset tööandjat oma konkurentidest, suurendavad olemasolevate töötajate lojaalsust tööandjale ning mõjuvad potentsiaalsetele töötajatele tööandja valikul ihaldusväärseks.

Vabatahtlik kaadrivoolavus – vabatahtlikult organisatsioonist lahkunud töötajate suhtarv kogu personalist. Hõlmab töölepingu lõpetanud, mitte peatanud (nt lapsehoolduspuhkusele jäävaid) isikuid.

Võtmetöötaja – erilist lisandväärtust loov töötaja.

Värbamisvõimekus – tööandja suutlikkus leida täitmata töökohtadele soovitud kvaliteediga töötajaid.

I OSA

TÖÖANDJA BRÄNDI AKTUAALSUS JA TEOREETILINE RAAMISTIK

1. Tööjõu nõudlus ja pakkumine

Tööandja brändingu aktuaalsust tööjõuturul saab käsitleda kahel tasandil: makro- ja mikrotasandil. Kui makrotasand kirjeldab, milline on kvalifitseeritud tööjõu nõudlus ja pakkumine tööjõuturul üldiselt, siis mikrotasand puudutab kvalifitseeritud tööjõu nõudlust ja pakkumist konkreetses organisatsioonis.

1.1 Makrotasand

Tööjõu kättesaadavuse kaks peamist mõjutajat on üleüldised rahvastikuprotsessid ning majanduse struktuursed muutused.

Sõltumata erialast avaldavad tööjõuturile mõju iive, rahvastiku vanuseline koosseis ning ränne. Kõik need kolm tegurit mõjutavad üldist tööealiste arvu. Eesti rahvaarv on negatiivse iibe tõttu pidevalt vähenenud ning rahvastik on vananemas. Seega on põhjust väita, et lähitulevikus on oodata tööjõu pakkumise jätkuvat vähenemist, mis seab ettevõtted ja majanduse järjest suurema surve alla. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi hinnangul on järgnevatel aastatel oodata igal aastal ligi 14 tuhande inimese pöördumatut lahkumist tööturult (Tööjõu ... 2009).

Ühtlasi on suurenenud töötajate väljavool välisriikidesse. Rahvaarvu vähenemine väljarände tõttu mõjutab pikas perspektiivis Eesti majandust negatiivselt, sest väljaränne võimendab rahvastiku vananemise protsessiga kaasnevat probleeme veelgi (Raus 2010). Välismaal töötavate eestlaste kohta puudub küll ametlik statistika, kuid kodumaalt lahkunud tööealiste inimeste hulgaks on ajakirjanduses pakutud

vahemikku mõnekümnest tuhandest kuni üle saja tuhandeni. Eestist lahkunute ja lahkuda plaanivate hulgas on suur hulk lihttöölisi, kes on tegevad majandussurutises enim kannatada saanud sektorites ja kellele Eestis poleks tõenäoliselt tänaseni tööd pakkuda. Samas üha suurelikumaks teeb olukord noorte ja oskustöölise pikaajalise väljarände osas (Raus 2010). Tippspetsialisti asendamine siinsel tööjõuturul on väga keeruline juba ainuüksi tema väljaõppe kestuse ja unikaalse töökogemuse tõttu. Teadmispõhises majanduses on ettevõtted eriti sõltuvad oma inimkapitalist (Michaels jt 2006). Seda enam pärsib talentide lahkumine välismaale Eesti ettevõtete konkurentsivõimet nii lühikeses kui pikas perspektiivis.

Tööjõu kättesaadavust mõjutavad majanduse struktuursed muutused, mis tingivad olukorra, kus ühtedes valdkondades valitseb tööpuudus, teistes tööjõupuudus. Kui alles mõnekümne aasta eest oli lõviosa tööealisest elanikkonnast tegev põllumajanduses või tööstuses, siis praegu on domineerivaks majandusharuks teenindussfäär. Kui sfääride üldised trendid (näiteks üleminek põllumajanduselt teenindusele) on pikemaajalised, siis sfääride harudes (kaubanduselt ehitusele) võib valdkonna esilekerkimine või tagaplaanile jäämine ka Eesti-suguses väikeriigis olla väga äkiline. Kui veel mõni aasta tagasi tundsid kvalifitseeritud tööjõust enim puudust kaubandus-, ehitus- ja kinnisvaraga tegelevad ettevõtted, siis nüüd on raskeskese kandunud infotehnoloogia, äriteenuste, turismi jpt teenindussfääri harudesse. Spetsialistide puudus on ka teadmistemahuka ja kõrgtehnoloogilise tootmisega tegelevates ettevõtetes (Heil 2010). Tööjõupuuduse ulatus on mõistagi valdkonniti erinev, kuid hinnanguliselt on Eesti tööjõuturul täitmata näiteks kuni 1000 IT-spetsialisti töökohta (Rum 2010).

Makrotasandil tasub organisatsioonidel jälgida järgimisi arenguid:

- Milline on sektori arengupotentsiaal? Kuidas võib sektori kasvamine või kahanemine mõjutada tööhõivet?
- Kuidas mõjutab uute tehnoloogiate areng tööhõivet ja tööks vajalikku kvalifikatsiooni?
- Milline on praegune tööjõu profiil sektoris? Kui suur on tööjõuturul

- vajaliku profiiliga töötajate pakkumine?
- Milline on tööjõu vanuseline koosseis? Kuidas on kaetud tööjõuturult lahkuvate spetsialistide pealekasv?
 - Kus koolitatakse organisatsioonile vajaliku kvalifikatsiooniga töötajaid? Milline on õpetuse tase ja vastavus tööalaste nõudmistega?
 - Kui suur on tööjõuturule iga-aastaselt jõudvate õppurite arv (sisseastujate arv, lõpetajate arv, eriala vahetajate arv)? Millised on õppurite tööalased ambitsioonid (tööle asumine omandatud erialal, töötamine Eestis või välismaal)?
 - Kuidas mõjutab tööjõu pakkumist antud valdkonnas väljaränne?

1.2 Mikrotasand

Mikrotasandil on keskseks küsimuseks, kuidas on kaetud organisatsiooni tööjõuvajadus. Olulised on nii organisatsiooni (1) olemasoleva inimkapitali tase kui ka (2) värbamisvõimekus. Tähtis on teada nii neid faktoreid, mis mõjutavad olemasolevate töötajate hoidmist kui tegureid, mis soodustavad uute värbamist.

Tabel 1 Muutunud olukord töö- ja tööjõuturul (Michaels jt 2006)

Endine olukord	Uus tegelikkus
Inimesed vajavad ettevõtteid	Ettevõtted vajavad inimesi
Konkurentsieelise annavad seadmed, kapital ja geograafiline asukoht	Konkurentsieelise annavad andekad töötajad
Talendid/kvalifitseeritum tööjõud mõjutavad ettevõtte tulemusi mõningal määral	Talendid/kvalifitseeritum tööjõud mõjutavad ettevõtte tulemusi väga palju
Töökohti ei jätku	Andekaid inimesi ei jätku
Töötajad on lojaalsed ja töökohad on tagatud	Inimesed on liikuvad ning püsivad samal töökohal lühemat aega
Inimesed nõustuvad pakutava standardse motivatsioonipaketiga	Inimesed nõuavad märksa enam

Kvalifitseeritud tööjõu puudus eeldab personalijuhtimise praktikate kohendamist nii mõtte- kui tegevusmudelite tasemel. Printsipiaalsetest muudatustest töö- ja tööjõuturul annab ülevaate tabel 1. Kui varem olid inimesed tööandjatele lojaalsed ning tööstaaži loeti pigem dekaadides kui aastates, siis kaasajale on omane töötajate liikuvus. Valdkondades, kus nõudlus kvalifitseeritud tööjõu järele ületab pakkumist on ilmne, et jõupositsioonis olevate töötajate ootused oma tööandjatele on varasemast oluliselt suuremad. Sealjuures peaksid ettevõtted endale teadvustama, et tööandja valikul muutuvad järjest olulisemaks töö ja töökeskkonna mittemateriaalsed aspektid (nt professionaalsete oskuste areng ja karjäärivõimalused). Herman ja Gioia (2000) mainivad ära kaheksa faktorit, mida teadmustöötajad¹ esmavaliku tööandja võrdluses silmas peavad: maine, organisatsioonikultuur, juhtimisstiil, töötajate kohtlemine, karjäärivõimalused, mõtestatud töö, kompensatsioonid ja hüvitised. Seega, kuigi materiaalsed hüved ei ole tööandja valikul peamiseks kriteeriumiks, on erinevad soodustused ja kompensatsioonid kandidaatide jaoks siiski olulised.

Töötajate hoidmisel kerkivad üles uued aspektid. Hausknehti ja kolleegide (2009: 279) väitel (vaata tabelit 2) on kõige kaalukam põhjus töökohal püsimiseks inimese tööga rahulolu, st mil määral töötajale meeldivad tema konkreetsed tööülesanded. Oluline tegur on ka tööpanuse eest tööandjalt vastu saadud hüved, näiteks palk.

¹ Sutherland, Torricelli ja Karg (2002) viitavad teadmustöötaja defineerimisel Tulganile (2001): teadmustöötaja on töötaja, kes toob teadmistega organisatsiooni lisandväärtust.

Tabel 2. Peamised põhjused tööandja juures püsimiseks (Hausknecht jt 2009: 279)

Mainijate protsent	Esmane põhjus tööandja juures püsimiseks	Selgitus
51%	Tööga rahulolu	Mil määral töötajale meeldivad tema tööülesanded
41%	Saadud hüved	Tööpanuse eest tööandjalt vastutasuks saadud hüved
34%	Inimsuhted	Mil määral on inimene seotud oma kolleegide, ülemuste ja klientidega
17%	Organisatsiooniga identifitseerimine	Mil määral inimene identifitseerib või seob end organisatsiooniga
13%	Organisatsiooni maine	Kas organisatsioon on avalikkuses lugupeetud, hea mainega
10%	Alternatiivide puudumine	Organisatsiooni-väliste töövõimaluste puudumine
9%	Organisatsioonis töötatud aeg	Kuidas tajub töötaja organisatsioonis töötatud aega
8%	Karjäärivõimalused	Töenäosus organisatsiooni hierarhias kõrgemale ametikohale tõusmiseks
8%	Asukoht	Lähedus töötaja kodule
7%	Õiglustase organisatsioonis	Mil määral tajub töötaja, et hüvede jaotus ja tööpoliitika ja protseduurid ja inimestevaheline kohtlemine on õiglane
7%	Paindlik tööaeg	Töötaja ja töökorralduse paindlikkus
3%	Töökohaga otseselt mitte seotud mõjud.	Töötaja kohustused väljaspool tööd

Oluline on siiski mõista, et sõltuvalt töötaja haridusest, soost, vanusest, ametikohast jm võib antud tegurite järjekord loendis olla sootuks erinev. Näiteks on mitmed uuringud (nt Griffeth & Hom 2001; Steel jt 2002) täheldanud erinevusi lojaalsust mõjutavates tegurites ametialase edukuse (*low performers vs high performers*) põhjal.

Mikrotasandil tasub organisatsioonidel jälgida järgimisi arenguid:

- Kuidas mõjutavad organisatsiooni arengukava, strateegilised eesmärgid jm personalivajadusi? Milliseid töötajaid võiks organisatsioonil vaja minna näiteks 3, 5 ja 10 aasta pärast?

- Kuidas hindavad organisatsioonile vajaliku kvalifikatsiooniga töötajaprofiilid ettevõtet? Mis on töötajaprofiilide omapärad, milliseid mittemateriaalseid ja materiaalseid hüvesid võiksid nad oma tööandjalt eeldada? Mis on nende profiilide puhul tööandja valikul määravad tegurid?
- Kuidas toimub organisatsiooni huvitava kvalifikatsiooniga töötajatevärbamine (avalikud konkursid, sihtotsing, soovitusüsteem)?
- Milline on vabatahtlik kaadrivoolavus?
- Milline on tööpakkumistele reageerijate arv ja tase?
- Milline on tööpakkumiste vastuvõtmise tase?
- Kes on organisatsiooni konkurendid tööandjana? Kas organisatsioon on valdkonna eelistatumaid tööandjad?
- Milline on töötajate rahulolutase? Kuidas hindavad ettevõtet ja mida peavad oluliseks organisatsiooni praegused töötajad?
- Milline on asutusesisese värbamise osakaal?

2. Tööandja brändi olemus

Enne tööandja brändi olemusse süvenemist on oluline end kurssi viia brändi ning brändingu põhitõdedega. Seetõttu algab käesolev peatükk brändi üldmõiste, funktsioonide, komponentide ja arhitektuuri tutvustamisega. Peatüki teises pooles peatutakse lähemalt tööandja brändi, selle mõju ja ulatust käsitlevatel teemadel.

2.1 Brändist

Brändingu terminoloogias on keskseteks mõisteteks toode, tarbija ja kuvand.

- **Toode** on see, mida valmistatakse tootmisprotsessis, ja bränd on see, mis eksisteerib tootest mittemateriaalselt, kujutlusena. Termin „toode“ on laiendatav ka teenustele.
- **Tarbija** on (potentsiaalne) toote/teenuse kasutaja, kellega tootja/teenuspakkuja soovib kontakti saavutada. Tarbijad moodustavad brändi peamise sihtrühma.
- **Brändi** võib nimetada kuvandiks tarbija teadvuses, tema arvamuseks bränditavast ühikust (toode, teenus, organisatsioon), mis on kujunenud aja jooksul kommunikatsiooni, isikliku kogemuse jms tulemusena.
- **Bränding** ehk **brändimine** on koondnimetus kõigile brändi omaniku poolt juhitud brändiga seotud tegevustele.

Pearson (1996) väidab, et bränd on kombinatsioon toote omadustest, tarbija kasudest ja väärtustest, mis tarbijal tootega seonduvad.

2.2 Brändi funktsioonid

Ajalooliselt on brändi esmaseks funktsiooniks olnud identifitseerida ühe tootja ja/või vahendaja toodet ning eristada seda konkurentide omast (Kuusik jt 2010: 194). Bränd annab toote kohta infot ja hõlbustab tarbija valikuprotsessi sarnaste pakkumiste vahel. Täna on bränditeoreetikute hinnangul brändi funktsioon tarbijale isegi laiem (vt

tekstikast 1). Lisaks valiku lihtsustamisele ning aja- ja energiakulu vähendamisele, võib bränd tarbija jaoks tähendada kindlat kvaliteeti, vähendada riske, tekitada usaldust, kinnistada oma minapilti nii endale kui teistele jmt. (Kuusik jt, 2010).

Tootja poolt vaadatuna on brändimise eesmärgiks kõigepealt brändi kujundamine, misjärel asutakse suurendama brändi teadlikkust ning brändi lojaalsust sihtrühmades. Ettevõtte saab brändi abil luua tarbijaga tugevama suhte, mis võib kahandada viimase hinnatundlikkust, sest hinna kõikumise kompenseerib brändi väärtus. (Kuusik jt, 2010: 193).

Pearson (1996) väidab, et bränd on loodud alles siis, kui turundus on lisanud tootele väärtusi ning eristab teda kõnealuse protsessi käigus teistest sarnaste omaduste ja kasudega konkureerivatest toodetest. Just see loodud lisandväärtus ongi üks peamisi põhjusi, miks bränding on organisatsioonidele oluline vahend. Tänu sellele aitab tugev bränd ettevõttel kaitsta oma turgu: toote materiaalseid omadusi saavad konkurendid üsna kerge vaevaga kopeerida, kuid brändiga lisatavaid emotsionaalsed ja mittemateriaalsed väärtused on tarbijate teadvuses ainulaadsed (Vihalem 2008).

Tekstikast 1. Mida tähendab bränd...

Tarbijale:

Garantii, riskivähendaja

Ootuspärasus

Lubadus, side, leping

Tootjale:

Võimalus toote kuvandi rikastamiseks

Võimalus eristumiseks

Võimalus oma unikaalsete omaduste kaitseks

Võimalus kaitsta turgu

Võimalus kasvatada lojaalset kogukonda

Kuigi brändingu terminoloogia võib avalikus ja mittetulundussektoris olla võõristust tekitav, on selle põhimõtted üldjoontes kehtivad nii avalik-õiguslik organisatsioonides kui ka vabähendustes. I sektoris on „tootjaks“ riik ja „tarbijaks“ kodanik, III sektoris on analoogideks vastavalt mittetulundusühing, sihtasutus, kodanikualgatus vm ja olenevalt vabähenduse spetsiifikast kas liige, kogukond, abivaja vm. Avaliku ja mittetulundussektori brändid teenivad peaaesjalikult samu eesmärke, mis äri sektori brändid: paeluda sihtrühmi ja kasvatada usaldusväarsust. Siiski pole avalik-õiguslike organisatsioonide või vabähenduste brändide lõppeedmärk suurendada kasumit ja käivet nagu äri sektoris, vaid pigem kaasata inimesi (kodanikke), muuta või mõjutada nende käitumist, suurendada lojaalsust jms.

Avalikus sektoris on brändis sisalduv usaldus ilmselt isegi veel olulisem kui see on äriettevõtte brändi puhul, sest hind või rahaline mõõde võib olla vähem tähtsam või varjatud (maksumaksja raha kasutamine avaliku sektoris on ikkagi kaudsem kulutus kui tarbija ostu sooritamine poes). Kui äriettevõtte kaotab oluliste sihtrühmade usalduse, siis võib üldjuhul piiritleda kahju konkreetse organisatsiooniga. Kui kaob usaldus kodaniku ja avaliku sektori asutuse ehk riigi vahel, võivad tagajärjed olla palju tõsisemad ja tekitada pingeid kogu ühiskonnas.

Usaldusväarsus ja tustus nii organisatsiooni sihtrühmades kui avalikkuses laiemalt on vabähendustele olemuslikult ülivajalik – ilma selleta on väga keeruline saavutada oma tegevuse legitiimsust, pälvida sihtrühmade usaldust ning olla ka majanduslikult jätkusuutlik. Tustus ja hea maine on võrdväärset tähtsad nii annetustest sõltuvatele kui ka isemajandavatele vabähendustele.

2.3 Brändi osad

Tavaliselt on brändi peamiseks eristajaks brändi nimi (Kuusik jt, 2010). Brändile on silmaga nähtavatest omadustest unikaalsed ka tema logo, logotüüp, tunnuslause jms.

Need on aga üksnes vahendid, millega luuakse brändi assotsiatsioonid tarbijate meeles.

Turundaja soovi brändi tajumiseks nimetakse **brändi identiteediks** (vt tekstikast 2). See on brändi looja arusaam assotsiatsioonidest, mida ta soovib tarbijas tekitada, eesmärgiga võita tarbijate poolehoid ja kujundada nendes arvamuse, et konkreetne bränd on parim. Protsessi, kus turundaja juhib ja kujundab brändi identiteeti ettenähtud suunas nimetatakse **brändi juhtimiseks** (Vihalemm, 2008).

Kuid lisaks sellele, mida brändi looja (*saatja*) tahab bränditava ühiku kohta edastada (brändi identiteet), mõjutavad tarbija hinnangut ka mitmed tootja poolt kontrollimatud mõjurid nagu konkurents, sotsiaalmajanduslikud, demograafilised, kultuurilised, poliitilised, tehnoloogilised, ökoloogilised vms arengud. Brändis kajastuvad kõik kogemused, mis tarbijal (*vastuvõtja*) tootega seoses on olnud. (Kuusik jt, 2010)

Seetõttu kasutatakse ka terminit “**brändi imago**”, mis kirjeldab, kuidas tarbija nii brändi looja poolt kontrollitavat kui kontrollimatut infot oma meeltes tõlgendab.

Tekstikast 2. Brändi identiteet vs brändi imago (Kuusik jt 2010)

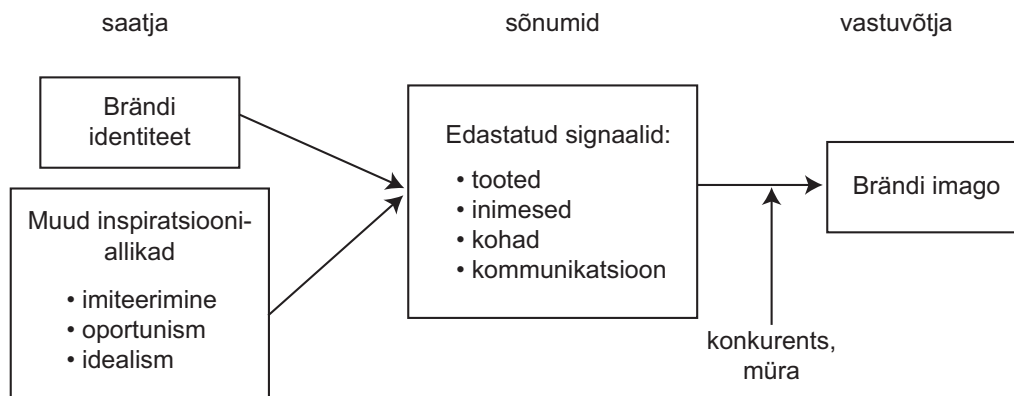
Brändi identiteet on brändi looja arusaam brändist – assotsiatsioonide kogum, mida brändi looja soovib tarbijas tekitada.

Brändi imago on tarbija arusaam brändist – assotsiatsioonide kogum, mida tarbija brändiga seostab.

Kapferer'i (2004) mudel (vt joonis 1) selgitab, kuidas tarbijateni jõudvate sõnumite aluseks ei ole alati brändistrateegias paika pandud identiteet. Organisatsioon ise, tahtlikult või mitte, võib lasta end sõnumite koostamisel mõjutada kõrvalistel teguritel. Näiteks võivad sellisteks kõrvalkalleteks brändistrateegias paikapandud identiteedist olla konkurentide jäljendamine, soovmõtlemine ja tegelikkusele mittevastavast olukorrast lähtumine, läbimõtlematult tegutsemine vm.

Tarbijateni jõudvat kommunikatsiooni hägustavad veelgi konkurents ja muu müra. Brändi identiteedi kui brändikommunikatsiooni põhisõnumi asemel võib erinevate

tegurite mõjul jõuda tarbijani midagi sootuks erinevat. See näitab, kui oluline on, et brändi looja teadvustaks brändikommunikatsioonis identiteedist lähtuvate sõnumite olulisust ja valdaks nende kasutamist.



Joonis 1. Brändi identiteedist brändi imagoni (Kapferer 2004: 174)

2.4 Brändi arhitektuur

Ühel organisatsioonil võib olla mitu brändi. Näiteks võib üks ettevõtte või kontsern erinevate brändide alt pakkuda erinevat toote- või teenusesortimenti. Toiduainetetööstuseid koondav Maag Grupp haldab läbi tütaretevõtete enda all koguni üheksat erinevat brändi: lihatooteid turustatakse kaubamärkide Rannarootsi, Vot! ja Roy, linnuliha tooteid Rannamõisa, piimatooteid Farmi, Jänks ja Ekstra ning konserve Reinsdorfer ja Franks Pott kaubamärkide alt (MAAG Grupi ettevõtted 2011). Teenusettevõtteid koondav Ekspress Grupp omakorda tegeleb erinevate kaupamärkide alt nii klassikalise ajakirjanduse (nt Eesti Ekspress, Eesti Päevaleht, Maaleht), veebiportaali Delfi, trükiteenuste (Printall) ja perioodika kojukandega (Express Post) (Ekspress Grupi ettevõtted 2011).

Ettevõtte erinevad brändid moodustavad brändiportfelli. Brändiportfelli strateegiaga määratakse, milline on brändide omavaheline suhe, kuidas korporatiivbränd ja tarbijabrändid on seotud ning millisel määral nad üksteisele mõju avaldavad. Brändiportfelli juhtimisel on kaks peamist strateegiat (Kuusik jt 2010):

Üheks võimaluseks on nn brändimaja strateegia (*house of brands*), mille puhul luuakse igast tootest iseseisvad brändid, mille turundustegevust juhitakse

sõltumatult sama tootja teistest võimalikest brändidest (nt EMT ja Diil).

Teine, katusbrändistrateegia (*brand house*), tähendab ettevõtte toodete koondamist ühe brändi alla. Võib olla ka nii, et toodetel on ühine katusnimi või algtüvi, kuid alambrandid erinevad. Katusbrändi hea maine toetab kõikide alambrändide müüki. Katusbrändistrateegia puhul võivad alambrandid omakorda jaotuda kas allikapõhiseks või toetuvaks brändiks. Allikapõhine bränd on katusbrändiga tihedalt seotud. Brändi kujundus või sõnaline osa lähtub allikast ehk katusbrändist (nt Elion ja Elion DigiTV). Toetuva brändi puhul on alambrändil oma nimi ja identiteet, kuid need on katusbrändiga toetatud, st need brandid peavad üksteise kuvandit täiendama (nt Swedbank ja NPNK). Katusbrändil on siin teisejärguline roll ja tema eesmärgiks on pakkuda maine või usaldusväarsuse garantiid.

2.5 Tööandja bränd

Termin **tööandja bränd** (ing.k. *employer brand*) pärineb 1996. aastast, mil Suurbritannia uurijad Simon Barrow ja Tim Ambler avaldasid ajakirjas “Journal of Brand Management” artikli “The employer brand”. Termini autorite jaoks on tööandja bränd funktsionaalsest, majanduslikust ja psühholoogilisest kasust koosnev pakett, mida töö pakub või mida seostatakse tööandjaga (Ambler ja Barrow 1996).

Tööandja brändiga soovitakse mõjutada potentsiaalsete ja praeguste töötajate organisatsiooni tajumist nii, et nad peaksid just seda organisatsiooni esmavaliku tööandjaks (Edwards, 2005). Tegu on n-ö vihmavarju tüüpi kontseptsiooniga, mis hõlmab enda alla mitmeid eri valdkondi (nt palgapoliitika, organisatsioonikultuur, maine), kuid käsitleb neid vaid selliste tegurite abil, mida on vaja töötajate säilitamiseks ja ligi meelitamiseks.

Tööandja bränd põhineb ettevõtte väärtuspakkumisel töötajale (*Employee/Employer Value Proposition*). **Tööandja väärtuspakkumine (TVP)** ehk **tööandja brändi lubadus** on kogum materiaalistest ja mittemateriaalistest hüvedest ning organisatsioonikultuuri omadustest, mis eristavad konkreetset tööandjat oma

konkurentidest ja aitavad motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalne. Samuti mõjuvad need hüved ja omadused potentsiaalsetele töötajatele tööandja valikul ihaldusväärseks.

Tekstikast 3. Tööandja brändi omadused (Edwards, 2005: 272)

Brändimistegevuste suund: väline ja sisene

Brändingu objekt: organisatsioon tööandjana

Brändingu sihtrühmad: olemasolevad ja potentsiaalsed töötajad

Juured: personalijuhtimine, turundus

Eesmärk: tagada, et organisatsioon säilitab olemasolevad töötajad ning meelitab uusi kvaliteetseid töötaja-kandidaate

Loodetud tulemus: talendisõja võitmine; kõrge kvaliteediga, motiveeritud ja edukalt esinev töötajaskond; konkurentsieelise saavutamine

Klassikaliselt on tööandja brändi keskmes meelitada ligi ja hoida häid töötajaid (vt tekstikast 3), kuid olenevalt organisatsiooni arengutsüklist võib tööandja brändingu eesmärk varieeruda (Mosley, 2005) (vt tabel 3). Alustavate ettevõtete jaoks on esmatahtis tõhusa meeskonna komplekteerimine ning tööandja brändi saab sellisel juhul kasutada nii vajaliku profiiliga töötajate ligimeelitamiseks kui ka organisatsiooni kultuuri kujundamiseks. Ent sama hästi võib tööandja brändi olla vahendiks ühise identiteedi loomisel organisatsioonide ülevõtmistel või töötajate pessimistlike meeleolude ning langenud motivatsiooniga hakkama saamisel nõrkade majandustulemuste või muu ebaedu korral.

Tabel 3. Tööandja brändingu eesmärk sõltuvalt organisatsiooni arengutsüklist (Mosley 2005)

Arengutsükkel	Tööandja brändingu eesmärk
Noored, kiiresti kasvavad ettevõtted	“Õigete” töötajate ligimeelitamine
Suure töötajaskonnaga (üle 150) ettevõtted	Organisatsiooni vaimu kujundamine
Rahvusvahelistumine	Tööandja brändi mõtestamine uude konteksti
Liitumised ja ülevõtmised	Ühise identiteedi ja eesmärkide määratlemine
Ettevõtte reformimine	Identiteedi värskendamine
Kliendi brändilubaduse uuendamine	Muutused uue lubadusega hakkama saamiseks
Ettevõtte läbipõlemine või ebaedu	Uute lootuste sisendamine

On kriitilise tähtsusega mõista, et tööandja brändi ei saa luua ainult sümbolite, väärtuste või ühekordsete aktsioonide raames ning tööandja brändimine ei toimi välise, ajutise või näilise meetodina. Tööandja bränd, mis on loodud pelgalt mainekujunduslikel eesmärkidel, tippjuhtide nägemuse põhjal ning ignoreerib tegelikku olukorda, ei suuda täita oma olemuslikke eesmärke ning on ettevõttele pigem kahjuks kui kasuks, kasvatades töötajates küünilisust, usaldamatust ja trotsi.

Tööandja brändimine peab olema süsteemne, järjepidev ja juhitud (vt tekstikast 4), hõlmates nii olemasolevate kui potentsiaalsete töötajate jaoks olulisi valdkondi. Eduka tööandja brändi aluseks on atraktiivne palgapoliitika, eneseteostus, inimest väärtustav organisatsioonikultuur, lugupidavad alluvussuhted, vähene bürokraatia jms.

Tööandja brändi ei saa kasutada ka kompensatsioonimehhanismina mõne olulise valdkonna puudujääkide peitmiseks. Näiteks liiga madala palga, kehvade töötingimuste või vaenuliku organisatsioonikultuuri mõju ei saa pehmendada tööandja brändiga, mille fookuses on oma organisatsiooni rahvusvahelisele tuntusele või värskelt renoveeritud töötajate puhketoale rõhumine.

Tööandja brändi tuleks käsitleda tervikliku lähenemisena, mis võimaldab sisulist väärtuspakkumist leida, koos hoida ja kommunikeerida. Seetõttu peaksid tööandja brändi loomise sisuks olema konkreetsed teadvustatud tegevused, millega

kaardistatakse ettevõtte tööandjana ning asutakse organisatsiooni kui tööandja identiteeti vajadusel muutma. Alles seejärel võib alata vastavasisuline teavitustöö sisemistele ja välistele sihtrühmadele.

Tekstikast 4. Tööandja kuvand vs tööandja bränd vs muu bränd

Tööandja kuvand vs tööandja bränd

Kui organisatsioon on hea tööandja, pakub oma töötajatele häid arengu- ja karjäärivõimalusi, on kõrge palgataseme ning ihaldusväärse motivatsioonipaketiga, on avatud organisatsioonikultuuriga jms, siis kas see on hästi toimiv tööandja bränd? Millal muutub korralikust motivatsioonipaketist tööandja brändiks?

Eesti mainekaid tööandjaid uurinud Helo Tamme (2009) nentis oma magistritöös, et olenemata sellest, kas ettevõtte on tegelenud teadlikult oma tööandja brändi loomisega või mitte, on tal olemas oma tööandja kuvand ehk ülevaade sellest, mida arvatakse ettevõttest kui tööandjast. Erialakirjanduses kohtame siiski lähenemist n-ö strateegilisele, teadlikult kujundatud tööandja brändile, mille väljatöötamine on organisatsioonile tüüpiliselt aja- ja inimressursimahukas protsess (Pedras jt, 2007).

Kokkuvõtvalt, tööandja kuvand on tõepoolest organisatsioonil iga juhul olemas. Kõik kokkupuuted, mis töötajatel, klientidel, ümbritseval kogukonnal on ettevõttega olnud, on jätnud neile mulje organisatsioonist kui tööandjast (Lee, 2010b). Kuid see on isetekkeline kuvand, mulje või assotsiatsioonide kogum, mitte veel bränd, mille eelduseks tööandja olemuse (identiteedi) teadlik kujundamine, haldamine ja juhtimine.

Tööandjal on võimalik kommunikeerida töövõtjatega erinevate brändide abil. Selleks võib olla nii korporatiiv-, tarbija- või hoopis tööandja bränd.

Tööandja bränd vs muu bränd

Erialakirjandusest leiame tarbija-, korporatiiv- ja tööandja brändi omavahelise seose kohta mitmeid tõlgendusi, kuid ennekõike lähtub nende kolme brändi eristamine sellest, kui hästi suudetakse erinevaid sihtrühmi kõnetada. Kas tarbijabränd ütleb potentsiaalsetele või olemasolevatele töötajatele midagi selle kohta, milline on antud

organisatsioon tööandjana? Kas korporatiivbränd rõhutab tööjõuturu jaoks atraktiivseid nüansse?

Korporatiiv- ja tööandja brändi eristamise pooldajad väidavad, et kui bränd kõnetab kõiki, ei kõneta ta mitte kedagi, mistõttu on vajalik täpsem diferentseerimine. Korporatiivbränd võib olemasolevate töötajate motiveerimisel ja uute värbamisel jääda nõrgaks, sest selle eesmärk on ikkagi üldisem.

Bromley (2001) rõhutab, et ühel organisatsioonil võib olla erinevates rühmades erinev kuvand: eri seotusega huvigrupid (nt klient vs koostööpartner vs töövõtja) tajuvad organisatsiooni erinevalt. Organisatsioonidel soovitatakse kasutada sidusrühmapõhist lähenemist, selle asemel et proovida tekitada olukorda, kus korporatiivbrändi aspektid on ühtmoodi relevantssed kõigile sidusrühmadele (Roper ja Davies, 2007). Seetõttu peaksid ettevõtted, kellel juba on olemas või on lähiajal tekkimas probleem kvalifitseeritud tööjõu hoidmise või leidmisega, suunama tööturule diferentseeritud, töövõtjatele suunatud n-õ rätsepaülikonnana valminud brändi. Roper ja Davies (2007) rõhutavad veel, et igale huvigrupile tuleks erinevatel viisidel kommunikeerida ja et ka üldises korporatiivkommunikatsioonis, eriti oma koduleheküljel, tuleks lähtuda sellest, et suhtlus iga huvigrupiga toimuks vastavalt nende eripäradele. Samal ajal tuleb siiski meeles pidada, et korporatiiv- ja tööandja bränd pole eraldiseisvad ühikud, vaid ideaalis katusbrändi ja alambrändi vahekorras – korporatiivbränd peab toimima tööandja brändi raamistikuna. Nii nagu ettevõtte strateegia tööandjana peab haakuma üldstrateegiaga, peab tööandja bränd haakuma ettevõtte teiste brändidega.

2.6 Tööandja brändi mõju

Kui tööandja bränd on loodud õigetel alustel, võib see avaldada organisatsiooni käekäigule olulist positiivset mõju. Erialakirjanduses tuuakse tööandja brändi peamiste hüvedena välja tõhusam värbamine, olemasolevate töötajate hoidmine ja töötajate pühendumine (Barrow ja Mosley, 2005).

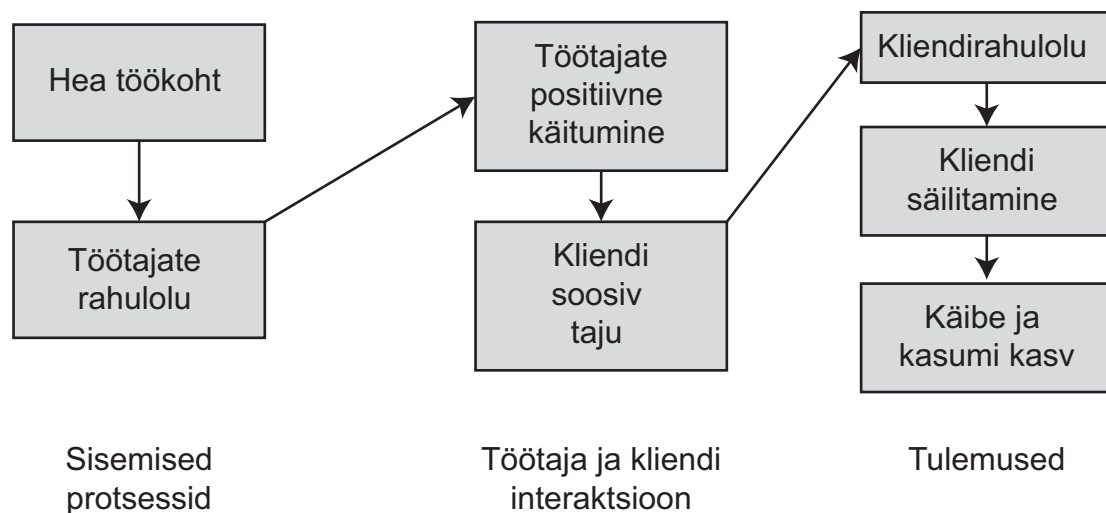
Tööandja bränd võib tõsta organisatsiooni värbamisvõimekust mitmel moel. Tööandja brändi loomine aitab organisatsioonil paremini mõtestada neid komponente, mis värvatavaid ettevõttesse meelitavad. See teadmine võimaldab organisatsioonil

kohandada oma värbamisstrateegiat vastavalt turusituatsioonile (Tamkõrv, 2006). Uuringute tulemused näitavad, et tööandja brändimine aitab tõsta värbamisprotsessis kandidaatide arvu ja kvaliteeti (Collins ja Han, 2004). Kapoori (2010) hinnangul võib tööandja brändi juurutamine kergendada värbamisprotsessis kandidaatide leidmist, suurendada tööpakkumise vastuvõtmisprotsenti (nt kui märkimisväärne osa konkursi edukalt läbinud kandidaatidest siiski loobub pakutavast töökohast), vähendada vakantsi täitmiseks kuluvat aega ja värbamiskulusid ning suurendada konkursiväliselt saadetud CV-de hulka.

Organisatsiooni olemasoleva kollektiivi aspektist on tööandja brändil eelkõige rahulolu kasvatamise funktsioon. Tööandja bränd koondab neid organisatsiooniüleseid komponente, mis soodustavad töötajate pühendumist, lojaalsust, eeskostet/propageerimist (*advocacy*) ja rahulolu (Gaddam, 2008). Tänu sellele on töötajad oma tööandjale lojaalsemad, kaadrivoolavus väheneb ning asutuse-sisene värbamise kasvab (Kapoor, 2010). Olulist efekti nii organisatsiooni kui selle töötajaskonna jaoks võib anda ka tööandja brändi loomisega kaasnev personalitegevuste standardiseerimine ning ühtsete põhimõtete juurutamine erinevate osakondade üleselt (Kapoor, 2010).

Kuigi tööandja brändi fookus on suunatud olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele, siis kaudselt mõjutab tööandja bränd suurt osa ettevõtte sidusrühmadest. Näiteks seostatakse tööandja brändiga maine tõusu nii sidusrühmades kui ka konkurentide hulgas (Gaddam, 2008).

Olgugi, et tööandja brändimisega kaasnevad hüved ei pruugi tingimata väljenduda otsese ärilise kasuna, võivad nad kaudselt omada ettevõtte tegevusele märkimisväärset mõju (Barrow ja Mosley, 2005). Näiteks võib tööandja bränd mõjutada organisatsiooni üldist sooritust (Fulmer, Gerhart ja Scott, 2003). Tööandja brändi seostatakse veel ka turuosa ja käibe suurenemisega (Gaddam 2008). Jooniselt 2 näemegi lihtsustatud mudelit, kuidas saab investering tööandja brändi loomisesse kajastuda ettevõtte käibe- ja kasumitõusus. Hea töökoht tõstab töötajate rahulolu, mis omakorda mõjutab positiivselt töötajate motivatsiooni ja käitumist. Personali pingutus soodustab kliendikogemust ning kasvatab kliendi rahulolu. Rahulolev klient on lojaalne ning aitab suurendada ettevõtte müügi- ja kasuminumbreid.



Joonis 2. Tööandja brändi mõjuahel teenindussektoris (Davies jt, 2003:14)

2.7 Valdkonnad, mida tööandja bränd katab

Valdkondi, mida erialakirjanduses soovitatakse tööandja brändi lubaduse ehk tööandja väärtuspakkumise loomisel aluseks võtta, on mitmeid. Töötaja rahulolu oma tööandjaga võib mõjutada rida erinevaid tegureid: töökeskkond, õppimis- ja arenemisvõimalused, ettevõtte maine, tasustamispoliitika, väärtused ja sotsiaalne vastutustunne, töötajate hindamiskriteeriumid, värbamis- ja sisseelamisprotseduurid, organisatsiooni juhtimisstiil jpm.

Mil määral tööandja brändi loomisel eri valdkondadele tähelepanu peaks pöörama, sõltub ettevõtluskeskkonnast, kultuurist, tegevusharust, majandusolukorrast riigis, potentsiaalsetest ning olemasolevatest töötajatest ning mitmetest muudest välistest ja sisemistest faktoritest (Mörd, 2009). See tähendab, et organisatsiooniti võivad

töötajatele enim mõju avaldavad valdkonnad olla väga erinevad. Kõigele ei jõua ega pole mõistlik panustada – tegeleda tuleks ennekõike olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate jaoks aktuaalsete valdkondadega. Näiteks võib selguda, et tootmistöölisele, kellel on liinil täita kitsad ja rutiinsed tööloigud, on olulised hea palk ja korralikud töötingimused, kuid arengu- ja koolitusvõimalused ning ettevõtte ühiskondlik vastutus ei avalda nende rahulolule mõju. Võrdselt kõikidesse valdkondadesse panustamine ei pruugi anda seega loodetud efekti, kuid on organisatsioonile nii rahaliselt kui ajaliselt koormav. Oluline on välja selgitada, mis on sihtrühma jaoks olulisim ning investeerida sinna.



**Joonis 3. Tööandja brändi meetmestik (*employer brand mix*)
(Barrow ja Mosley, 2005: 150)**

Olgugi, et töövõtja suhet tööandjaga mõjutavate tegurite arv on põhimõtteliselt piiramatult, on Barrow ja Mosley (2005) välja pakkunud raamistiku peamiste valdkondadega, mida tööandja bränd võiks hõlmata. Joonise paremal küljel on nad välja toonud need tegurid, mis väljenduvad organisatsioonis rohujuuresandil ning

mida töötaja tajub läbi tegevuste. Joonise vasak pool avaldub formaliseeritud põhimõtetena. Valdkondade järjekord joonisel tähtsust ei oma.

Organisatsiooni väline maine

Arvestades piiratud infohulka, mida kandideerijad töövaliku protsessi algusfaasis potentsiaalse tööandja kohta omavad, on esialgsed kandideerimisotsused väga tugevalt seotud organisatsiooni üldise mainega (Rynes 1991). Kui organisatsioonil on avalikkuses hea maine, peetakse seda tõenäoliselt ka heaks tööandjaks. Sama kehtib ka ettevõtte puhul, millel läheb rahaliselt hästi.

Kui organisatsiooni maine on väga hea, siis inimese sobivus konkreetse ametikohaga mängib vakantsi atraktiivsuse hindamisel kandidaadi jaoks väiksemat rolli. Kui organisatsiooni maine ei ole nii soodne, on tööotsijale määravaks sobivus konkreetse ametikohaga (Lyons & Marler 2011).

Kandidaatide vaatenurgast on hea mainega organisatsiooniga liitumisel nii materiaalseid kui mittemateriaalseid hüvesid. Näiteks võib ühiskonnas lugupeetud organisatsioonis töötamise soodsaks tagajärjeks olla nii kõrgem sotsiaalne staatus kui ka atraktiivsus tulevastele tööandjatele (Lyons & Marler 2011). Hea mainega ettevõttes töötamine loob tugeva CV, mistõttu on need organisatsioonid tööotsijate seas eriti populaarsed (DeVecchio et al 2007).

Ent organisatsiooni hea maine võib värbamist mõjutada ka negatiivses suunas. Kui töövõtja on töökoha valikul lähtunud üksnes organisatsiooni kuvandist või heast kogemusest kliendina ega oma infot organisatsiooni kui tööandja kohta, on reaalne oht, et värvatut võib tööle asudes kiiresti pettuda. Näiteks võis inimene olla korporatiiv- või tarbijabrändi põhjal loonud ebarealistlikud ootused, millele reaalne töökeskkond, organisatsiooni kultuur, alluvussuhted, tasu- ja tunnustuspoliitika ei pruugi vastata. Halvimal juhul naaseb värvatut uuesti tööjõuturule. Selliselt kaotatud töötaja on ettevõttel suur kulu nii otseses (nt tuleb alustada uut värbamisprotsessi) kui kaudses (nt töötaja puudumisest tingitud saamata tulu) plaanis.

Organisatsiooni sisekommunikatsioon

Sisekommunikatsioon hõlmab endas seda, millest töötajaid informeeritakse ja kuidas seda tehakse. Organisatsioon peaks püüdlema selle poole, et sissepoole suunatud kommunikatsioon oleks töötaja-keskne ja terviklik. On oluline, et valitud suhtlusstiil toetaks organisatsiooni väärtuseid ja sisemist kultuuri ning kõik tähtsad sõnumid jõuaksid töötajateni. Erilist tähelepanu tasub pöörata töötajate informeerimisele kriisiolukordades vältimaks olukorda, kus ajakirjandusel on organisatsiooni kohta rohkem infot kui töötajail endil.

Kindlasti ei tohiks sisekommunikatsiooni tohiks tõlgendada pelgalt juhatuse esimehe regulaarsete ülevaadete, koosolekute memode intraneti, siseajalehe või kuukirjana. Niisamuti kuuluvad sisekommunikatsiooni alla näiteks sellele konkreetsele organisatsioonile omased suhtlusnormid (kui avameelselt avaldatakse oma arvamust, kuidas antakse kolleegide tööle tagasisidet, mida räägitakse avalikult koosolekutel ja mida selja taga kööginurgas jne).

Sisekommunikatsiooni on juba aastakümneid seostatud mitmete töövõtjat kui tööandjat puudutavate näitajatega (Carrière ja Bourque, 2009). Urijad on leidnud, et sisekommunikatsioon mõjutab mitte ainult inimese tööga rahulolu või tööle pühendumist (Yammarino ja Naughton, 1988), aga seos on leitud ka näiteks sisekommunikatsiooni ja ettevõtte kasumlikkuse vahel (Capitalizing ...2010).

Juhtimiskonsultatsiooniga tegelev ettevõtte 2nd Head (Internal ... 2010) hoiatab enimlevinud vea eest sisekommunikatsioonis: liigne toetumine e-mailidele. Halvimal juhul võib töötaja päevas saada mitmekümnend kui mitte sadakond sisemist elektronkirja, millest märkimisväärne osa ei sisalda sellele konkreetsele isikule relevantset infot. Ühelt poolt võib seesuguses andmekülluses jääda oluline info märkamata või kulub n-õ terade eemaldamisele sõkaldest suur hulk väärtuslikku tööaega. Teiselt ei pruugi elektrooniline kirjavahetus olla igas olukorras kõige tõhusam suhtlusviis (nt segaselt kirjavahetus jätab lugejale liigse tõlgendusvabanduse, kriisiolukorras koheselt välja saadetud email ei tähenda et töötajad seda koheselt loeksid, emailide formaat ei soodusta erinevate osapoolte vahelise dialoogi teket nagu uuemad sotsiaalmeedia platvormid jpm). Neil samadel põhjustel käis Prantsuse infotehnoloogia suurkorporatsioon Atos (Zero Email 2011), (üle maailma ca 80 000

töötajat) 2011. aastal välja plaani, et järgmise kolme aasta sees loobutakse sisemiste e-mailide kasutamisest sootuks - tehnoloogiahiid on kolleegidevaheliseks suhtluseks välja töötamas kaasaegsemaid, sotsiaalmeedia lahendusi.

Organisatsiooni juhtkonna käitumine

Mitmed uuringud on näidanud, et tõhus ja asjatundlik juhtimine tõstab tähtsaima tegurina töötajate pühendumust (Barrow ja Mosley 2005). See ei tähenda, et juhid peaksid töötajatele lakkamatult kinnitama nende olulisust organisatsioonile. Pigem on oluline, et juhtide suhtlusstiil ja sõnumid viitaksid sellele, millist suhet nad töötajate ja organisatsiooni vahel luua tahavad. Kommunikatsiooni kõrval on sama oluline ka juhtkonna käitumine. Enamusel töötajatest on väga tundlik "häma-andur": töötajad tabavad ära, kui tippjuht esineb võltside sõnumite või tühjade klišeedega. Selleks on oluline, et sõnumite usutavust toetaks vastav käitumine.

Kõikvõimalikest kommunikatsiooniallikatest on juhtkonnal kõige kriitilisem roll tööandja brändi tõsiseltvõetavuse ja usaldusväarsuse kindlustamisel. Juhtkonna seisukohast sõltub ka töötajate suhtumine tööandja brändi. Seega on tööandja brändimise üks võtmekomponente ka juhtkonnale meelde tuletamine, kuidas nende sõnad ja teod mõjutavad töötajate rahulolu oma tööandjaga.

Organisatsiooni väärtused ja ühiskondlik vastutus

Tulenevalt sellest, et organisatsioonide ühiskondlik vastutus (*corporate social responsibility*) on viimastel aastatel üha rohkem kõlapinda leidnud, on uuritud ka selle mõju töövõtjate vaatevinklist lähtuvalt. Barrow ja Mosley (2005) toovad välja tugeva positiivse korrelatsiooni organisatsioonide vahel, mida tajutakse sotsiaalselt vastutustundlikena ja mida peetakse heaks tööandjaks. Seega, mida vastutustundlikum organisatsioon näib, seda paremaks tööandjaks seda ka peetakse.

Organisatsiooni ühiskondlik vastutus võib väljenduda erinevatel tasandil. Näiteks võib ettevõtte lähtuda loodussõbralikkuse ja keskkonnasäästlikkuse printsiipidest, panustada läbi heategevuse oma kogukonna sotsiaalprobleemide

lahendamisse, tegeleda kultuurimetseenluse vm. Ühiskondlik vastus ei pea tingimata olema suunatud organisatsioonist väljapoole. Näiteks võib organisatsiooni CSR fookuses olla hoopis värbamispoliitika või motivatsioonimudeli arendamine. Miks ei võiks ühiskondliku vastutuse üks väljundeid olla personali töö ja eraelu tasakaalu tagamine või soolilise, kultuurilise, rassilise või mistahes muud tüüpi diskrimineerimise vältimine.

Sisemised mõõdikud

Sisemised mõõdikud on näitajad, mille alusel antakse hinnang töötaja tegevusele. Konsultatsiooniettevõttes võib üheks mõõdikuks olla näiteks arvelduseefektiivsus, teenindusettevõttes teenindatud klientide arv ja tootmistöölisel praaktodangu protsent.

Sisemiste mõõdikute tähtsus lähtub ühelt poolt põhimõttest - mida mõõdetakse, see saab tehtud. Näiteks, kui tööandja arvestab boonuspalka töötatud lisatundide pealt, siis on personal motiveeritud kauem töötama. Samas, kui tööandja lähtub töötaja efektiivsuse hindamisel tema ametialaste sertifikaatide hulgast, siis on töötaja motiveeritud panustama täiendõppesse. Teisalt jälgitakse neid näitajaid, mida peetakse organisatsioonis tegelikult (s.t mitte ainult sõnades) oluliseks. Näiteks tegelikkuses lisatundide tegemist väärtustaval ettevõttel ei ole mõistlik rõhutada oma peresõbralikkust. Seetõttu võivad sisemised mõõdikud avaldada organisatsioonikultuurile oluliselt tugevamat mõju kui näiteks arengukavas sõnastatud ettevõtte üldised väärtused. Seega, mõõdikute süsteemid näitavad töötajale, et tööandja võtab oma väärtuspakkumist piisavalt tõsiselt, et seda mõõta, avalikustada ja selle tulemuste järgi tegutseda.

Toetavad teenused

Toetavate teenuste roll muutub nähtavaks situatsioonis, kus töötajatel ei ole mingil põhjusel võimalik oma tööülesandeid täies mahus täita. Olukorras, kus töötajast on saanud n-ö siseklient, on tal õigustatud ootus, et organisatsiooni

klienditeeninduspõhimõtted jms laienevad ka temale. Kui näiteks töötajalt eeldatakse kliendi kiiret ja asjatundlikku aitamist, siis eeldab ta töövahenditega seotud probleemide, töökorralduslike puudujääkide, isiklikus elus ilmnunud takistuste vms korral samasugust tuge ka oma IT-osakonnalt, juristidelt, haldusteenistusest jt.

Barrow ja Mosley (2005) nendivad, et organisatsioonisiseste toetavate teenuste kvaliteet on tööandja brändi seisukohast üks keerulisemaid valdkondi, sest need teenused puudutavad kõiki osakondi ja organisatsiooni tasemeid. Samas on nende kvaliteet ja tõhusus tihedalt seotud organisatsiooni kultuuriga ja seda ei pruugi olla lihtne muuta. Barrow ja Mosley (2005) toovad asjakohase näite: kui IT-osakond on harjunud töötajate muredele vastama nädala jooksul, rikub see IT-probleemide käes vaevlevate töötajate rahulolu oma töökeskkonna ja võimalustega tööülesannete täitmiseks. Sellises olukorras ei suuda ei personali- ega kommunikatsiooni osakonna pingutused kõrvaldada töötaja tunne, et tema tegevust tööl ei väärtustata.

Värbamine ja sisseelamine

Ekslik on arvata, et sisseelamine algab uue töötaja esimest tööpäevast - tegelikult tuleb sisseelamist hakata teadlikult toetama juba palju varem (Stamm ja Jõemaa 2007). Tarbijabrändi juhid teavad, et brändi lojaalsuse alustalaks on tugev esmamulje. Sama kehtib Barrow ja Mosley (2005) sõnul ka tööandja brändi puhul, kui potentsiaalne töötaja puutub värbamise käigus organisatsiooni kui tööandjaga esimest korda (tõsisemalt) kokku. Töövestluste käigus antud tõene informatsioon organisatsiooni kohta ning ausalt ja avameelselt välja öeldud vastatikused ootused ning pakutavad võimalused on pikaajalise ja toimiva töösuhte aluseks (Stamm ja Jõemaa 2007).

Ka sisseelamise aeg pärast tööleasumist on oluline, et kinnistada uue töötaja jaoks tööandja brändi põhiväärtusi. Tihti väheneb tööandja huvi uue töötaja vastu pärast tema tööleasumist märgatavalt. Samuti võidakse keskenduda vaid tööülesannete täitmiseks vajalike põhiliste protseduuride tutvustamisele. Uue töötaja rahulolu tagamiseks on hädavajalik, et sisseelamine oleks võimalikult sujuv ning tema vajadustele pöörataks tähelepanu ka peale vahetatut tööleasumist. (Barrow ja Mosley

2005)

Ülemuse-alluva suhe

Otsesel ülemusel on töötaja rahulolule väga suur mõju. Barrow ja Mosley (2005) väidavad, et enim tõstab inimese tööle pühendumist tunne, et teda väärtustatakse ja kaasatakse. Selle tunde tekkimises oli kriitiline roll just otsesel ülemusel.

Otsene juht esindab töötaja jaoks tööandjat ning tema tegevus kas kinnitab või lükkab ümber organisatsiooni väärtused. Näiteks, kui organisatsioon on peresõbralikkuse rõhutamiseks lubanud lapsevanematest töötajatele 1. septembri vabaks, siis on otsene juht see, kes saab tagada, et see lubadus saab täidetud ning töögraafik ümber korraldatud.

Ülemuse-alluva suhted võivad olulist mõju avaldada ka organisatsiooni värbamisvõimekusele. Juhtimisstiil ja töötajate kohtlemine on ühed peamised aspektid, mille alusel teadmustöötajad² organisatsiooni headust tööandjana hindavad (Herman ja Gioia 2000). Eelkõige nooremate inimeste (alates nn X generatsioonist) jaoks on üha tähtsam suhe otsese ülemusega ning selle järgi tehakse karjäärivalikuid (Barrow ja Mosley 2005).

Sooritus hindamine ja tunnustamine

Tunnustamine on kõige lihtsam ja konkreetsem viis öelda inimesele “sa oled tähtis”, olgu see siis mingi auhinna või tulemustasu kujul. Uuringud näitavad, et kui töötaja tunneb, et teda tööl väärtustatakse, on ta oma tööga rohkem rahul, motiveeritum, pühendunum, tööandjale lojaalsem jne (Brun ja Dugas 2008). Võib öelda, et tunnustussüsteem on seega organisatsiooni käekäigu üks olulisimaid mõjutajaid. Ent

² Sutherland, Torricelli ja Karg (2002) viitavad teadmustöötaja defineerimisel Tulganile (2001): teadmustöötaja on töötaja, kes toob teadmistega organisatsiooni lisandväärtust.

oluline on, et tööandja poolt tunnustatavad omadused ei ole liiga ühekülgsed (nt üksnes töö tulemusest lähtuv). Ebatäiuslik tunnustussüsteem võib mõjuda negatiivselt, näiteks kasvatada kollektiivis hoopis kadetust, ebaõiglustunnet, kolleegide vahelist konkurentsi ning vähendada tööandja usaldusväärust.

Brun ja Dugas (2008) eristavad töökeskkonnas koguni nelja tüüpi tunnustamist. Kõige klassikalisemad tõlgendused on töö protsessi (m.h töötaja pühendumise) ja töötaja tulemuste tunnustamine. Kui esimese puhul hinnatakse töötaja pühendumist, loomingulisust, innovatsiooni, probleemilahendusoskusi ja töömeetodite pidevat parendamist, siis töö tulemuste tunnustamisel loeb ennekõike see, kuidas on töötajate saavutus kaasa aidanud organisatsiooni eesmärkide saavutamisele, milline on tehtud töö kasu .

Töö protsessi tunnustamiseks on tööandjal rohkelt võimalusi. Brun ja Dugas (2008) hinnangul saab tööandja julgustada kolleegidevahelist tagasisidestamist töötaja professionaalsetele oskustele, anda välja parima praktika tunnustusi/auhindu, luua programme innovatsiooni premeerimiseks jpm. Töötaja tunnustamiseks tööpraktikate alusel peavad Brun ja Dugas (2008) ka seda, kui ülemus tunnustab alluva ettepanekuid isegi siis, kui need kasutusse ei lähe või kui juht palub auditooriumilt aplausi, et rõhutada aega ja pingutust, mida meeskond projekti investeeris.

Töö tulemuste tunnustamine on tüüpiliselt organisatsioonis kõige formaalsem. Sinna alla kuuluvad näiteks tseremooniad eriliste saavutuste esile tõstmiseks, eriboonused teatud eesmärkide saavutamisel või väljapaistva panuse tunnustamiseks. Ent saavutatud tulemustele saab tähelepanu juhtida ka vähem ametlikult. Näiteks võib seesugune tunnustus avalduda spontaanse õnnitlusena keeruka olukorra lahendamisel või juhi kiitusena osakonna koosolekul tehtud töö eest.

Ent Brun ja Dugas (2008) rõhutavad, et töötajate tunnustamine ei peaks piirduma vaid töö protsessile või tulemustele tähelepanu juhtimisega ning toovad kahe täiendava tunnustusvormina välja veel eetilise, töötaja isiklike tõekspidamiste arvesse võtva tasandi ning töötajast kui indiviidist lugupidamise. Näiteks on üks tööandja poolse tunnustamise vorme ka koondatud töötajatele karjäärinõustamisteenuste pakkumine, et leevendada töö kaotamisest tulenevat stressi ja hõlbustada töötajal uue ametikoha leidmist. Eetilise vaatevinklist võib töötaja tunnustamise alla kuuluda ka selliste

tööülesannete määramine töötajale, mis ei läheks vastuollu tema isiklike (kultuuriliste, religioossete vms) tõekspidamistega.

Tunnustusega, mis lähtub töötajast kui indiviidist väärtustatakse inimese unikaalseid füüsilisi, emotsionaalseid, psühholoogilise ja kognitiivseid omadusi. Tüüpilistelt toimub seesugune tunnustamine mitte-formaalselt ja mitte-rahaliselt. Näiteks kuulub selle hulka personali regulaarne teavitamine organisatsiooni eesmärkidest ja strateegiatest, paindliku töötaja ja isiklike kokkulepe võimaldamine, töötajate otsustusulatus suurendamine, töötajate arengu toetamine läbi koolitus- ja enesetäiendusvõimaluste, ülemuste nähtavuse ja kättesaadavuse suurendamine jne.

Koolitus ja areng

Koolitamine ja arengu toetamine on töötajate jaoks olulised, sest need võimaldavad töötajal olemasolevat professionaalsuse taset hoida ja tõsta. Näiteks kaubandusketis Marks & Spencer läbi viidud töötajate rahulolu uuringus ilmnes, et need inimesed, kes olid viimase poole aasta jooksul täiendkoolitust saanud, olid oma tööga keskmiselt 20% rohkem rahul kui ülejäänud (Barrow ja Mosley 2005). Samas ilmneb, et koolitusvõimaluste pakkumine on suuresti veel kasutamata potentsiaaliga. Ameerika Ühendriikides läbi viidud uuringust selgus, et 70% ettevõtete puhul tundsid töötajad, et neile ei pakuta piisavalt vahendeid õppimiseks ja erialaseks enesetäienduseks (Barrow ja Mosley 2005).

Töökeskkond

On üsna ilmne, et ümbritsev keskkond mõjutab töötaja hinnangut tööandjale. Moodne ja heas korras kontor suurendab töötaja rahulolu. Samas, töökeskkonnal pole vaid praktiline väärtus: see sümboliseerib töötaja jaoks lisaks veel tööandja suhtumist temasse. On see kulunud, vana ja tervist kahjustav või detailideni läbimõeldud? Kas kontoris on töötajatele puhkenurk? Kas töötajatel on võimalus kaasa toodud toidu soojendamiseks? Kas tööandja on mõelnud ka lastega peredele ning seadnud sisse

lastele sobiliku ja turvalise mängunurga? Enne töökeskkonda investeerimist tuleks esmalt välja selgitada, millest töötajad tõepoolest puudust tunnevad, mis oleks niisama tore ja mis ebavajalik. Näiteks võib osutada otstarbekamaks lastetoa asemel hoopis täiskasvanutele mõeldud mängunurga (lauajalgpall, noolemäng jms) sisseseadmine, kus töötajad saaksid puhkehetkedel pead tuulutada.

Tasustamine

Samel (2004) soovib organisatsioonidel luua konkreetne raamsüsteem, mis oleks töötajatele teada ja vajadusel kättesaadav. Tasusüsteem peaks sisaldama ettevõtte väärtushinnanguid – mida oodatakse, mida hinnatakse, mida vastu pakutakse.

Palk on töö tasustamise süsteemi üks osa. Töötajale võib leida ka muid motivaatoreid (nt ettevõtte pakutavad enesearenduse võimalused, vertikaalsed ja horisontaalsed karjäärivõimalused, otsustamisõiguse suurenemine, töötingimused, vabaduse aste töötaja kasutamisel, mobiiltelefoni kõnelimiit, parkimiskaart või priipääse. Siin peituvad ka võimalused töötaja motivatsiooni säilitamiseks, juhul kui lähitulevikus palgatõusuvõimalused puuduvad. Oluline on siiski teadvustada, et kui tööandja ei suuda garanteerida töötaja tööpanusele vastavast rahalist hüvitist pikema aja vältel, ei ole teiste motivaatorite abil võimalik töötajat igavesti säilitada. (Samel 2004)

Võimalusi, kuidas on üles ehitatud töötaja töötasu skeem, on väga palju. Põhipalgale võivad lisanduda tulemustasud ja preemiad. Üha populaarsemaks muutub ka võtmetöötajatele optioonide jagamine, mis võimaldab neil lisaks töötasule teenida ka omanikutulu.

Sameli (2004) hinnangul on igati mõistetav, et tööandjale on kasulik anda nendele töötajatele, kes toovad põhilise käibe, võimalus maksimaalselt mõjutada oma palka ehk siis pakkuda võimalikult kõrget tulemuspalga osa. Samas pole mõtet pakkuda suure tulemuspalga osaga palgasüsteemi neile, kelle tegevusest otseselt ei sõltu organisatsiooni käive ja kasum (nt tugiteenused nagu sekretär, raamatupidamine). Kindlasti tuleb jälgida, et põhipalga osa tagaks inimestele n-ö ellujäämismiinimumi. Selle osa suurus tähtsustub töötajatel seoses kindlustunde vajaduse kasvuga (vanuse kasvades, pere loomisega, isikliku elu keeriste tõttu). Reegel ütleb, et inimene

on alamakstud, kui ta põhipalgaga toime ei tule. Kui ta on ülemakstud, siis ta on nii õnnelik, et teda ei huvita pingutada (Samel 2004: 52).

Palk on küll tööga rahulolematust põhjustavate tegurite hulgas üks olulisemaid, kuid mitte alati ei pruugi töötaja nurin peegeldada liiga väikest palganumbrit. Tunne, et raha saab vähe või ebaõiglaselt, on enamasti vaid üks vähenenud motivatsiooni ja töömoraali indikaator ning juht peaks algatuseks hakkama otsima seoseid tekkinud olukorra ja oma juhtimisvigade vahel (Samel 2004:16).

2.8 Kelle vastutusalasse kuulub tööandja brändimine?

Eelnevalt välja toodud valdkondi haldavad tüüpiliselt nii personali-, turundus- kui kommunikatsiooniosakonnad. Kommunikatsioonispetsalistid tegelevad näiteks sisekommunikatsiooni, turundusosakonna vastutusel on organisatsiooni mainet puudutavad teemad, personalispetsialistide töökohustuste hulka kuulub uute töötajate värbamine jne.

Kuna tegu on mitut juhtimisdistsipliini kaasava kontseptsiooniga, puudub sellest tingituna ka erialakirjanduses ühene arusaam, kes peaks tööandja brändi loomise ja haldamise eest organisatsioonis vastutama. Osa teoretikuid paigutavad tööandja brändi haldamise personaliosakonna vastutusalasse (nt Edwards, 2005), teised näevad tööandja brändingus primaarset rolli kommunikatsioonitegevustel (nt Minchigton, 2008). Eelistatakse ka integreeritud lähenemist, kus tööandja brändimine kuulub samaaegselt nii personali-, kommunikatsiooni- kui turundusosakonna tegevusalasse (nt Kapoor, 2010).

Käesolev käsiraamat soovib tööandja brändingu vastutaja määrata vastavalt tööandja brändi lubadusele ehk tööandja väärtuspakkumisele. See, kelle vastutada on tööandja väärtuspakkumiste peamiste komponentide tagamine, omagu juhtivat rolli ka tööandja brändi haldamisel. Näiteks, kui vääruspakkumise rõhuasetus on

motivatsioonimudelil ja rohketal töötaja soodustustel, on mõistlik, et tööandja brändingu eestvedajaks on personalispetsialistid. Kui väärtuspakkumise keskmes on aga hoopis ettevõtte ühiskondlik vastutus (*corporate social responsibility*) ja tihe koostöö mittetulundussektoriga, siis oleks otstarbekas volitada tööandja brändi juhtima kommunikatsiooni- või turundusspetsialistid.

Lisaks mainitud üksustele on tööandja brändimisel möödapääsmatu ka organisatsiooni juhtkonna kaasatus. Ilma organisatsiooni tippjuhtide osaluse, avaliku toetuse ja isikliku eeskujuta on mistahes tööandja brändi strateegia või taktika määratud juba eos sahtlipõhja.

II OSA

TÖÖANDJA BRÄNDI LOOMINE

Õppematerjali teine osa teeb sissevaate tööandja brändi loomisprotsessi. Järgnevate peatükkide eesmärk on tutvustada lähemalt brändiloomise etappe ning juhendada lugejat tööandja brändi väljatootamisel oma organisatsioonile. Sellest tulenevalt peatutakse etappide võtmetegevustel ning viiakse lugeja kurssi brändiloomise parima praktikaga.

Teemade illustreerimiseks on õppevahendisse lisatud nii reaalseid kui fiktiivseid, välis- ja kodumaiseid näiteid. Potentsiaalsetele probleemidele juhib tähelepanu kogu teist osa läbiv ohtude rubriik. Iga peatükk lõpeb individuaal- ja rühmatööks mõeldud harjutusülesannetega. Individuaalülesanded juhatavad lugeja tööandja brändi loomiseks vajalike infoallikateni ning viitavad etapi põhiküsimustele. Rühmaülesandeid saab kasutada aktiivõppe meetodina seminarides või kollektiivse kodutööna.

Tööandja brändi loomine

Käesolevas õppematerjalis on tööandja brändi loomine jaotatud viieks etapiks. Kõige levinum on tööandja brändi väljatootamise protsessi jaotamine kolmeks. Näiteks Tamme (2009) nimetab neid etappe järgmiselt: 1) otsimine 2) analüüs, tõlgendamine ja loomine (3) juurutamine ja kommunikatsioon. Nendele lisandub veel tööandja brändi mõõdistamine, millega tuleks Tamme hinnangul tegeleda igas etapis. Ka PARE Personalijuhtimise käsiraamatus (Pedras jt, 2007) soovitatakse tööandja brändi loomist kolmeastmeliselt: 1) audit 2) strateegia kujundamine 3) tegevuste elluviimine. Käesolevas õppematerjalis kasutatakse analoogset kolmikjaotust, kuid lisaks kolmele põhietapile on eraldi välja toodud nii eeltegevuste kui ka projekti lõpetamise ja jätkutegevuste faas (vt tabel 4).

Tabel 4. Tööandja brändi väljatöötamine jaotatakse tüüpiliselt kolmeks etapiks

Pedras jt (2007)	Tamme (2009) *	Käesolevas käsiraamatus
		Eeltegevused
Olukorra audit	Otsimine	Audit
Strateegia kujundamise etapp	Analüüs, tõlgendamine ja loomine	Identiteedi kujundamine
Tegevuste elluviimise etapp	Juurutamine ja kommunikatsioon	Kommunikatsioon
		Projekti lõpetamine ja jätkutegevused

* Nendele lisandub veel tööandja brändi mõõdistamine, millega tuleks Tamme hinnangul tegeleda igas etapis.

Tööandja brändi loomisprotsessi viis etappi jagunevad omakorda kahekümneks sammuks (vt järgnev tekstikast) alates vajaduse hindamisest tööandja brändi loomiseks kuni projektijärgselt tööandja brändi mõju hindamiseni.

Tööandja brändi loomisprotsessi tuleks käsitleda projektina, millel on algus ja lõpp, kindel tegevuste järjestus jm ning läbiviimiseks on loodud oma ajutine meeskond. Kuigi tekstikastis on välja toodud kaksikümmend järjestikust sammu, tuleks projektimeeskonnal teadvustada seda, et tegu pole siiski ühekordse lineaarse protsessiga. Tööandja brändi jätkusuutlikkust on võimalik tagada ainult pideva arendamise ja uuendamise abil, mistõttu võib mõne aja möödudes tekkida vajadus tööandja brändi identiteedi elementide, tegevuskava, kommunikatsioonistrateegia vm kohandamiseks (vt ptk 7). See tähendab, et tuleb käivitada uus tööandja brändi projekt ja juba tuttavate 20 sammuga algust teha.

Oluline on silmas pidada, et kui üks projekt (loomisprotsess) on lõppenud antakse teema üle reaorganisatsioonile. See tähendab ühtlasi, et määratakse üks tööandja brändingu eest vastutav isik (nt tööandja brändi juht), kes tegeleb muuhulgas ka

brändi regulaarse hindamisega ning kutsub vajadusel uuesti kokku projektimeeskonna.

Tekstikast 5. 20 sammu tööandja brändi loomiseks

EELTEGEVUSED

Samm 1 – Tööandja brändi loomise vajaduse hindamine

Kuidas vastab olemasolev meeskond ettevõtte personalivajadustele praegu, 3, 5, 10 aasta pärast? Kui hõlpsalt leiab organisatsioon endale uusi töötajaid? Kes on organisatsiooni konkurendid tööandjana? Kui konkurentsivõimelised nendega võrreldes ollakse? Milline on olemasolevate ja potentsiaalsete töötajate tõenäoline hinnang organisatsioonile kui tööandjale?

Samm 2 – Projektimeeskonna loomine

Millised pädevused on tööandja brändi loomis-, juurutus- ja hindamisprotsessis vajalikud? Kelle toetus on tööandja brändingu õnnestumiseks vajalik? Kas tippjuht või keegi juhatuse liikmetest on kaasatud brändiloomesse? Kas juhtkonna toetus on olemas? Kas projektimeeskonna liikmetel on piisavalt vaba ressursi, et antud teemaga tegeleda?

Samm 3 – Projektiplaani koostamine

Projektitöö peamine koordineerimise vahend on kirjalik projektiplaani, mis võimaldab kontrollida ja juhtida nii tegevusi, eelarvet kui ka projektimeeskonda. Ühtlasi toimib projektiplaani tõhusa kommunikatsioonivahendina projektimeeskonna ja erinevate organisatsioonisiseste huvirühmade vahel. Tööandja brändi projektiplaani on elav dokument, mille sisu muutub ja täieneb kõigis brändiloomise etappides.

Projektiplaani koostamise raames on projektimeeskonna ülesanneteks:

- taustinformatsiooni koondamine
- tööandja brändi põhieesmärgi sõnastamine
- tööandja brändi potentsiaalsete sihtrühmade määratlemine
- tegevuskava koostamine

- projekti teostamiseks vajalike ressursside määratlemine ja eelarve koostamine
- juhtimise ja elluviimise organisatsiooni kirjeldamine
- riskianalüüsi koostamine

AUDIT

Samm 4 – Auditi valimi ja metoodika kinnitamine

Milliseid sidusrühmi peaks audit katma? Millised on erinevate uurimismeetodite plussid ja miinused? Kuidas on kõige otstarbekam andmeid koguda? Milliseid personaliteemadega kokkupuutuvaid töötajaid tuleks kaasata, et saada täpsem ülevaade organisatsiooni personalivajadusest, senistest praktikatest ja nende põhjendustest jpm?

Samm 5 – Uurimisvahendite koostamine ja kooskõlastamine

Milline on auditi poolt kaetud teemade ulatus ja millised on uurimisküsimused?

Samm 6 – Uuringu läbiviimine

Kas projektimeeskonnal või teistel relevantsetel töötajatel on piisavalt aega ja oskusi, et audit ise läbi viia või tuleb kaasata välist ressursi?

Samm 7 – Tulemuste analüüs, auditidokumendi koostamine ja esitlemine

Uuringu läbiviimise käigus kogutud andmete analüüsi tulemused on mõistlik koondada neljaosalisse auditidokumenti:

- Tööjõuvajaduse analüüs
- Sihtrühmade analüüs
- Seniste praktikate analüüs
- Konkurentide tööandja brändingu analüüs

IDENTITEEDI KUJUNDAMINE

Samm 8 – Tööandja brändi sihtrühmade lõplik kinnitamine

Kas esialgne sihtrühmade määratlus peaks jääma kehtima või on auditi tulemuste põhjal otstarbekas sihtrühmi muuta?

Samm 9 – Tööandja brändingu sihtrühmapõhiste alameesmärkide täpsustamine

Millised muutused on vajalikud sihtrühmade teadlikkuses, hoiakutes ja käitumises? Millise ajavahemiku jooksul peaksid need muutused aset leidma?

Samm 10 – Tööandja väärtuspakkumise kujundamine ja testimine

Millised võiksid olla organisatsiooni tööandja brändi väärtused, nii et need oleksid samaaegselt potentsiaalsetele töötajatele atraktiivsed, olemasolevatele töötajatele tähenduslikud ja tõepärased ning võimaldaksid organisatsioonil konkurentidest eristuda? Kas tööandja väärtuspakkumine on saanud testgruppidele heakskiitu?

Samm 11 – Tööandja brändi tunnuslause loomine ja testimine

Kuidas võtta 3-4 sõnaga kokku tööandja brändi lubadus? Milline väärtuspakkumise komponent on strateegiliselt kõige otstarbekam valida tunnuslause rõhuasetuseks? Kas tunnuslause annab kontsentreeritud kujul infot tööandja põhiolemuse kohta ning võimaldab organisatsioonil eristuda konkurentidest?

Samm 12 – Tööandja väärtuspakkumisel põhineva motivatsioonimudeli loomine ja testimine

Milliste materiaalsete ja mittemateriaalsete hüvedega saab väärtuspakkumist väljendada ja töötajatele hoomatavaks muuta? Kas motivatsioonimudeli komponendid peaksid olema diferentseeritud (nt ametikoha, staaži vm tunnuse alusel)? Kas väljatöötatud motivatsioonimudel on saanud testgruppidele heakskiitu?

Samm 13 – Tööandja brändi tegevuskava koostamine ja täitmine

Kas väärtuspakkumise kõik osad on tegevuskavas toetatud, näiteks motivatsioonimudeliga, tegevustega vms? Milliseid muudatusi tuleb organisatsioonis teha selleks, et organisatsioon areneks ideaalnägemuse suunas? Kelle panus on vajalik? Millised tegevused tuleb ellu viia enne tööandja brändi lansseerimist? Millised saavad olema hilisemad, juba põhiorganisatsiooni poolt hallatavad tööandja brändimise igapäevatoimingud? Kes on erinevate tööandja brändiga seotud tegevuste läbiviijad? Millal on nende toimumisaeg? Milline on nende maksumus? Jms.

KOMMUNIKATSIOON

Samm 14 – Kommunikatsioonistrateegia põhiosa koostamine

Kas tööandja brändi põhi- ja spetsiifilised sõnumid on loodud? Millised on kõige tõhusamad kommunikatsioonikanalid tööandja brändi kommuniqueerimiseks? Kas iga sihtrühma jaoks on määratud kindel valik sõnumeid ning sobivaim(ad) kanal(id)?

Samm 15 – Tööandja brändi lansseerimise ettevalmistamine

Kas kõik sisemised ja välised kõneisikud on tööandja brändi sõnumitega kursis ning teavad millal, kellega, kus ja kuidas neid kasutada? Kas juhtivtöötajad on tööandja brändi identiteedi elementidega kursis ning võimelised vajadusel alluvatele nende kohta infot jagama? Kas vajalikud teavitusmaterjalid on koostatud? Kas lansseerimisüritused on planeeritud ning vastutajad oma ülesannetest teadlikud? Kas lansseerimiseks vajalikud tehnilised tingimused on loodud?

Samm 16– Tööandja brändi sisemine lansseerimine

Kas tööandja brändi sisemine lansseerimine täidab kolme funktsiooni: tööandja brändi lubaduse tutvustamine, brändi legitimeerimine ning selle kinnistamine? Kas tööandja brändi identiteedi tagasiside soodustamiseks on loodud vastavad võimalused? Kas tööandja bränd on pälvinud kollektiivi heakskiidu ja töötajates piisavalt kinnistunud, et lansseerida bränd ka välistele sihtrühmadele?

Samm 17 – Tööandja brändi väline lansseerimine

Milliste tegevuste või ürituste kaudu tutvustatakse tööandja brändi välistele sihtrühmadele? Kes on tööandja brändi välisel lansseerimisel organisatsiooni kõneisikud? Kas tööandja väärtuspakkumine, tunnuslause jms on tehtud välistes teavituskanalites (kodulehekülg, reklaamid, visiitkaardid vms) kättesaadavaks?

Samm 18 – Lansseerimisjärgsete kommunikatsioonitegevuste läbiviimine

Milliste tegevuste läbi on plaanis hoida tööandja brändi pidevalt pildil ning soodustada selle teadvustamist ja kinnistumist sihtrühmades? Kas ka lansseerimise järgselt mõjuvad erinevad tööandja brändi kommunikatsioonitegevused terviklikult ning täiendavad üksteist?

PROJEKTI LÕPETAMINE JA JÄTKUTEGEVUSED

Samm 19 – Projekti lõpetamine ning üleandmine põhiorganisatsioonile

Millised olid projekti igapäevaste tegevuste tugevad ja nõrgad küljed? Kuidas oleks võimalik tegevusi järgmistes tööandja brändi projektides täiustada ja parandada? Milline on esialgne hinnang projekti eesmärkide saavutamisele? Millised tööandja brändimisega seotud üleasanded põhiorganisatsioonile üle antakse? Kas üleandmise ajagraafik on koostatud?

Samm 20 – Tööandja brändi hindamine

Kuidas on tööandja brändi juurutamine organisatsiooni käekäiku mõjutanud? Millist mõju on see avaldanud asjakohastele personali-, finants- jt näitajatele? Kui asjakohane on tööturu hetkeolukorda arvestades tööandja brändi lubadus? Kui edukalt on organisatsioon senist kommunikatsiooniplaani rakendades jõudnud oluliste sihtrühmadeni?

Ettevõtte, millel on piisavalt kompetentseid töötajaid, raha ja aega tööandja brändi põhjalikuks väljatöötamiseks, kõlab ideaalina, mida reaalses elus ei pruugi alati kohata. Seetõttu on loogiline, et brändi loomise protsessis tuleb teha kompromisse, kuid neid ei saa teha eelpool loetletud samme vahele jättes. Organisatsioonidel, kellel puudub vajalik inim-, aja- vm ressurss mastaapse tööandja brändi projekti läbiviimiseks, tuleb sellegipoolest läbida mainitud 20 sammu, kuid seda on võimalik teha kiiremini, väiksema meeskonnaga ja väga piiratud teemadele keskendudes.

Olgu veel öeldud, et antud protsess saab olla edukas, kui tööandja brändi loomises nähakse organisatsiooniülest olulist prioriteeti, juhtkond ja teised arvamusiidrid on andnud projektile oma heakskiidu ning projektimeeskonnal on ettenähtud tegevusteks olemas kõik vajalikud ressursid. Lisaks on kriitiline, et organisatsiooni kollektiivis leiduks tööandja brändingu fänn ja eestvedaja, kellest saaks kompetentne ja kehtestav tööandja brändi projektijuht.

Organisatsiooniväliste osapoolte kaasamine

Tööandja brändi loomisel võib kõne alla tulla ka väliste konsultantide palkamine. Tööandja bränd peab tingimata valmima organisatsiooni kõige paremini tundvate ehk

oma töötajate käe all, kuid väliste ekspertide kaasamine võib tööandja brändi loomisprotsessi tõhusamalt läbi viia ja paremat tulemust saavutada.

Kui traditsiooniliselt on tööjõuga seonduvates küsimustes pööratud talendi- või tööagentuuride (nt Fontes, Manpower, CV Keskus, CV Online) poole, siis üha kasvavaks trendiks on laiem väliste partnerite ringi, nt uuringu-, koolitus-, konsultatsiooni-, multimeedia-, suhtekorraldus- ja reklaamiettevtete kaasamine.

Kohati võib olla otstarbekam uuringuid, analüüsi ning ka osa loovtööd organisatsioonist välja delegeerida, et oma töötajate töökoormust kontrolli all hoida. Ka ei pruugi maja sees piisavalt kompetentse jätkuda. Näiteks võiks auditi läbiviimisel kaaluda mõne uuringufirma kaasamist, kui organisatsioonis puudub kvalitatiivsete uuringumeetodite rakendamise kogemus või ei oleks intervjuude läbiviimine oma töötajate poolt nende olemasolevat koormust või ametialaseid suhteid arvestades mõistlik. Niisamuti võivad identiteedi kujundamisel olla väärtuslikeks abilisteks tööandja brändingu, personali-, värbamis-, juhtimis- jt konsultandid. Näiteks võib juhtimiskonsultandi abi osutada vajalikuks, kui soovitakse võimukauguse vähendamiseks ümber vaadata organisatsiooni juhtimistasandid, aidates sellega kaasa niisuguse organisatsiooni loomisele, kus väärtustatakse inimlikke suhteid. Kommunikatsioonitegevuste planeerimisel ja elluviimisel võib vaja minna suhtekorraldus-, reklaami-, disaini vm ekspertide oskusi.

Enne välise ressursi kaasamist tuleb siiski kaaluda selle plusse ja miinuseid (vt tabel 5).

Tabel 5. Väliste eksperdi kaasamise plussid ja miinused

Väliste eksperdi kaasamise kasuks	Väliste eksperdi kaasamise kahjuks
<ul style="list-style-type: none"> • Väline osapool saab anda erapooletu ülevaate organisatsiooni tugevustest ja nõrkustest ning tulevikuväljavaadetest; • Ekspert saab osaleda personali õpetamisel ja arendamisel; • Ekspert on suuteline olema abiks muudatuste tegemisel, mis on enamasti keeruline ja aeganõudev valdkond; • Väline osapool võib aidata informatsiooni üleküllusel selgust luua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Välistel osapoolidel ei tunne organisatsiooni (kultuuri, väärtusi, ajalugu); • Eksperti palkamine on kallis ja ettevõttele täiendav kulutus; • Konsulteerimine on aeganõudev, võttes kõikide ettevõtte töötajate aega; • Väline ekspert ei pruugi leida kõige adekvaatsemad lahendusi probleemidele, seega olukord ei muutu; • Siseinfo avalikustamine organisatsiooni välistele osapooltele võib olla töötajatele ebameeldiv.

Poolt: Leimann ja Rääk (2004), Turundusplaani koostamise juhendmaterjal (2005)
 Vastu: Using business process consulting, pros and cons (2011)

Juhul kui on otsustatud organisatsioonivälist abi tööandja brändi loomisprotssi kaasata, tuleb kohe alguses väga selgelt määratleda väliste osapoolte roll ja ülesanded. Näiteks kui auditi etappi on kaasatud juhtimiskonsultandid, siis peab olema selgelt määratletud, kas nad on üksnes nõuandvas rollis või on nad ka protsessi teostajad (nt auditi läbiviija, uurimisvahendite koostaja, auditidokumendi kokkukirjutaja vm). Kindlasti tuleb üheselt mõistetavalt fikseerida ka organisatsiooni oma töötajate ja väliste osapoolte omavaheline ülesannete jaotus ning tähtsajad (kes, mida ja mis ajaks teeb), et ennetada võimalikke tööjaotuse ja töömahuga seotud arusaamatusi. (kohandatud Turundusplaani koostamise juhendmaterjal 2005 põhjal)

3. Eeltegevused

Etapi sisendid

Tulevikunägemus, üldine strateegia, arengukava

Organisatsiooni personalistatistika

Personalipraktikate ja –protseduuride ülevaade (töötajate motiveerimine, lojaalsuse tõstmine, värbamine jm)

Korporatiiv- ja tarbijabrändi(de) identiteet ning imago

Ülevaade vajaliku tööjõu kättesaadavusest tööjõuturul

Ülevaade organisatsiooni konkurentidest tööandjana

Organisatsiooni tegevusvaldkonna arenguprognosis ning hinnang sektori tööjõuvajadusele

Tööjõu- ja turu uuringud

Etapi põhitegevused

Tööandja brändi loomise vajaduse hindamine

Projektimeeskonna loomine

Esialgse projektiplaani koostamine

- taustinformatsiooni koondamine
- tööandja brändi põhieesmärgi sõnastamine
- tööandja brändi potentsiaalsete sihtrühmade määratlemine
- tegevuskava koostamine
- projekti teostamiseks vajalike ressurssside määratlemine ja eelarve koostamine
- juhtimise ja elluviimise organisatsiooni kirjeldamine
- riskianalüüsi koostamine

Etapi väljundid

Hinnang tööandja brändi vajalikkusele

Projektiplaan, sh...

- Tööandja brändi põhieesmärk
- Sihtrühmade kirjeldus
- Tegevuskava
- Vajalike ressursside loetelu ja eelarve
- Juhtimise ja elluviimise organisatsioon
- Riskianalüüs

Eeltegevuste etapp algab vajaduse hindamisega tööandja brändi järele (samm 1) ning lõppeb tööandja brändi projektiplaani koostamisega (samm 3).

3.1 Vajaduse hindamine

Jack Welch, üks tuntumaid USA tippjuhte ja juhtimiskonsultante, on kuulnud oma väitega, et “äris on kolm põhinäitajat – klientide rahulolu, töötajate rahulolu ja rahavoog – ning just selles järjekorras.” Hiljem märkis Welch, et ta oli kaks esimest näitajat valesti järjestanud – töötajad peaksid olema esikohal. Sellega tunnistas ta, et lõppkokkuvõttes sõltub kõik töötajatest: nende võimetest, motiveeritusest, loovusest, organiseerimisvõimest ja juhiomadustest. Töötajad haldavad materiaalselt vara, ühtlasi hoiavad nad alal ja kasvatavad immateriaalselt vara. (Mayo 2004:2)

Mida teadmispõhisemaks majandus muutub, seda suurema lisaväärtuse toovad kaasa andekad inimesed (Michaels jt 2006:5). Kõigile talente ei jätku ning see kasvatab tööandjate seas võistlusmomenti: ettevõtjatel on üha olulisem analüüsida tööjõuturu arenguid enda tegevusvaldkonnas, kohandada oma äri- ja personalistrateegiat vastavalt olukorrale ning otsida lahendusi, et olla talentide seas atraktiivne. Samas erinevaid juhtimiskontseptsioone, mis kõik lubavad ettevõtte käekäiku parandada, on kümneid kui mitte sadu. Enne järjekordse teooria rakendamist tuleb hoolikalt kaaluda, kas tegu on ikka ettevõtte jaoks aktuaalse teemaga ning

mis peaks olema tööjõu juhtimise eeldatav tulemus.

Tamme (2009) rõhutab, et enne tööandja brändi protsessiga tegelema hakkamist tuleb läbi mõelda põhjused, miks on ettevõtte otsustanud sellega tegelema hakata. Arvesse tuleb võtta, et tegemist ei ole lühiajalise projektiga, vaid protsessiga, mille eesmärgini jõudmine, olenevalt olemasolevast olukorrast ja ettevõtte eripäradest, võib võtta aastaid.

Järgnevalt on välja toodud kaks töövahendit, mis võimaldavad organisatsioonil saada kinnitust selle kohta, kas neil on põhjust tööandja brändiga tegelema hakata.

Esimene tööriist (kohandatud Michaels jt 2006 põhjal) on mõeldud vajaduse kiireks hindamiseks organisatsiooni juhi poolt. Antud küsimused puudutavad nii organisatsiooni üldist kui juhi enda tegevust ning neile vastamine ei eelda lisainfo kogumist. Samas võib esimesele tööriistale seetõttu ette heita liigset subjektiivsust. Olukorra adekvaatsemaks hindamiseks on organisatsiooni juhil soovitatav küsimustele vastamisel konsulteerida ka personaliosakonnaga.

Esimene tööriist personalipraktikate hindamiseks [kohandatud Michaels jt (2006) põhjal]:

1. Kas võtmepositsioonide täitmine kuulub Teie kolme olulisima prioriteedi hulka?
2. Kas kulutate 30% või rohkem oma ajast talendivaramu tugevdamisele?
3. Kas talendivaramu tugevdamine on selgelt teie või teiste võtmetöötajate (keskastmejuhtide, võtmepositsioonide töötajate) vastutusalas?
4. On teie firmas konkurentsivõimeline töötajate väärtuspakkumine, mis tõmbab ligi andekaid inimesi?
5. Kas teate oma noorte tulemuslike juhtide volavust ja lahkumise põhjuseid? On teil plaan, kuidas nende vabatahtlikku volavust vähendada?
6. Kas organisatsioon värbab agressiivselt uusi töötajad ametikohtadele kõigil tasanditel, k.a juhtkonda?
7. Kas organisatsioonil on välja töötatud värbamisstrateegia, mis sarnaneb

analüüsiastme, tegevuskava detailsuse jms poolest turundusstrateegiaga?

8. Kas organisatsioon pakub oma võtmetöötajatele kiirendatud korras arenguvõimalusi, olulisel määral diferentseeritud töötasu ning sisulist mentorlust?
9. Kas organisatsioonis on juurdunud avameelse tagasisidestamise, konstruktiivse kriitika ja juhendamise kultuur?
10. Kas tegete oma kollektiivi koosseisu jälgimise ja planeerimisega sama põhjalikult kui eelarve koostamisega ning kas see toimub organisatsiooni kõigis osakondades?
11. Kas aastane kaadrivoolavus jääb vahemikku 5-10%?
12. Kas teil tegetatakse pidevalt alatulemuslike töötajatega?

Tulemused:

- 10-12 jaatavat vastust – tegemist on parima tegevuspraktikaga organisatsiooniga.
- 7-9 jaatavat vastust – personalipraktikate optimeerimine on organisatsiooni prioriteediks, kuid pingutama peab nendes valdkondades, kus vastused olid eitavad.
- Alla 6 jaatava vastuse – organisatsioon sarnaneb enamike teistega. Personalipraktikate tõhustamiseks on veel palju teha ning konkurendid võivad organisatsioonile peagi kandadele astuda. Võimalik, et nad juba teevadki seda.

Erinevalt eelmisest eeldab teine tööriist [kohandatud (Putzier & Baker 2011: 2-3) põhjal] kollektiivset hinnangut ning põhjalikku eeltööd info kogumiseks. On oluline, et antud vastused põhineksid tegelikul olukorral ja võimalikult objektiivsetel andmetel. Organisatsiooni tööjõu olukorda ja probleeme peegeldavad nii personalistatistika (töötajate rahulolu, voolavus, kandideerijate hulk), organisatsiooni sees või tööturul tehtud uuringud (enim eelistatud tööandjad, eelistused tööandja valikul), aga ka personalitöötajate ja juhtide igapäevatöös hangitud informatsioon (kuivõrd atraktiivne on tööjõuturul meie ettevõtte ja majandussektor, miks töötajad meid eelistavad, miks inimesed lahkuvad) (Pedras jt, 2007: 83). Tõenäoliselt eeldab osadele küsimustele vastamine ka partnersuhete analüüsimist ning ulatuslikku mõttevahetust personali- jt asjasse puutuvate spetsialistidega.

Teine tööriist personalipraktikate hindamiseks [kohandatud (Putzier & Baker 2011: 2-3) põhjal]:

Maine tööandjana

- Meid peetakse oma tegevusvaldkonnas eelistatud tööandjaks
- Kui suvaliselt inimeselt küsitaks, mida ta meie organisatsioonist arvab, vastaks ta positiivselt
- Meie tarnijad ja kliendid soovivad meile tööle parimaid kandidaate
- Meie töötajad on meie organisatsiooni saadikuteks

Värbamine

- Uutele töökohtadele inimesi otsides saame valida tiptasemel kandidaatide seast
- Oleme värbamisel loovad – me ei piirdu ainult töökuulutuste ja tööportaalidega
- Parimad kandidaadid mitte ainult ei osale konkurssidel, vaid on nõus tööle tulema
- Kasutame olemasolevaid töötajaid värbamisel, et leida ja valida kandidaate
- Maksame boonust töötajale, kes soovib mõnd kandidaati, kelle me palkame

Töötajate valik

- Kandidaatide intervjuerimise, valiku ja tööle võtmisega tegeleb rohkem kui üks inimene
- Meil on ametlik juhend selgitamaks välja, miks mõni kandidaat meie pakkumise tagasi lükkas
- Meie värbamisprotsess on kandidaadi jaoks positiivne (tagasisidestatud) kogemus
- Meie motivatsioonipakett arvestab meie valdkonna ja sektori standardit

Sisseelamine

- Meil on hästitoimiv programm uue töötaja sisseelamiseks
- Meie organisatsioon jätab uuele töötajale tema esimeste töönädalate jooksul hea või väga hea mulje
- Sisseelamisaja eesmärk on kinnistada uuele töötajale meie väärtuseid, mitte ainult õpetada töötamisviise

- Uue töötaja sisseelamisse kaasame mentoreid, tugiisikuid või teisi olemasolevaid töötajaid
- Suuname regulaarselt kollektiivi tähelepanu organisatsiooni põhiväärtustele ja kultuurile

Töötajate suhted

- Kõik meie juhid oskavad inimressursse efektiivselt hallata
- Meil on hästi toimivad sisekommunikatsiooni kanalid, mida kasutab ja peab usaldusväärseks kogu kollektiiv
- Meil on loominguiline tunnustus- ja tasustamissüsteem, mis ei hõlma ainult raha
- Viime igal aastal töötajate seas läbi rahulolu uuringuid, mille põhjal paneme paika lähiaja prioriteedid ja tegevuskava
- Tagasisidestame uuringute tulemusi ja tegevuskava kogu kollektiivile

Kaadrioolavus

- Mis puutub kaadrioolavusse, siis kaotame kaotajaid ja võidame juurde võitjaid
- Võtmetöötaja lahkumist näeme üldjuhul ette ja suudame seda vältida
- Intervjuuerime lahkuvaid töötajaid vahetult enne nende minekut ja uuesti lühikese aja (nt mõne nädala) jooksul peale nende lahkumist
- Hoiame aktiivset sidet endiste võtmetöötajatega ja püüame neid tagasi värvata
- Soodustame lahkunud töötajate tagasitulekut teatud aja jooksul

Tulemused:

- Jaatavaid vastuseid üle 22 – organisatsiooni võib õnnitleda, sest omalt poolt on tehtud kõik, et olla enda valdkonna esmavaliku tööandja.
- Jaatavaid vastuseid 22 või alla selle – iga kategooriat, kus anti alla 4 jaatava vastuse peaks lähemalt analüüsima, et panna paika tegevusprioriteedid nii oma tööandja olemuse (tööandja identiteet) kui maine (tööandja imago) parendamiseks.

3.2 Projektimeeskond

Projektimeeskonnal on keskne roll kogu brändiloo protsessis. Tabelist 6 on näha, et meeskonnal on täita erinevaid ülesandeid kõikides etappides, kuid suurim koormus langeb projektimeeskonnale siiski identiteedi etapis, kui tegeletakse tööandja väärtuspakkumise, motivatsioonimudeli ja tööandja brändi tegevuskava väljatöötamisega.

Tabel 6. Projektimeeskonna peamised ülesanded

Etapp	Tegevused
Eeltegevused	Projektiplaani koostamine, sh <ul style="list-style-type: none">Tööandja brändimise põhieesmärgi seadmineTööandja brändi potentsiaalsete sihtrühmade määratlemine
Audit	Tööandja brändi potentsiaalsete sihtrühmade määratlemine Auditi valimi, uurimisküsimuste ja metodoloogia määramine Uurimisvahendite kooskõlastamine ja kinnitamine
Identiteedi kujundamine	Tööandja brändingu sihtrühmadepõhiste alameesmärkie loomine Tööandja brändi lubaduse (väärtuspakkumise) sõnastamine, positsioonimine ja testimine Tööandja brändi tunnuslause loomine Tööandja brändi lubadusest tuleneva motivatsioonimudeli loomine ja testimine Tööandja brändi tegevuskava väljatöötamine
Kommunikatsioon	Tööandja brändi kommunikatsioonistrateegia kinnitamine, sh <ul style="list-style-type: none">Sõnumite kooskõlastamineKanalite kooskõlastamine Tööandja brändi sisse lansseerimise planeerimine ja läbiviimine Kommunikatsiooniplaani (sh jätkutegevuste) kooskõlastamine
Projekti lõpetamine ja jätkutegevused	Tööandja brändi esialgse mõju hindamine Projekti lõpetamine

Arvestades tööandja brändi laia tegevusampluud, leiab Lee (2010a), et tööandja brändingu projekti töögrupp peaksid kuuluma üks või rohkem töötajaid personali-, kommunikatsiooni, müügi-, turundus- ja klienditeenindusvaldkondadest. Lisaks

soovib Lee kaasata töötajaid kõikidelt juhtimistasanditelt.

Idealis peaks töögrupi koosseis katma organisatsiooni eri osakondi, valdkondi jms ning esindama võimalikult laia arvamuste, hinnangute, vajaduste, huvide ja soovide spektrit. Kui tööandja brändi projektimeeskond koosneb eelmainitud valdkondade juhtivtöötajatest, tasuks arvestada sellega, et nii saab organisatsioon kaetud vaid ühel juhtimistasandil. Keskastme- või tippjuhtidest koosneval töörühmal tuleb endale aru anda, et juhtimisahela alguses ja lõpus paikneva inimese ootused tööandjale võivad olla (ja tõenäoliselt ongi) kardinaalselt erinevad. Seepärast on eriti oluline olukorra kaardistamisel või auditi läbiviimisel kaasata töötajaid mitte ainult erinevatest organisatsiooni üksustest (nt finants, müük, tootmine, klienditeenindus, avalikud suhted jm), vaid ka erinevatelt ametiastmetelt.

3.3 Projektiplaani koostamine

Projektitöö peamine koordineerimise vahend on kirjalik projektiplan, mis võimaldab kontrollida ja juhtida nii tegevusi, eelarvet kui ka projektimeeskonda. Ühtlasi toimib projektiplan tõhusa kommunikatsioonivahendina projektimeeskonna ja erinevate organisatsioonisiseste huvirühmade vahel.

Projektiplan võiks koosneda järgmistest vabateksti ja tabelikujul esitletavatest osadest:

- taustinformatsioon
- tööandja brändi eesmärgid
- tööandja brändi sihtrühmad
- tööplan
- vajalikud ressursid ja eelarve

- juhtimise ja elluviimise organisatsioon
- riskianalüüs

Tööandja brändi projekti plaan on elav dokument, mille sisu muutub ja täieneb kõigis brändiloomelise etappides:

1. Plaani täiendatakse jooksvalt uue sisuga
2. Plaani hoitakse aktuaalsena viies jooksvalt sisse parandusi paranduste sisseviimine

Projektiplaani täiendamine – Suure osa projektiplaanis ära märgitud tegevuste tulemusel projektiplaani täieneb.

Plaani koostamishetkel on projektimeeskonna teadmised piiratud, sest selleks ajaks on viidud läbi üksnes vajaduse hindamine tööandja brändi loomiseks.

Projektiplaani koostamise raames seab projektimeeskond olemasoleva info põhjal tööandja brändi peamise eesmärgi ning sihtrühmad. Auditi tulemusel laieneb projektiplaanis taustainfo ja sihtrühmade kirjeldus. Identiteedi kujundamise etapis lisanduvad peaesmärgile sihtrühmapõhised alameesmärgid, senisele töökorralduslikule kronoloogilisele tegevuskavale valdkonnapõhine, tööandja brändi identiteedi elementidest lähtuv osa jne. Täpse ülevaate projektiplaani täiustumisest saab iga peatüki alguses olevast etapi põhitegevuste loendist.

Projektiplaani muutmine – Enne tööandja brändi projektiga alustamist on suur osa projektiplaani sisust veel hinnanguline. Eriti puudub see projektiplaani töökorralduslikku osa ehk tegevuskava. Näiteks on projekti esialgses plaanis kirja pandud küll planeeritavad tegevused kindla ajakava ning oodatava tulemusega, kuid töö käigus võib esialgselt planeeritusse tulla mitmeid muudatusi (nt lõpetatakse mõned tegevused varem, asendatakse teistega, rahalised ressursid kujunevad

kallimaks või odavamaks). Neid muudatusi tuleb projektiplaanis ka jooksvalt kajastada, omamaks projekti edenemisest adekvaatset ülevaadet ning olemaks kursis kõrvalekalletega planeeritust.

Kui projekti teostamise käigus ei suudeta hoida projektiplaani ajakohasena, võib mingil hetkel kaduda kontroll projekti tulemuste saavutamise üle ning projekti aruannete koostamisel läheb väga suur energia informatsiooni täpsustamisele ja parandamisele ning vajaliku lisainformatsiooni otsimisele (Projektide aruandlus 2011).

3.3.1 Taustinformatsioon

Taustinformatsiooni osas selgitatakse, miks on organisatsioonis tekkinud vajadus või nõudlus käesoleva projekti järele. Antud projektiplaani osale on peamiseks (esialgseks) sisendiks vajaduse hindamise käigus kogutud informatsioon, peale auditi läbiviimist andmed täienevad oluliselt.

3.3.2 Tööandja brändi põhieesmärgi seadmine

Tööandja brändi loomisega võib mõjutada mitmeid organisatsiooni jaoks olulisi aspekte. Näiteks võib tööandja brändi kasutada olemasolevate töötajate hoidmiseks, konkurendi ülevõtmise-järgselt kahe organisatsioonikultuuri ühtlustamiseks või töötajate pessimistlike meeleolude ning langenud motivatsiooniga võitlemiseks nõrkade majandustulemuste korral (vt ptk 2.5). Vajaduse hindamise tulemusena peab projektimeeskonnal olema selge, kust “king enim pingistab” ehk milline peab olema tööandja brändingu üldine eesmärk. Hiljem seab projektimeeskond ka täiendavad, sihtrühmapõhised alameesmärgid.

Põhieesmärk adresseerib üht teravat kitsaskohta, mille likvideerimiseks projekt käivitatakse. Selle seadmisel tuleks lähtuda järgmistest Perens (2004) põhjal kohandatud põhimõtetest:

Eesmärk peab olema...

- **mõõdetav**

Objektiivsete kriteeriumide järgi on võimalik otsustada, kas projektiga on või ei ole jõudnud eesmärkideni. Seetõttu ei saa lugeda õigesti sõnastatuks projekti eesmärki: "Olla parem tööandja". Küll aga võib projekti eesmärgiks olla: "Vähendada vabatahtlikku kaadrivoolavust".

- **ajastatud**

Projekti eesmärgi saavutamise aeg peab olema määratud. Ajaline piiritletus määrab, millal on võimalik teha otsus, kas on või ei ole jõutud projekti eesmärkideni. Seetõttu tuleks eelpool toodud eesmärki " Vähendada vabatahtlikku kaadrivoolavust " täiendada. Peale seda võiks eesmärk olla sõnastatud näiteks järgmiselt: "Vähendada vabatahtlikku kaadrivoolavust 1. juuniks 2012".

- **reaalne**

Selleks, et eesmärk oleks motiveeriv, peab ta olema realselt saavutatav. Eelkõige tuleks jälgida seda, kas antud lähenemise, aja ja rahaga ikka on võimalik püstitatud eesmärgini jõuda.

- **kvaliteediaspekti silmas pidav**

Eesmärk peab määratlema ka selle, milline peaks olema lõpptulemuse kvaliteet. Lõplikult formuleerituna võiks näites toodud eesmärk olla järgnev: "Vähendada vabatahtlikku kaadrivoolavust 1. juuniks 2012 15% võrra"

- **heakskiidetud**

Projekti eesmärk peab olema projekti tellija ehk juhtkonna poolt heakskiidetud. Kui püstitatud lõppeesmärke ja kvaliteedikriteeriumeid ei kooskõlastata, võib see lõpptulemusena viia juhtkonna ja projektimeeskonna vahelise konfliktini.

Olenemata põhieesmärgi olemusest, peab tööandja brändi mõju organisatsiooni

käekäigule saama kvantitatiivselt mõõta. Selleks tuleb määrata eesmärgi täitumist kinnitavad näitajad. Kuigi tööandja bränd võib kaudselt mõjutada organisatsiooni käivet ja kasumlikkust (vt ptk 2.2), oleks vähemasti esialgu mõistlikum siduda tööandja bränd personalijuhtimises kasutatavate mõõdikutega. Järgnevas tabelis ongi inspiratsiooniks välja toodud valik potentsiaalseid mõõdikuid.

Tabel 7. Levinud mõõdikud personalijuhtimises Kütt (2011) ja Rannik (2011) põhjal

Sihtgrupp	Mõõdikud
Olemasolevad töötajad	<p>Töötajate arv</p> <p>Kaadri koguvoolavus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vabatahtlik voolavus • Kõrge potentsiaaliga töötajate voolavus <p>Soodustuste kulu töötaja kohta</p> <p>Tervisekulu töötaja kohta</p> <p>Töölt puudumiste näitaja (haiguspäevad)</p> <p>Arendustegevustes osalemise määr</p> <p>Kvaliteedi tase, kõlbmatu või ümbertegemist vajava töö hulk</p> <p>Töötajate rahulolutase</p> <p>Klientide rahulolutase</p> <p>Asutusesisese värbamise osakaal</p>
Potentsiaalsed töötajad	<p>Vabadele ametikohtadele kandideerijate arv</p> <p>Värbamisvõimekus – kas soovitud kvaliteediga inimesed on leitud?</p> <p>Värbamisvälp – kui palju läks aega otsusest värvata kuni inimese tööleasumiseni?</p> <p>Värbamiskulu – kui suured olid värbamistegevuse kulud?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otsesed kulud – värbamise media, konsultatsioonid, messid, testid, hindamiskeskused • Kaudsed kulud – personali tööaeg, kasutatud vahendid, kommunikatsiooni- ja reisikulud • Alternatiivkulu – nähtamatu kulu (müügidirektori osalemine intervjuul versus kokkusaamised võtmeklientidega) • Ebakvaliteedi kulu – väärvärbamine ja värbamisviivitus <p>Tööpakkumise vastuvõtmisprotsent</p> <p>Katseaja läbimisprotsent</p> <p>Konkursiväliselt CV esitanud kandidaatide arv ja kvaliteet</p> <p>Endiste töötajate organisatsiooni naasmise protsent</p> <p>Kandidaatide soovitamise olemasoleva personali poolt (potentsiaalsete kandidaatide soovitude arv ja kvaliteet)</p>

3.3.3 Esialgne tööandja brändi sihtrühmade määratlemine

Minimaalselt on tööandja brändi sihtrühmi kaks (kõik olemasolevad ja kõik potentsiaalsed töötajad), maksimaalselt topelt nii palju kui organisatsiooni ametikohti (praegused ja värvatavad). Tööandja brändi sihtrühmade määratlemisel on mõistlik mõlemast äärmusest siiski hoiduda.

Pedras jt (2007: 86) hoiatavad, et liiga detailseks ei ole sihtrühmade kindlaksmääramisel mõtet minna. Pigem tasub üles leida ettevõtte tööhõives kõige kriitilisemad sihtrühmad ja proovida mõtestada lahti nende omapärad. Ettevõtte missioon, arengukavad, strateegilised eesmärgid jm peaksid aitama välja selgitada kõige väärtuslikumad töötajaprofiilid, ilma kellelta poleks ettevõtte tegevus jätkusuutlik.

Sihtrühmade määratlemine tööandja brändi loomise nii varajases staadiumis on vajalik selleks, et projektimeeskond teaks, milliseid grupe peab audit katma. Seda ei tasu karta, kui sihtrühmade arv või koosseis auditi tulemusel mõnevõrra muutub (vt ptk 5.1).

Näide: Jaekaubandusettevõtte AS Kauplus kriitilised sihtrühmad

AS Kauplus tööandja brändi projektimeeskond tõi auditi-eelselt kriitilisteks välisteks sihtrühmadeks klienditeenindajad ja IT-spetsialistid ning sisemise kriitilise sihtrühmana laotöötajad.

Sisemised sihtrühmad:

- laotöötajad
- kõik ülejäänud töötajad

Välised sihtrühmad:

- klienditeenindajad
- IT-spetsialistid
- kõik ülejäänud töötajad

Kauplus AS plaanib lähiaastatel avada mitu uut kauplust ning sellega seoses tuleb värvata kuni 70 uut klienditeenindajat.

Lisaks laienemiskavatuks on ettevõtte seadnud järgmise kolme aasta tegevusprioriteediks tarneahela optimeerimise: planeeritakse oma IT-süsteemide liidestamist nii tarnijate kui edasimüüjatega, veebikaubamaja avamist, kassa- ja kontoritarkvara (*back-office*) süsteemide ühildamist jpm. Plaanide ellu viimiseks vajab IT-osakond paari-kolme laialdase jaekaubanduse kogemusega majandustarkvara eksperti. Eestis seesuguse profiili ja kogemusega spetsialiste napib, mistõttu kavatakse värbamistegevusi läbi viia ka Soomes ja Rootsis.

Praeguste töötajate hulgast kerkivad erilähenedust nõudvate sihtrühmadena esile laotöötajad. Viimaste töö oli veel aasta tagasi korraldatud paberi ja pliatsiga, kuid ettevõtte IT-muudatused tõid kaasa arvutid, hääljuhtimise ja pihuarvutite süsteemi. Muudatuste juhtimine pole laos väga sujuvalt laabunud, suurele osale personalist on arvutikasutamine võõras, töövõtted pole ikka veel sisse harjunud, uuendustes nähakse senise töökeskkonna ja organisatsioonikultuuri hävinemist jms. Mõnedki töötajad on protestiks lahkunud, lahkumisega ähvardajad moodustavad üle kolmandiku lao personalist.

3.3.4 Projekti tööplaani koostamine

Brändiloome töökorralduse koordineerimiseks on vajalik koostada projekti tööplan. Hea tööplan aitab mõista, mida igas etapis tehakse ning aitab projekti sujuvat juhtida.

Sparks (2007) kohaselt on hea tööplan:

- Selge ja mõistetav
- Realistlik ja saavutatav
- Terviklik
- Võimaldab saavutada eesmärgid
- Lähipaistev ja selgete vastutuste jagamisega

- Mõõdetav hindamisel ja võimaldab selget aruandlust

Projekti tööplaani koostamisel tuleb hinnata, millised on brändiloome etappide tegevused, millal nad toimuvad, kes tegevuste eest vastutab ja kes on läbiviijad, milliseid ressursse läheb tarvis ning millist välist oskusteavet võidakse lisaks vajada. Tööplaani peaks väljenduma tabelina ja koosnema järgmistest veergudest (vt ka tabel 8):

- Etapp
- Põhitegevus
- Alamtegevus
- Tegevuse liik
- Toimumisaeg
- Oodatav väljund
- Vastutaja
- Osalised
- Vajaminevad ressursid
 - ajaressurss
 - finantsressurss
 - tehniline ressurss
- Kommentaarid, märkused

Tabel 8. Tööplaani näidis

1. Etapp	2. Põhi-tegevus	3. Alamtegevus	4. Tegevuse liik	5. Toimumise aeg	6. Oodatav väljund	7. Vastutaja	8. Osalised	9. Vajalikud ressursid			10. Märkused
								a. Aeg (h)	b. Finants-ressurss (EUR)	d. Tehniline ressurss	
...											
Audit	Uurimisvahendite koostamine	Uurimisvahendite kavandi koostamine	Individuaaltöö	15.-16.08.2011	Uurimisvahendite kavand	Väline uuringukonsultant	Väline uuringukonsultant	0	Sisaldub hinnapakumises		
		Uurimisvahendite kavandi läbivaatamine	Koosolek	17.08.11	Kinnitatud uurimisvahendite kava, tagasiside edastamine uuringufirmale	Projektijuht	Projektimeeskond	5x2h		Koosolekuruum, projektor	
		Uurimisvahendite koostamine	Individuaaltöö	18.-28.08.2011	Uurimisvahendid versioon 1	Väline uuringukonsultant	Väline uuringukonsultant	0	Sisaldub hinnapakumises		
		Uurimisvahendite läbivaatamine	Koosolek	31.08.11	Uurimisvahendid versioon 2	Projektijuht	Projektimeeskond, väline uuringukonsultant	5x2,5h	Sisaldub hinnapakumises	Koosolekuruum, projektor	
		Uurimisvahendite kooskõlastamine	Individuaaltöö	01.-03.09.2011	Kinnitatud ja kasutusvalmid uurimisvahendid	Projektijuht	Projektimeeskond, juhtkond, personali-osakond	12x1h			
...											

Eeltegevuste etapis on kõigi järgmiste etappide tegevusi kattev plaan mõistagi hinnanguline, kuid brändiloomelise ulatuse, (meeskonnaliikmete) töömahu, eelarve, ajakava jms hindamiseks hädavajalik instrument. Tööplaani koostamise hetkeks on teada tööandja brändi loomise akuutsus ning loomisprotsessi põhitegevused. Nende alusel saab luua väärtusliku kondikava, mida hoitakse jooksvalt ajakohasena.

Tööplaani väljatöötamisse tuleb kaasata nii projektimeeskond kui ka kõik need, kes on tegevuste läbiviimiste eest mingilgi määral vastutavad. Koostöö tööplaani koostamisel aitab iga etappi selgelt planeerida ning kõik küsitavused läbi arutada enne plaani lõplikku valmimist. Ühtlasi tagab see, et asjaosalistel on selge arusaamine kokkulepitud rollidest, tähtaegadest, kasutada olevatest ressurssidest jms (Sparks 2007).

3.3.5 Ülevaade vajalikest ressurssidest ja eelarve koostamine

Tööandja brändi väljatöötamine on väga mahukas ja nõudlik projekt. Kuna iga organisatsiooni ressurssid on piiratud, on juba projekti alguses tööplaanis vaja anda esmane hinnang erinevate tegevuste läbiviimiseks vajalikele ressurssidele ning nende kättesaadavusele. Eristada võib erinevaid ressursse, näiteks ajaressursid, tehnilisi ressursid ja finantsressursid.

Kui projekti tööplaan on valmis, saab alustada eelarve koostamisega. Varem ei saa seda teha seetõttu, et kõik kavandamisel tehtud otsused mõjutavad ühel või teisel viisil projekti elluviimiseks vajalike ressursside hulka. Informatsiooni projekti eelarve koostamiseks on võimalik saada erinevatest hinnakirjadest, küsitud hinnapakumistest, varasemate analoogsetest tegevuste läbiviimisest jne. (Perens 2011)

Projekti eelarve plaanimine on oluline selleks, et oleks võimalik:

1. saada ülevaade projekti üksikute osade ja kogu projekti kuludest
2. tagada kulude katmine rahaliste vahenditega (s.o finantseerimisallikatega)
3. hinnata projekti tasuvust
4. vastu võtta projekti juhtimisotsuseid

3.3.6 Riskianalüüsi koostamine

Iga projekti puhul tuleb arvestada ka potentsiaalsete ohtudega, mis võivad selle edukat läbiviimist takistada. Sellepärast on hea, kui projektiplaani juurde kuulub lühike riskide analüüs, kus tuuakse välja kõige olulisemad riskifaktorid. Kõikide suurte riskide korral tuleks kirja panna, mida on võimalik teha riskidena välja toodu mitterealiseerumiseks ennetavalt, ja mida on võimalik teha korrektiivselt, kui riskijuhtum on esinenud. Projekti edukuse huvides tasub projektimeeskonnal läbi mõelda siiski kõik ohud, sest siis reageeritakse nende esinemisel kiiremini ja adekvaatsemalt. (Perens 2004)

De (2007) ja Kapoor (2010) annavad soovitusi tööandja brändi riskianalüüsi koostamiseks. Esiteks toob Kapoor (2010) välja peamised väljakutsed (kriteeriumid) tööandja brändimisel, ilma mille realiseerumiseta (täitmiseta) ei suuda loodav tööandja bränd suure tõenäosusega oma (olemuslikke) eesmärke täita:

- Tööandja brändi põhisõnumite kommunikeerimine potentsiaalsetele töötajatele
- Juhtide kaasamine
- Tööandja brändi põhisõnumite koordineerimine erinevate osakondade üleselt
- Tegevjuhi kaasamine
- Tööandja brändi põhisõnumite kommunikeerimine klientidele
- Olla loominguiline ja innovaatiline, et suuta eristada oma tööandja brändi lubadust konkurentidest
- Piisavate rahaliste vahendite saamine
- Tööandja brändi põhisõnumite kommunikeerimine partneritele
- Väliste konsultatsioonifirma teenuste kasutamine tööandja brändi strateegia loomiseks/edasi arendamiseks

Teiseks hoiatab De (2007) nelja kõige levinuma vea eest, mida tööandja brändi loomisel tehakse:

- Puudub selge, järjepidev ja eristuv tööandja brändi lubadus
- Erinevates kommunikatsioonikanalites ei suudeta edastada ühtset tööandja brändi (põhi)sõnumit
- Personalipoliitika ei lähtu tööandja brändi lubadusest
- Tööandja brändi peetakse oluliseks ainult töötajate värbamisel

Riskide maandamiseks on oluline, et eelpool mainitud kriitilisi aspekte on projektiplaani koostamisel arvesse võetud.

3.4 Võimalikud ohud eeltegevuste etapis

Brändi loomisprotsessis leidub mitmeid tüüpilisi kitsaskohti, mis võivad brändiloome edukat läbiviimist takistada. Selleks on teises osas läbivalt välja toodud iga etapi põhitegevustega seotud potentsiaalsed riskid ning nende ennetusmeetodid.

Tippjuhtkond ei taju vajadust tööandja brändi järele

Pole raske ette kujutada olukorda, kus ettevõtte personalipoliitika ei ole jätkusuutlik, kuid tippjuhtkond ei näe otsest vajadust mahuka ja pikaajalise tööandja brändi loomisprotsessi alustamiseks.

Lahendus: tuginemine reaalsele personalistatistikale

Sellises olukorras pole tegelikult mingeid nippe, kuidas protsessi otsustajatele “maha müüa”. Põhjendus tööandja brändi loomisele saab ja peabki tulenema vaid konkreetsetest näitajatest, mis peegeldavad probleeme töajõuga (vt tabel 7). Kui personalistatistikat analüüsid selgub, et probleeme pole (nii olevikus kui põhjendatud prognoosi alusel ka tulevikus), siis ongi ilmselt tööandja brändi loomine tarbetu. Kui aga näitajate järgi on olukord töajõuga kriitiline, tuleb juhtkonnale tööandja brändi kui strateegilist meetodit nende probleemide lahendamiseks põhjalikult tutvustada.

Projektimeeskond ei tunneta tööandja brändi loomiseks vajadust

Nii nagu organisatsioonis tervikuna, võib ka projektimeeskonna liikmetel olla keeruline mõista vajadust tööandja brändi järele.

Lahendus: strateegiliste eesmärkide ja prioriteetide selgitamine ning tippjuhtkonna kaasamine

Siin saab tippjuhtkond suure töö ära teha. Ilma ettevõtte nägemuse või strateegiata oma arengust ning tippjuhtkonna tugeva soovi ja eestkosteta luua tööandja bränd, on projekt juba eos ebaõnnestumas. Tööandja brändi loomise vajalikkuse põhjendamine, selle prioritseerimine, vajalike ressursside tagamine, töötajate motiveerimine ning nendest tingituna ka projekti õnnestumine on enamuses tippotsustajate kätes.

Projektimeeskonna initsiatiivikus lähtub kõige otsesemalt ettevõtte vajadusest kvalifitseeritud tööjõu järele. Organisatsioon peab inimkapitalis nägema enda jätkusuutlikkuse põhimõjutajat, tänu millele peab vajadus tööandja brändiga tegelemiseks olema üheselt tajutav. Sel viisil ei teki projektimeeskonnal kahtlusi oma töö mõttekuses ning tööandjal ei teki tõrget leida projektimeeskonna liikmetele selle töö võimaldamiseks piisavalt vaba ressursi.

Projektimeeskonna efektiivset tegutsemist takistavad motivatsiooniprobleemid

Tööandja brändi projektimeeskonnas osalemine on tõenäoliselt enamikele töölepingu-väline lisatöö. Sellises olukorras on tõenäoline, et senitundmatust tegevusvaldkonnast, kasvanud töömahust ning suurenenud ajasurve tingitud pinged võivad põhjustada meeskonnaliikmete motivatsiooni languse.

Lahendus: täiendava motivatsioonimehanismi loomine (rahaline vm)

Motiveerimise meetodeid on erinevaid. Siin on üles loetletud vaid mõned potentsiaalsed lähenemised: avalik tunnustamine (internetis, kodulehel, üldkoosolekul vm); rahaline preemia (lühiajaline efekt, kuid projekti lõpus positiivne); lisa puhkusepäevad (min. 1 nädal) jpm. Antud motivatsioonisüsteem võiks olla kohe paigas, et projektis osalevad inimesed teaksid, kas ja kuidas hakatakse nende panust väärtustama.

Projektimeeskond kasvab väga suureks ning muutub töövõimeks

Suurorganisatsioonide puhul on oht, et kõigi eelmainitud tasandite ja funktsioonide esindatuse korral on projektimeeskond ülerahvastatud ning suutmatu konstruktiivselt töötama.

Lahendus: Projektimeeskonna läbimõeldud komplekteerimine, personali kaasamine vajadusepõhiselt nende konkreetse vastutusala piires

Sellist olukorda tuleks ennetada eelvalikuga, kus projektimeeskond koosneb teemaga enim seotud töötajatest ning laiemat seltskonda kaasatakse vajadusepõhiselt nende konkreetse vastutusala piires. Näiteks võib projektimeeskonda kuuluda personalispetsialist (projektijuht), personali- ja kvaliteedijuht, tegevjuht, turundus- ja kommunikatsioonispetsialist ning müügiosakonnast üks kategooriajuht. Teisi (nt laojuh, tootmisliini vahetuse vanem, pearaamatupidaja) kaasatakse brändiloomisprotsessis vastavalt vajadusele (nt auditeerimisel ning tööandja brändi identiteedi kujundamisel neid puudutavate küsimuste esile kerkides).

Üht numbrit, kui mitmest liikmest peaks projektimeeskond koosnema, ei saa anda. Erialakirjandusest leiab optimaalse meeskonna suuruseks 4, 4-8, 5-12 inimest vm. Seega tasub ka tööandja brändi meeskonna komplekteerimisel lähtuda organisatsiooni senisest heast tavast, praktikast ja kogemustest. Tõhusalt toimiv tööandja brändi projektimeeskond on piisavalt suur, et hästi esindada nii tööandja brändingu kui organisatsiooni enda erinevaid tahke, kuid piisavalt väike, et suuta ühise eesmärgi nimel tööd teha.

Projektimeeskonna liikmete igapäevatöö võib olla ajutiselt häiritud

Brändiloomisprotsessis on osalejatelt erinevat panust eeldavaid etappe. Kui auditeerimisel kulub projektimeeskonnal enim aega uurimiskava koostamiseks ning auditi läbiviimine ja esmane analüüs puudutab tõenäoliselt üksikuid meeskonnaliikmeid, siis identiteedi-etapp eeldab projektimeeskonna kaasatust pea täies ulatuses. Tuleb mõista, et kui töötaja on lisaks tavakohustustele seotud ka tööandja brändi väljatöötamisega, siis ei saa ta enam täielikult oma põhitööle keskenduda.

Lahendus: Projekti prioriteetsuse teadvustamine, realistlik projektiplaan,

projektis osalejate tööülesannete ümberjagamine ning asendusressursside leidmine, projektimeeskonnas vastutusala ja ülesannete jaotamine, motiveerimine

Võib osutada vajalikuks projektimeeskonna liikmete töökoormust osaliselt vähendada või leida selleks asendustöötajad.

Tõhusa töökorralduse aluseks on realistliku ajakavaga projektiplaan. Ajagraafiku koostamisel võiks arvestada järgmiste faktoritega (Normak 2009):

- inimestel on harjumus teha töö tähtjaks ka juhul, kui tähtaeg on liiga pikk,
- tegevuse hakitus pärsib süvenemist ja viib aja ülekulule,
- ajaületused kumuleeruvad, üksikule tegevusele kuluva aja kokkuhoid ei anna ajavõitu kogu projekti seisukohalt. Oluline ei ole mitte niivõrd aja kokkuhoid, kuivõrd aja ülekulu vältimine.
- inimestel on harjumus hinnata tööks kuluvat aega liiga optimistlikult.
- kogemuste olemasolu on oluline tegevuste kiirendamise faktor.

Projekti tegevuskavaga saab iseenest igale projektimeeskonna liikmele määrata ka oma konkreetse vastutusala, mille raames osaleb ta valitud, kuid mitte kõigis projektimeeskonna tegevustes. See eeldab aga väga meisterlikku planeerimist, pidevat koordineerimist ning väga head omavahelist suhtlemist.

Tööandja brändi loomine jääb venima

Brändi loomine võib hinnanguliselt kesta kuni kaks aastat. Nii mahuka projekti puhul on võimalik, et see ei püsi ajakavas või eelarves. Tööandja brändi loomine võib jääda venima, sest igapäevatoimetused nõuavad üha enam tähelepanu ja meeskonnal kaob motivatsioon. Nii jääbki brändiloomine lõpule viimata.

Lahendus: projekti tegevuskava ühiselt paikapaikanemine koos kõigi tegevuste ja töötundidega projekti alguses; tegevuskava ja etapi töötundide jälgimine, staatusaruanded ja -koosolekud, vahekokkuvõtted, projektijuhile raporteerimine

Antud protsessis peaks suutma teha niivõrd vähe kõrvalekaldeid esialgselt kokku lepitud projektiulatuses kui võimalik. Uute teemade ja tegevuste jooksvalt projektiplaani sisse toomine ohustab protsessi ajakava, suurendab veelgi brändiloomeks vajalikku töömahtu, võib hägustada projekti fookust jpm. Alati on võimalik jätkuprojektidega uusi ideid ja mõtteid rakendada, vastasel korral muutub tööandja brändi loomine konkreetsete tulemuseta protsessiks, millel puudub algus ja lõpp, eelarve, ajakava ja töömahud on prognoosimatud ja motivatsioon väheneb.

Brändiloomet edukaks haldamiseks peaks olema määratud üks kindel inimene - projektijuht, kes kogu projekti toimimise (juhtimise) eest vastutab. Vastasel juhul ei suudeta kinni hoida planeeritavast ajakavast, inimressursi kaasamisest ega fookusest. Vältima peaks kollektiivset vastutust.

Projektijuhi tõhusateks abivahenditeks ajakavas püsimise tagamiseks on mitmesugused staatusaruanded ja -koosolekud, vahekokkuvõtted, projektijuhile raporteerimine jm.

Projektimeeskonnas osalejate vastutus on ebaselge

Tõhus meeskonnatöö pole midagi iseenesest mõistetavat. Mahuka projekti puhul on aga ülioluline, et projektimeeskonna töökorraldus, rollid, eesmärgid, ülesanded ja oodatud tulemus on täpselt paika pandud.

Lahendus: Projekti meeskonna ja selle liikmete rollide määratlemine ning selle kinnitamine projektiplaanis

Kui algusest peale on selgelt kirjeldatud projektimeeskonna liikmete konkreetset ülesanded, vastutus, pädevus, siis see aitab selgemalt ja konkreetsemalt projekti juhtida ning loob eeldused eduka tööandja brändi efektiivseks loomiseks. Pigem võtta alguses rohkem aega töökorralduslike küsimuste arutamiseks ja lahendamiseks, kui pärast kulutada väärtuslikke nädalaid mitte-toimiva meeskonna uuesti ellu äratamiseks.

Harjutusülesanded

Individaaltöö

- Uuri personalispetsialistilt, millist personalistatistikat organisatsioonis kogutakse. Küsi personalispetsialistilt ka hinnangut personali hetkeseisule ja perspektiivikusele.
- Kas ja kui tihti viiakse Sinu organisatsioonis läbi töötajate rahulolu uuringuid? Tutvu tulemustega ja võrdle erinevate aastate näitajaid.
- Tutvu ettevõtte arengukava ja üldstrateegiaga ning hinda, kuidas mõjutavad seatud eesmärgid organisatsiooni personalivajadust?
- Hinda eelnevate tegevuste käigus kogutud info põhjal, kas Sinu organisatsioonil oleks vaja luua tööandja bränd. Kuidas põhjendaksid seda vajadust juhtkonnale?
- Kes peaksid kuuluma Sinu organisatsioonis tööandja brändi loomise ja haldamise projektimeeskonda? Milliste töötajagruppide esindajad peaksid olema projektimeeskonnas esindatud?
- Kuidas motiveerida projektimeeskonna liikmeid tööandja brändi loomises pühendunult osalema?
- Arutle, mida teeksid, kui juhtkond ei näe vajadust auditi läbiviimiseks ning soovib enda nägemuse alusel kohe asuda kujundama tööandja brändi identiteeti.
- Mõttele, millised kulud võiksid tööandja brändi loomise ja käivitamisega kaasneda.

Ülesanne: Visanda esialgne tööplaan, kus on välja toodud tööandja brändi loomise etapid, nende alamtegevused, läbiviijad ja osalised. Lisa ka orienteeruv ajakava ja eelarve.

Rühmatöö

Ülesanne: Töötate Tartu Ülikoolis ning teile on antud ülesandeks komplekteerida tööandja brändi väljatöötamise eest vastutav projektimeeskond. Arutlege grupis, keda peaks meeskonda kaasama. Põhjendage oma valikut.

Võtke arvesse ülikooli erinevaid teaduskondi, instituute jt struktuure, asukohti, personali jagunemist teadus- ja tugiteenuste töötajateks ning kohalikeks ja välismaalasteks, erinevaid juhtimistasandeid jpm.

Ülikooli struktuuriga saab tutvuda aadressil: www.ut.ee/struktuur

4. Auditeerimine

Etapi sisendid

Hinnang tööandja brändi vajalikkusele

Projektiplaanist:

- Tööandja brändi põhieesmärk
- Sihtrühmade kirjeldus
- Tegevuskava

Taustamaterjal seniste läbi viidud töötajate, personali vm uuringute tulemuste kohta
Töötajate hoidmist ja värbamist puudutav erialakirjandus, turu-uuringud jms

Etapi põhitegevused

Auditi metoodika ja valimi kinnitamine

Uurimisvahendite koostamine ja kooskõlastamine

Uuringu läbiviimine

Tulemuste analüüs ja auditidokumendi koostamine

Tulemuste esitlemine

Projektiplaani jälgimine

Projektiplaani täiendamine

- Taustainfo laiendamine
- Sihtrühmade kirjelduse laiendamine

Etapi väljundid

4-osaline auditidokument:

1. Tööjõuvajaduse analüüs
2. Sihtrühmade analüüs
3. Seniste praktikate analüüs
4. Konkurentide tööandja brändingu analüüs

Ajakohastatud ja täiendatud projektiplaan

Auditi etapp algab auditi valimi ja metoodika kinnitamise (samm 4) ning lõpeb auditidokumendi koostamise ja tulemuste esitlemisega (samm 7).

Auditeerimisetapi eesmärk on koondada eri allikatest pärinev info üheks dokumendiks, mille põhjal saaks hilisemates etappides valmida tööandja brändi lubadus ehk väärtuspakkumine, motivatsioonimudel, sihtrühmapõhised eesmärgid lähiaastateks, tööandja brändi tegevuskava, rollid uute või muudetud praktikate juurutamisel, kommunikatsioonistrateegia jpm.

Etapi kõik tegevused on uurimusliku suunitlusega. Etapi väljundiks on 4-osaline auditidokument, mis annab ülevaate:

1. tööandja brändi vajaduse akuutsusest ja mastaabist
2. kõikidest sihtrühmadest ja nende eripärast
3. senistest personalipraktikatest ning hetkeseisu vastavusest sihtrühmade vajadustega/juhtkonna ideaalnägemusega
4. konkurentide tööandja brändingust

4.1 Auditi metoodika ja valimi kinnitamine

Valim

Auditeerimisprotsess eeldab mitmete sidusrühmade kaasamist. Lee (2010b) soovitab auditi

käigus intervjuuerida:

- olemasolevaid töötajaid
- endisi töötajaid
- inimesi, kes ei ole ettevõtte tööpakkumist vastu võtnud
- inimesi samast valdkonnast (hankijad, konkurendid, erialaliidud jms)
- inimesi, kes esindavad erinevaid ametikohti ja -tasemeid, kuhu otsitakse töötajaid välise värbamise või sisemise täitmise abil pidevalt.
- juhte kõikidelt juhtimistasemetelt
- kogukonda, milles ettevõtte asub
- kolleege, kelle kaudu võidakse töötajaid värvata (värbamiskonsultandid, Eesti Töötukassa ametnikud, karjäärinõustajad jm).

Lee (2007b) välja pakutud loetelu võib pidada ideaalilähedaseks, võimaldades mõista, kuidas tajuvad organisatsiooni tööandjana kõik olulised huvigrupid.

Sedavõrd laiapõhjalist lähenemist saavad endale lubada siiski vaid üksikud organisatsioonid Eestis. Seetõttu pakub käesolev õppevahend välja tagasihoidlikuma alternatiivi valimi koostamiseks. Esiteks, tööandja brändi audit tuleks läbi viia kõigi esialgselt määratud tööandja brändi sihtrühmade hulgas. Teiseks, lisaks sihtrühmadele on vajalik ka organisatsioonis personaliteemadega tegelevate töötajate kaasamine (nt tegevjuht, personalijuht ja -spetsialist, keskastmejuhtidest kommunikatsioonijuht või -spetsialist jt) saamaks täpsemat ülevaadet organisatsiooni personalivajadusest, senistest praktikatest ja nende põhjendustest jpm.

Esindusliku valimi kokku saamine on auditi etapi kõige vastutusrikkamaid ülesandeid ning suurimaid väljakutseid. Kui sisemiste sihtrühmade puhul peaks organisatsiooni eri valdkondi ja juhtimistasandeid katva esinduse moodustamine olema igati jõukohane, siis väliste sihtrühmade puhul võib esindusliku valimi kokku saamine osutuda keeruliseks.

Väliste sihtrühmade puhul muutub oluliseks tasakaalu leidmine valimi representatiivsuse ja

administreerimislihtsuse vahel. Potentsiaalse töötajaskonnaga kontakti saamine sõltub suuresti isiklikest kontaktidest, kuid tuttavatest moodustatud mugavusvalim võib sihtrühma ebapiisavalt esindada. Väliste sihtrühmade puhul tasub seetõttu katsetada lumepallimeetodiga, kus üks auditis osalenud potentsiaalne töötaja soovib järgmist ametikaaslast, kellega ühendust võtta.

Valimi koostamisel võib abi küsida ka näiteks värbamis- või uuringuagenteuridelt, kes erapooletu osapoolena panevad kokku valimi ning võivad uuringu potentsiaalset töötajaskonda puudutava osa ka ise läbi viia.

Kuigi valimi kompleteerimisel võivad rohkem tähelepanu vajada välised sihtrühmad, ei tohiks neid siiski ületähtsustada. Pigem tuleb endale meelde tuletada, et olemasolevate töötajate laiaulatuslikku kaasamist auditi uuringusse ei tohi alahinnata. Davies ja Chun (2002) rõhutavad, et sisemine vaade on ülem välimisest vaatest, sest töötajad mõjutavad ka välist kuvandit.

4.2 Uurimismeetodid ja -küsimused

Auditi läbiviimiseks on mitmeid erinevaid meetodeid. Üldiselt võib eristada kahte tüüpi andmete kogumise allikaid: esmased ja teisesed allikad. *Esmased andmed* on kogutud spetsiaalselt uurimisel oleva probleemi või küsimuse kohta. Need andmed võivad olla kogutud näiteks intervjuu või küsitluse kaudu. Esmaste andmete peamiseks eeliseks on see, et uurija kontrollib otseselt, kuidas andmed on kogutud ning seetõttu võib ta kindel olla, et informatsioon on antud probleemi lahendamiseks sobiv. Taoliste andmete kogumine nõuab märkimisväärselt aega, raha ning kogemusi.

Teisesed andmed ei ole algselt kogutud käsiloleva uurimuse jaoks, vaid mõnel muul eesmärgil. Teisesteks andmeteks võiksid olla ettevõtete aastaaruanded, mitmesugused ettevõtete müügiaruanded, riikide statistikaametite poolt kogutav informatsioon sotsiaalelu kajastavate näitajate kohta, erinevad andmebaasid jpm. Võimalikud probleemid teiseste allikate kasutamisega on seotud vananenud andmetega, erinevustega kasutatavates mõistetes ja andmete kogumise meetodikas, samuti allikate usaldusväärsusega. (Sissejuhatus statistikasse... 2009/2010)

Järgnev tekstikast kirjeldab lühidalt mõningaid esmaste andmete kogumise meetodeid ning toob välja nende peamised tugevused ja nõrkused.

Tekstikast 6. Auditis kasutatavad uurimismeetodid [kohandatud Vister(2010) põhjal]

Fookusgrupp

Fookusgrupp on struktureeritud küsitluskava järgi toimuv vestlevas vormis grupi- intervjuu, mis on sageli rikastatud mitmesuguste vastajate loomingulisust ja/või spontaansust toetavate tehnikate või testi elementidega. Selle eesmärk on saavutada vastajate omavaheline stimulatsioon, püüdes samal ajal säilitada sotsiaalse surve vaba õhkkonda (Vihalemm 2010).

Fookusgrupi uurimismeetod pakub uuringu läbiviijatele tihtipeale rohkem üllatusi kui mõni teine uuringumeetod, kuna respondentide vastused ei ole valikuvariantidega piiratud ning nad võivad öelda seda, mis meeldib. Samuti tagab väga erineva profiiliga inimestest grupi komplekteerimine andmete kõrge kvaliteedi ja esindatuse (Grudens-Schuck jt 2004).

Grudens-Schuck jt (2004) järgi on fookusgrupi abil võimalik lisaks arutluse sisule näha ja kuulda emotsioone, ironiat, vastuolusid ning pingeid. See võimaldab mitte ainult kinnitada fakte, vaid otsida ja leida sügavamaid tähendusi.

Fookusgrupi kriitikana võib välja tuua asjaolu, et erinevalt tavaintervjuust ei pruugi selle meetodi puhul välja tulla kõik inimese individuaalsed mõtted. Mõned osalejad võivad vajuda nn mugavustsooni ning osalevad grupis vaid teiste arvamusi „kopeerides“ – „*Sa võtsid mul sõnad suust*“; „*Ma arvan samuti nii*“ jne (Grudens-Schuck jt 2004). Grudens-Schuck jt (2004) järgi ei võimalda fookusgrupp saada ka piisavalt relevantset informatsiooni inimeste jaoks emotsionaalselt rasketel ning privaatsetel teemadel, näiteks seksuaalsuhted, palganumbrid.

Intervjuu

Intervjuu on enim kasutatud meetod sotsiaaluurimustest. Intervjueerimist defineeritakse tavaliselt kui eesmärgipärast vestlust, eesmärgiks viidatakse info kogumist (Berg, 1989)

Intervjuu abil saab koguda nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid andmeid. Antud meetod võimaldab saada teada erinevate kasutajate ootusi ja kahtlusi, ilma et vastused oleks ette sõnastatud. Samas, intervjuu on palju ökonoomsem kui vaatlusel põhinevad meetodid. (Seale,

1998)

Semi-struktureeritud intervjuu paikneb struktureeritud ja struktureerimata intervjuu vahel. Selline intervjuu eeldab teatud hulga kindlate küsimuste ja/või teemade esitamist. Kusjuures neid küsimusi küsitakse kõigilt respondentidelt ühes kindlas järjekorras, kuid need võimaldavad intervjuerijal teemast kõrvale kalduda, selleks et saada vajalikku taustainformatsiooni (Berg, 1989).

Intervjuu meetodi kriitika seisneb enamasti suures ajakulus, mis piirab suuresti ka respondentide arvu. Kriitikana võib välja tuua ka selle, et andmeesituse võimalused on „kohmakad“ ning võtavad palju seletamisaega ja -ruumi. (Vihalemm, 2008)

Ankeetküsitlus

Ankeedi kasutamise eesmärk on koguda vastavate inimestelt nende arvamusi, hoiakuid või teada saada nende inimeste muid omadusi (May 1995: 65). Vastused võimaldavad teha üldisi järeldusi selle kohta, kuidas teatud tunnustele (vanus, sugu, usuline kuuluvus jms) vastav inimgrupp mõtleb ning millised on hoiakud. Meetodi tugev külge on kindlasti usaldatavus, sest kui vastusevariandid on ette antud, on võimalik mõõta alati ühtesid ja samu hoiakuid või omadusi.

Ankeetküsimustiku kriitika seisneb selles, et etteantud vastuste puhul kalduvad inimesed vastama „nii nagu peab“ ning pealiskaudselt. Ka võib antud meetodi juures kriitikana välja tuua seiga, et see ei sobi tulevase käitumise prognoosimiseks ning surub peale uurija lähenemisviisi.

Auditi läbiviimisel on oluline läbi mõelda, millist infot, kellelt ja kuidas hankida. Organisatsiooni kollektiiv võib jaguneda nii horisontaalselt kui vertikaalselt väga mitmeteks hierarhiateks. Et auditi tulemused oleksid võimalikud tõepärased ja laiendatavad võimalikult suurele osale ettevõtte töötajaskonnast, tuleks uurida erinevate valdkondade juhtimistasemete hinnangut.

Sisesed sihtrühmad: Auditi koostamisel huvitab projektimeeskonda, kuidas organisatsiooni tööandjana kogetakse. Olemasolevate töötajate käest tuleks seega välja selgitada, kuidas nad hindavad hetkel oma tööandjat, mis läheb neile senistest praktikatest tõesti korda ning mis on

üleliigne või ei oma tähendust. Auditi raames on mõistlik uurida ka seda, millest töötajad puudust tunnevad ning kuidas saaks ettevõtte olla veel parem tööandja. Tihti võib tegu olla üsna lihtsasti ellu viidavate muudatustega.

Uurida tasub kindlasti ka seda, millisena kogeti värbamisprotsessi, sisseelamist ja esimest 60 tööpäeva. Kasulik on teada saada, kui edukalt tuleb ettevõtte töötajate arvates toime halbade uudiste kommunikeerimise ja ebameeldivate muudatuste juhtimisega. Ühtlasi ei tohiks unustada välja selgitamast, kuidas väljendavad ülemused oma töötajatele tunnustust, kuidas reageeritakse töötaja palvetele kohaste ressursside järele ning kas töötajaid kaasatakse neid puudutavate otsuste tegemisse.

Välised sihtrühmad: Tööandja brändi loomisel on projektimeeskonnale vajalik taustainfo, kuidas hindavad strateegiliselt olulised töötajaprofiilid ettevõtet praegu ning millised on nende jaoks tööandja valikul määravad tegurid. Kui ettevõttel on kõige prioriteetsemad värvatavad (välised sihtrühmad) fikseeritud, siis edasi tuleks töötada selle kallal, et audit kajastaks iga potentsiaalse töötajate grupi soove, vajadusi, hinnanguid jms eraldi. Näiteks rahvusvahelise suurkorporatsiooni kogemusega finantsjuhi ja tarkvaraarhitekti ootusi oma tööandjale ei saa üldistatult kokku võtta. Selline lähenemine on küll töömahukas, kuid ettevõtte saab potentsiaalsete töötajatega läbi viidud uuringutest (kas siis intervjuude, küsimustike, fookusgrupi vm kujul) väga väärtuslikku infot, mis võimaldab hiljem luua adekvaatse väärtuspakkumise (vt ptk 5.2.1.), atraktiivse motivatsioonimudeli (vt ptk 5.2.3.), diferentseeritud kommunikatsioonisõnumid jm.

Kaasamine ametikohajärgselt: Oluliseks allikaks andmete kogumisel on ka mitmed organisatsioonis spetsiifilistel ametikohtadel töötavad inimesed, kes puutuvad tööandja brändiga seotud temadega kokku tänu oma igapäevastele tööülesannetele.

Sellele, kui hõlpsalt leitakse ettevõttesse uusi töötajaid, kui pikk ja kulukas on värbamisprotsess, milline on töötajate tööstaaž, mida on tehtud heade töötajate hoidmiseks, millistel ametikohtadel on kaadrivoolavus alarmeeriv jpm, oskavad vastata personaliosakonna spetsialistid. Ühtlasi annavad nende poolt läbi viidavad sisenemis- ja lahkumisintervjuud väärtuslikku infot selle kohta, kes on ettevõtte lähimad konkurendid tööandjana ning millised on ettevõtte tugevused ja nõrkused nendega võrreldes.

Tipp- ja keskastmejuhid oskavad hinnata, kui tungiv on vajadus tööandja brändi järele ning

milliseid funktsioone peaks tööandja bränd täitma. Projektimeeskond peaks juhtide tasandilt uurima, kui rahul võib ettevõtte olla oma töötajatega ja kandideerijate kvaliteediga ning milliseid töötajaid vajab ettevõtte oma ärieesmärkide saavutamiseks. Mida pakub ettevõtte oma töötajatele ning kuidas see vastab tööjõuturu konkurentsisisituatsioonile ja töövõtjate ootustele? Kus on ettevõtte kitsaskohad tööandjana, milline on ettevõtte tööandjana praegu ja milline tahaks olla?

Tippjuhilt tasuks uurida „vihmavarjuvaadet“, millised võiksid olla ettevõtte tööandja brändi eesmärgid ja kuidas ettevõtte oma seniste praktikatega neile vastab. Keskastmejuhil on oma valdkonna personalivajaduste kohta detailsem nägemus, mis peaks esindama tema vastutusala töötajate vajadusi ja soove, kuid neid juba ettevõtte äriliste eesmärkide, reaalse vajaduse, teostatavuse ning potentsiaalse mõju raamistikus.

Kommunikatsiooni valdkonna eest vastutaja (õppevahendis “kommunikatsioonispetsialist” annab infot selle kohta, milliseid kanaleid on tööandjakommunikatsioonis kasutatud, millisele auditooriumile ning millistel eesmärkidel. Ühlasi on kommunikatsioonispetsialistist abi konkurentide tööandja brändi identiteedielementide ning tegevuste välja selgitamisel ning hindamisel.

Tabelis 9 on näitena toodud auditi kavand võimalike uurimisküsimuste, -meetodite ning allikatega. Väljapakutud näidist tuleks kohandada organisatsiooni spetsiifiliste nüanssidega. Tabelis on üles loetletud hulgaliselt rolle, kes kõik peaksid tööandja brändi loomisesse andma vajaliku sisendi. Tasub siiski meeles pidada, et selline loetelu kehtib ennekõike suurorganisatsioonide puhul. Väiksema ja paindlikuma ettevõtte puhul võib allikaks olla ka ainult üks inimene (nt tegevjuht), kui tema vastutusala hõlmab mainitud valdkondi.

Tabel 9. Auditi kavandi näidis

Nr	Küsimus	Võimalik allikas	Võimalik meetod	Auditi-dok. osa nr
1	Milline on organisatsiooni ametikohtade täituvus, töötajate keskmine staaž, vabatahtlik kaadrivoolavus jms?	Personalispetsialistid	Intervjuu, dokumendianalüüs, muud teisesed allikad	1
2	Kui rahul võib organisatsioon olla oma olemasolevate töötajate ja kandideerijate kvaliteediga?	Personalispetsialistid, juhtkond, keskastmejuhid	Intervjuu, fookusgrupp	1
3	Milliseid töötajaid organisatsioonis enim hinnatakse ja vajatakse, nii nüüd kui tulevikus?	Personalispetsialistid, juhtkond, keskastmejuhid, arengukava, üldine strateegia	Intervjuu, fookusgrupp, dokumendianalüüs	1
4	Kas praegune inimkapital on piisav/sobilik organisatsiooni üldesmärkide saavutamiseks/arengu toetamiseks?	Personalispetsialistid, juhtkond, keskastmejuhid, arengukava, üldine strateegia	Intervjuu, fookusgrupp, dokumendianalüüs	1
5	Milline on organisatsiooni värbamisvõimekus? Kui hõlpsalt leitakse organisatsiooni uusi töötajaid, kui pikk ja kulukas on värbamisprotsess?	Personalispetsialistid, keskastmejuhid	Intervjuu, fookusgrupp, dokumendianalüüs	1
6	Kas ja miks töötajad, koostööpartnerid ja organisatsiooniga otseselt mitte-seotud isikud soovivad organisatsiooni tööandjana?	Töötajad, koostööpartnerid, mitte-seotud isikud	Intervjuu, informaalne vestlus	1
7	Milline on organisatsiooni tegevusvaldkonna arengupotentsiaal ning selle mõju tööhõivele?	Juhtkond, keskastmejuhid, üldine strateegia, arengukava, erialaliidud, värbamiskondultandid, tööagentuurid, uuringud	Intervjuu, teisesed allikad	1
8	Kui suur on organisatsiooni huvitava kvalifikatsiooniga töötajate pakkumine tööjõuturul?	Personalispetsialistid, keskastmejuhid, tööagentuurid, erialaliidud, uuringud	Intervjuu, teisesed allikad	1
9	Kui suur on organisatsiooni huvitava kvalifikatsiooniga töötajate juurdekasv tööjõuturile ja kui palju on lahkujaid (nt pensionile)?	Personalispetsialistid, keskastmejuhid, tööagentuurid, erialaliidud, uuringud	Intervjuu, teisesed allikad	1

10	Kus ja millises mahus koolitatakse organisatsiooni huvitava kvalifikatsiooniga töötajaid? Milline on õpetuse tase ja vastavus tööalaste nõudmistega?	Personalispetsialistid, keskastmejuhid, tööagentuurid, erialaliidud, uuringud	Intervjuu, teisesed allikad	1
11	Kuidas toimub organisatsiooni huvitava kvalifikatsiooniga töötajate värbamine (avalikud konkursid, sihtotsing, soovitusüsteem) vm?	Personalispetsialistid, keskastmejuhid, tööagentuurid, värbamiskonsultandid	Intervjuu, teisesed allikad	1, 2
12	Millised on organisatsiooni huvitava kvalifikatsiooniga (potentsiaalsete) töötajate jaoks tööandja valikul määravad tegurid? Kuidas nad hindavad organisatsiooni praegu?	Personalispetsialistid, tööagentuurid, potentsiaalsed töötajad	Intervjuu, teisesed allikad	1, 2
13	Millised on olnud organisatsiooni senised praktikad personali hoidmisel ja värbamise soodustamisel?	Personalispetsialistid, keskastmejuhid, juhtkond, töötajad, sisedokumendid	Intervjuu, fookusgrupp, dokumendianalüüs	3
14	Milline on olnud seniste praktikate kulu organisatsioonile? Kui keeruline on olnud administreerimine?	Personalispetsialistid, keskastmejuhid, juhtkond, sisedokumendid	Intervjuu, fookusgrupp, dokumendianalüüs	3
15	Kuidas hindavad töötajad hetkel oma tööandjat? Kuidas saaks organisatsioon nende arvates olla veel parem tööandja?	Personalispetsialistid, keskastmejuhid, töötajad	Intervjuu, küsitlus, fookusgrupp	1, 2, 3
16	Mis läheb töötajatele senisest praktikatest tõesti korda? Mis on üleliigne või ei oma tähendust? Millest töötajad puudust tunnevad?	Personalispetsialistid, keskastmejuhid, töötajad	Intervjuu, küsitlus, fookusgrupp	2, 3
17	Millistes kanalites on seni edastatud organisatsiooni kui tööandja kohta infot?	Kommunikatsiooni- ja personalispetsialistid, töötajad, potentsiaalsed töötajad, kommunikatsiooni-strateegia ja -plaan	Intervjuu, dokumendianalüüs	3
18	Millise tööandjana on organisatsioon end sise- ja väliskommunikatsioonikanalites seni esitlenud?	Kommunikatsiooni- ja personalispetsialistid, töötajad, potentsiaalsed töötajad, kommunikatsiooni-strateegia ja -plaan	Intervjuu, dokumendianalüüs	3

19	Millised on seni olnud kõige tõhusamad kommunikatsioonikanalid olemasolevate töötajateni jõudmisel, nii ülevalt-alla kui alt-üles?	Kommunikatsiooni- ja personalispetsialistid, keskastmejuhid, töötajad	Intervjuu, fookusgrupp, küsitlus	3
20	Kust ja kuidas hangivad organisatsiooni huvitava kvalifikatsiooniga töötajad infot potentsiaalsete tööandjate kohta?	Kommunikatsiooni- ja personalispetsialistid, töötajad, potentsiaalsed töötajad, uuringud, tööagentuurid, värbamiskonsultandid	Intervjuu, teisesed allikad	2
21	Kes on organisatsiooni konkurendid tööandjana ning millised on organisatsiooni tugevused ja nõrkused nendega võrreldes?	Kommunikatsiooni- ja personalispetsialistid, keskastmejuhid, juhtkond, töötajad, potentsiaalsed töötajad, uuringud, tööagentuurid	Intervjuu, fookusgrupp, teisesed allikad	1, 4
22	Millistes kanalites konkurendid enda kui tööandja kohta infot edastavad?	Kommunikatsiooni- ja personalispetsialistid	Intervjuu	4
23	Milliseid kanaleid kasutatavad konkurendid värbamiseks?	Kommunikatsiooni- ja personalispetsialistid	Intervjuu	4
24	Millised on olnud konkurentide senised praktikad personali hoidmisel ja värbamise soodustamisel?	Kommunikatsiooni- ja personalispetsialistid, keskastmejuhid, juhtkond, tööagentuurid, värbamiskonsultandid, uuringud	Intervjuu, fookusgrupp, teisesed allikad	4
25	Millised on konkurentide väärtuspakkumised, motivatsioonimudelid jms?	Kommunikatsiooni- ja personalispetsialistid, keskastmejuhid, juhtkond, tööagentuurid, uuringud	Intervjuu, fookusgrupp, teisesed allikad	4

Organisatsiooni praeguste töötajate puhul on mõistlik kasutada intervjuu ja fookusgrupi formaati ning kombineerida neid küsimustikega, kui töötajate arv organisatsioonis on väga suur. Üksnes küsimustike kasutamine ei pruugi anda projektimeeskonnale piisavalt taustainfot ning vastuste lahtimõtestamine jääb puudulikuks. Samuti tasub eelistada intervjuude või fookusgruppide läbiviimist ametikohajärgselt auditisse kaasatud töötajatega suhtlemisel. Kuna auditi käigus soovitatakse teada saada üsnagi delikaatset infot, on potentsiaalsete töötajate puhul kõige tõenäolisem intervjuu-meetodi kasutamine.

Organisatsioonidel, kellel puudub vajalik inim-, aja- vm ressurss mastaapse tööandja brändi

projekti läbiviimiseks ning kes piirduvad n-ö miinimumprogrammiga, on mõistlik audit läbi viia organisatsiooniülese küsitlusena. Veebipõhise küsimustiku loomine ja töötajatele laialisaatmine on lihtne ega nõua erilisi kulutusi. Tasuta või minimaalset kulutust eeldavad kaasaegsed küsitlusplatvormid võimaldavad nii anonüümset kui nimelist vastamist, tulemusi saab paari klikiga Excelisse importida ning andmed on analüüsiks valmis ilma suurema pingutuseta. Alternatiivina ankeetküsitlusele võib kaaluda ka ühe-kahe fookusgrupi läbiviimist.

4.3 Auditi läbiviimine

Töötajate seas läbiviidud uurimustel pole väga suurt mõtet, kui töötajad ei anna nende kaudu ausat tagasisidet. Põhjuseid, miks personal ei ole valmis oma töö või ettevõtte kohta hinnanguid andma, võib-olla erinevaid. Selleks, et saada töötajatelt ausat tagasisidet, ei tohi neil olla sellega seoses eelnevat negatiivset kogemust. Kui organisatsioonis on varasemalt läbi viidud näiteks rahulolu-uuringuid, mille tulemusi on ignoreeritud või kurjasti kasutatud, pole inimestel enam motivatsiooni pühendunult ja ausalt küsimustele vastata. Seega on varasemate rikkumiste puudumine oluline eeldus eduka auditi läbiviimiseks.

Kui otsustatakse läbi viia ankeetküsitlus, peaks see avameelsete vastuste saamiseks olema anonüümne. See maandab hirme, et töötaja antud hinnanguid kuidagi konkreetselt tema vastu kasutatakse. Anonüümsus peab olema selgelt vastajatele väljendatud. Kasuks tuleb see, kui anonüümsus on tehniliselt täiesti läbipaistev. Kui näiteks töötaja peab küsimustikule vastamiseks logima oma kasutajanimega ettevõtte sisevõrku, võib tal tekkida ikkagi kahtlus, et tema isik ja vastused võidakse kokku panna. Vanamoodne paberi ja pastaka ankeet koos kogumiskarpidega on üks võimalus, kuidas hajutada töötajate kahtlus tegeliku anonüümsuse puudumise kohta.

Täiendava boonuseks võib küsimustikule vastama meelitamiseks kasutada erinevaid kampaaniaalaadseid meelitusi nagu näiteks kõigi vastajate vahel välja loositud auhind vms.

Auditi läbiviijad

Oma inimeste kasutamisel auditi läbiviimisel tuleks lähtuda mitte niivõrd ametikohast (nt kõik personalispetsialistid viivad läbi fookusgrupe), kuivõrd olemasolevatest kompetentsidest. Kui organisatsioonis puuduvad vajalike pädevustega inimesed, kuid välist abi täies mahus sisse ei soovita osta, siis tuleks investeerida asjassepuutuvate töötajate koolitamisega. Koolitamisel tasub eelistada personali-, kommunikatsiooni- ja turundusvaldkondades tegevaid töötajaid.

Auditi läbiviimise ja tulemuste esitamise eest vastutab tööandja brändi projektijuht. Temal on antud etapis ennekõike planeeriv ja haldav roll, pannes paika auditi tegevused, läbiviijad, ajakava jms. Väikesemahulise auditi korral võib kõne alla tulla ka projektijuhi teostav roll näiteks küsitluste, intervjuude, dokumendianalüüsi vms läbiviijana. Kui auditi läbiviimine pelgalt oma inimestega on organisatsioonile ülejõukäiv (tegu on vaieldamatult kõige ajamahukama faasiga tööandja brändi loomisel), siis tasub uuringu läbiviimine sisse osta. Uuringufirmade teenuste kasutamises organisatsiooni siseküsimustes ei ole ammu enam midagi ebaharilikku.

4.4 Tulemuste analüüs ja esitamine

Uuringu läbiviimise käigus kogutud andmeid analüüsitakse ning tulemused esitatakse neljaosalises auditidokumendis. Auditidokumendi osad on järgmised:

- **Tööjõuvajaduse analüüs.** Kui eeltegevuste etapis tegeleti põgusalt vajaduse hindamisega, siis auditi käigus analüüsitakse organisatsiooni personalivajadust mikro- ja makrokeskkonna teguritest lähtuvalt senisest detailsemalt.

Alustada tuleks organisatsiooni olemasoleva inimkapitali kohta ülevaate andmisega. Projektimeeskonnal on oluline teada, milline on ametikohtade täituvus, töötajate keskmine staaž, vabatahtlik kaadrivoolavus jne. Olulise näitajana tuleks välja tuua ka organisatsiooni värbamisvõimekus.

Organisatsiooni mikrotasandil (vt ptk 1.2) uuritakse, kuidas mõjutavad organisatsiooni arengukava, üldstrateegia jm personalivajadusi. Analüüsi tulemusena selgub, kas praegune töötajaskond oma teadmiste, oskuste ja kogemuste pagasiga on piisav/sobilik organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks või vajab organisatsioon kompetentside asendamist/ täiendamist.

Makrotasandil (vt ptk 1.1) on tähtis hinnata sektori arengupotentsiaali ning selle mõju tööhõivele. Kindlasti tuleks analüüsida, milline on praegune tööjõu profiil sektoris ning kui suur on sellise profiiliga töötajate pakkumine. Olulist mõju võib organisatsioonile avaldada vajaliku profiiliga töötajate lahkumine tööjõuturult, kui pole vajaminevas mahus kaetud nende pealekasv. Seetõttu võib osutada vajalikuks auditidokumendis kajastada ka seda, kus ja millises mahus koolitatakse organisatsiooni huvitava kvalifikatsiooniga töötajaid, milline on õpetuse tase ja vastavus tööalaste nõudmistega.

Auditidokumendi esimeses osas on oluline välja tuua organisatsiooni konkurendid tööandjana ning analüüsida, kuidas ja kuhu enda organisatsioon konkurentidega võrreldes töövõtjate jaoks seni on paigutunud.

Tähtsus: Auditidokumendi esimene osa annab infot selle kohta, kui kriitiline on iga sihtrühm organisatsiooni kestlikkuse tagamiseks ning mil määral tuleks iga sihtrühmaga tegelemisse panustada.

- **Sihtrühmade analüüs.** Teine osa auditidokumendist peaks olema pühendatud sihtrühmade eripärade väljaselgitamisele. Eesmärgiks on anda infot selle kohta, kuidas hindavad organisatsiooni ja mida peavad oluliseks organisatsiooni praegused ja potentsiaalsed töötajad, millised on nende jaoks tähelepanuväärsemad valdkonnad, olulisemad mittemateriaalsed ja materiaalsed hüved, kust tööandja kohta infot hangitakse jne. Ühtlasi peaks antud osa kajastama, kes on sihtrühmade jaoks esmavaliku tööandjad. Eelpool mainitud informatsioon on väga oluline kommunikatsiooni etapis, sest võimaldab iga sihtrühma jaoks välja töötada diferentseeritud sõnumid ning valida kõige tõhusamad kanalid.

Tähtsus: Auditidokumendi teine osa annab iga sihtrühma kohta taustainfot ning on oluliseks sisendiks tööandja brändi identiteedi elementide (väärtuspakkumise, motivatsioonimudeli, tunnuslause) ja kommunikatsioonistrateegia väljatöötamisel.

- **Seniste praktikate analüüs.** Auditidokumendi kolmanda osa eesmärgiks on kaardistada ettevõtte senised praktikad personali hoidmisel ja värbamise soodustamisel ning hinnata, kuidas need vastavad tööjõuturu konkurentsituatsioonile ja sihtrühmade ootustele.

Üles tuleks loetleda kõik tegevused koos põhjendavate selgituste ja administreerimiskirjeldusega. Kindlasti ei tohiks ära unustada ka tegevuste rahalist poolt. Välja tuleks selgitada, kui suured on olnud organisatsiooni senised kulutused, milline on olnud iga tegevuse/võimaluse kulu, maksustamine.

Tähtsus: Kolmas osa võimaldab projektimeeskonnal hinnata, kas praegune praktika on organisatsiooni nii praegust kui tulevast tööjõuvajadust silmas pidades jätkusuutlik. Seniste praktikate analüüsi põhjal peab saama otsustada, kas organisatsiooni praegune lähenemine on sobilik sihtrühmade vajaduste täitmiseks või on vaja olemasolevaid praktikaid muuta.

- **Konkurentide tööandja brändingu analüüs.** Kui auditidokumendi esimeses osas toodi välja, kes on organisatsiooni konkurendid tööandjana, siis neljas osa käsitleb lähemalt konkurentide tööandja brändingu alaseid tegevusi. Neljanda osa koostamine võib info salastatuse tõttu olla kõige keerulisem, kuid see peaks kajastama konkurentide väärtuspakkumist, motivatsioonimudelit, kommunikatsiooni jm. Kui kahe esimese elemendi kohta võib info hankimine olla komplitseeritud, siis kommunikatsioonialase ülevaate koostamine ei tohiks raskusi valmistada. Näiteks tasub analüüsida, millistes elektroonilistes ja mitte-elektronilises kanalites konkurendid enda kui tööandja kohta infot annavad, milliseid kanaleid kasutavad konkurendid värbamiseks, kas nad on võtnud tööandjaks olemise teemal meedias sõna jne.

Tähtsus: Auditidokumendi neljas osa on väärtuslik infoallikas tööandja väärtuspakkumise koostamisel, motivatsioonimudeli kujundamisel, kommunikatsioonistrateegia loomisel jpm. Konkurentide tööandja brändingu analüüs võimaldab organisatsiooni tööandja brändi

ja selle kommunikatsiooni tööjõuturul konkurentidest eristumiseks tõhusamalt positsioneerida.

Lisa

Ankeetküsitluse näidis

I Küsimustik: (täiesti nõus, üldse ei ole nõus) [kohandatud Mitt (2008) põhjal]

- Minu värbamisprotsess (intervjuud, testid jms) jättis ettevõttest hea mulje
- Sissejuhatava programmi käigus sain kogu olulise info ettevõtte ja oma töö kohta
- Minu otsene ülemus arvestab meeskonna arvamusega
- Mul on oma otsese ülemusega hea suhe
- Tean, mille alusel minu töö tulemust hinnatakse
- Arvan, et minu töö tulemust hinnatakse õiglaselt
- Arenguvestlused on otstarbekad
- Ettevõtte võimaldab mul õppida (koolitused, kursused)
- Mul on ettevõttes piisavalt arenguvõimalusi
- Saan ettevõttest selliseid väärtuslikke teadmisi ja kogemusi, mis tulevad kasuks ka väljaspool ettevõtet
- Saan oma töö eest õiglast tasu
- Kehtiv boonusplaan on motiveeriv
- Pakutavad soodustused (tervisepakett jms) on asjakohased
- Minu saavutusi tunnustatakse piisavalt
- Füüsiline töökeskkond on töötamiseks sobiv
- Saan vajadusel kiiresti vastused/lahendused kolleegidelt teistest osakondadest
- Ettevõttes mõõdetakse kõiki olulisi näitajaid
- Kõikidele töötajatele – olenemata soost, vanusest, rahvusest – on tagatud võrdsed võimalused
- Ettevõtte on ühiskonna suhtes sotsiaalselt vastutustundlik
- Minu töö ja eraelu on tasakaalus
- Juhtkonna töö kvaliteet on kõrge
- Juhtkond tuleb hästi toime inimestega suhtlemisega
- Juhtkonna liikmete käitumine on vastavuses nende positsiooniga
- Sisekommunikatsioon minu osakonnas toimib kooskõlas põhiväärtustega
- Ettevõtte väline maine on kõrge

- Klientidele suunatud müügikampaaniatest informeeritakse oma töötajaid alati õigeaegselt
- Olen uhke, et töötan selles ettevõttes
- * Sinu kommentaarid ja ettepanekud ettevõtte maine tõstmiseks tööandjana

Harjutusülesanded

Individuaaltöö

- Hinda, milliste uurimismeetodite (küsitlus, fookusgrupid, intervjuud jt) kasutamine oleks Sinu organisatsioonis kõige otstarbekam? Mis on erinevate lähenemiste eelised ja puudused?
- Kirjelda, kuidas läheneksid välistele sihtrühmadele? Kelle poole auditi osalemispalvega pöördusid? Kuidas neile nii projekti kui auditi eesmärki põhjendaksid?
- Kuidas motiveeriksid sisemisi sihtrühmi avameelselt tagasisidet andma? Kuidas annaksid neile tagasisidet brändiloome protsessi kohta? Kas ja kuidas põhjendaksid töötaja(te)le, miks projektimeeskond pole otsustanud nende ettepanekuid ellu viia?
- Arutle, mida teeksid projektimeeskonna liikmena, kui auditi tulemused näitavad töötajate (osalist/mõningast) rahulolematust oma tööandjaga, kuid projektimeeskonda survestatakse olukorra ilustamiseks?
-

Rühmatöö

Ülesanne: Töötate kommunikatsioonibüroos. Teie kliendiks on Tallinna üks eralasteaed, mis soovib välja töötada tööandja brändi (peaasjalikult) värbamisprotsessis kandidaatide kvaliteedi tõstmiseks. Olles tutvunud viimase töötajate rahulolu uuringu tulemustega (skaalal 1-5, kus 1 märgib vastust "üldse mitte nõus" ja 5 "täiesti nõus") on teie ülesandeks koostada selle põhjal esialgne auditiintervjuu kava lasteaija praeguste kasvatajate jaoks. Pange kokku intervjuu küsimused ning olge valmis selgitama, mida te intervjuueeritavatelt teada tahate ja miks.

	Miinumum	Maksimum	Keskmine
Tean oma rolli lasteaia eesmärkide elluviimisel	4	5	4,89
Tean, mida juhtkond minult ootab	4	5	4,78
Tean, millised on meie lasteaia eesmärgid	4	5	4,78
Julgen probleemi korral juhtkonna poole pöörduda	4	5	4,67
Olen saanud kaasa rääkida lasteaia eesmärkide püstitamisel	3	5	4,56
Juhtkond suhtub töötajatesse kui võrdsetesse (üldine hoiak, ressursside jagamine jne)	3	5	4,44
Mul on võimalus kaasa rääkida oluliste otsuste tegemisel	3	5	4,33
Meie lastead on hästi juhitud	3	5	4,11
Planeeritud muudatused viiakse ka ellu	3	5	4,11
Minu ettepanekuid arvestatakse otsuste tegemisel	3	5	4,00
Meie lasteaias käsitletakse probleeme avalikult	2	5	3,89
Juhtkond kasutab lasteaiale eraldatud ressursse efektiivselt *	2	4	3,44
KOONDHINNANG	3,83	4,75	4,33

5. Identiteedi kujundamine

Etapi sisendid

Ajakohastatud ja täiendatud projektiplaan:

- Tööandja brändi põhieesmärk
- Sihtrühmade kirjeldus
- Tegevuskava

4-osaline auditidokument:

1. Tööjõuvajaduse analüüs
2. Sihtrühmade analüüs
3. Seniste praktikate analüüs
4. Konkurentide tööandja brändingu analüüs

Etapi põhitegevused:

Tööandja brändi sihtrühmade lõplik kinnitamine

Sihtrühmapõhiste tööandja brändi alameesmärkide täpsustamine

Tööandja väärtuspakkumise ehk tööandja brändi lubaduse kujundamine

Tööandja brändi tunnuslause loomine

Tööandja väärtuspakkumisel põhineva motivatsioonimudeli loomine

Tööandja brändi tegevuskava koostamine

Projektiplaani jälgimine

Projektiplaani täiendamine (tööandja brändi sihtrühmapõhiste alameesmärkide lisamine)

Etapi väljundid:

Tööandja brändi identiteedi elemendid:

- 1) Tööandja brändi lubadus ehk väärtuspakkumine
- 2) Tunnuslause
- 3) Motivatsioonimudel

Ajakohastatud ja täiendatud projektiplaan

Identiteedi kujundamise etapp algab tööandja brändi sihtrühmade lõpliku kinnitamise (samm 8) ja lõpeb tegevuskava koostamise ja täitmisega (samm 13).

Käesolev etapp hõlmab nii tööandja sihtrühmapõhiste alameesmärkide seadmist, brändi identiteedielementide kujundamist kui tööandja brändi tegevuskava koostamist. Tööandja brändi identiteedi elemendid moodustavad tööandja brändi lubadus ehk tööandja väärtuspakkumine, tunnuslause ning motivatsioonimudel.

5.1 Sihtrühmad ja nendega seonduvad eesmärgid

Identiteedi etapi alustuseks tuleb projektimeeskonnal auditidokumendi põhjal hinnata, kas esialgne sihtrühmade määratlus peaks jääma kehtima või oleks otstarbekas sihtrühmi muuta (täiendavaid sihtrühmi lisada, sihtrühmi liita). Kui auditi käigus näiteks ilmnes, et kaks sihtrühma on oma tööandjale esitatavate ootuste poolest väga sarnased, siis on mõistlik liita need kaks gruppi üheks. Samamoodi võib auditi käigus olla selgunud, et ühe sihtrühma sees on väga erinevate soovidega inimgrupid, mistõttu tuleb sihtrühmi lisada.

Kui organisatsiooni kõigi sisemiste ja väliste sihtrühmade osas on jõutud konsensussele, on projektimeeskonna järgmiseks ülesandeks määratleda tööandja brändi sihtrühmapõhised alameesmärgid.

Eeltegevuste etapis pandi projektiplaani ühe osana paika ka tööandja brändi üldeesmärk. Selleks hetkeks oli toimunud üksnes vajaduse hindamine tööandja brändi loomiseks ning üldjoontes oli teada, kust organisatsiooni „king enim pigistab“. Järgmises etapis määrati

tööandja brändi esialgsed sihtrühmad ning viidi läbi audit. Auditi käigus sai projektimeeskond detailset infot nii organisatsiooni tööjõuvajaduse, tööjõuturul vajaliku tööjõu pakkumise, sihtrühmade, seniste praktikate kestlikkuse jms kohta. Tänu sellele on projektimeeskonnal nüüd võimalik seada üldeesmärki toetavad ja konkreetsele sihtrühmale suunatud detailsed alameesmärgid, mis on mõistlik jaotada informeerimisele, hoiakute muutmisele ja käitumisele suunatud eesmärkideks (vt järgnev tekstikast).

Tekstikast 7. Eesmärkide liigitamine

Informeerimisele suunatud eesmärgid

Ettevõtte tuntuse tõstmine organisatsioonist väljapool, sihtrühma teadlikkuse suurendamine organisatsiooni tegevusalast, väärtuspakkumisest, karjäärivõimalustest, organisatsioonikultuurist jpm.

Näide: X-valdkonna magistrandid on teadlikud võimalusest siduda oma teadustööd ettevõttega. Nad on teadlikud ettevõtte ekspertide valmisolekust kaasjuhendamiseks.

Hoiakute kujundamisele suunatud eesmärgid

Praeguste töötajate rahulolu tõstmine oma tööandjaga, töötajate lojaalsuse, motivatsiooni või pühendumuse suurendamine, tööandja maine mõjutamine välistes sihtrühmades jpm.

Näide: Y-valdkonna ekspertide silmis on tegu hea maine ja kõrge sotsiaalse staatusega ettevõttega, keda peetakse valdkonna TOP 3 tööandja eelistuseks Eestis.

Käitumise algatamisele suunatud eesmärgid

Kaadrioolavuse vähendamine, töökuulutustele laekuvate avalduste hulga suurendamine, kõrgema kvalifikatsiooni ja tööstaažiga kandidaatide hulga suurendamine, seniste töötajate soovitusprogrammi tõhustamine, sobilike isikuomaduste ja väärtushinnangutega kandidaatide leidmine, katseaja läbinute protsendi tõstmine, organisatsiooni tagasi tulevate töötajate protsendi suurendamine jms.

Näide: Z-valdkonna vakantside kiirem ja vähemkulukam täitmine tänu olemasolevate töötajate aktiivsemale osalusele kandidaatide soovitamisel.

Alameesmärkide seadmisel tuleks eelistada terviklikku lähenemist sihtrühmale (vt tabel 10), sest eri tüüpi eesmärgid täiendavad üksteist ning võimaldavad organisatsioonile saada tööandja brändist enim kasu. Näiteks ei ole organisatsioonil mõistlik piirduda ainult sihtrühmade informeerimisega. Oluline, et informeerimisele suunatud eesmärgid täiendavad ka käitumise eesmärgid. Näiteks, kui organisatsioonil on seatud informeerimisele suunatud alameesmärk tõsta ettevõtte tuntust teatud valdkonna üliõpilaste hulgas (mõõdetav ühik: otsekontakt min 70% Eestis õppivate selle valdkonna tudengitega), siis sellel üksi ei ole organisatsiooni käekäigule reaalselt mõju. Organisatsioon peaks panustama ka soovitud käitumise algatamisele sihtrühmas, näiteks seadma alameesmärgiks praktika avalduste esitamise või töökuulutustele reageerivate üliõpilaste arvu tõstmist, mis aitavad parandada organisatsiooni värbamisvõimekust. Ühtlasi tasub eesmärkide seadmisel silmas pidada, et üldjuhul on informeerimine ja hoiakute kujundamine käitumise algatamise eelduseks.

Tabel 10 Näide sihtrühmapõhistest alameesmärkidest

Sihtrühm	Laotöötajad		Kõik töötajad
Informeerimisele suunatud eesmärgid	31. septembriks 2011 on kõik laotöötajad teadlikud neile ettevõtte poolt pakutavatest enesetäiendusvõimalustest (tasuta arvutiõppe, tõstukijuhtimise kursus, 4S koolitus jt)		
Hoiakute kujundamisele suunatud eesmärgid	1. jaanuariks 2012 on alla 10% laotöötajatest oma töökohaga rahulolematu või väga rahulolematu		1. jaanuariks 2012 on vähemalt 90% töötajaskonnast oma töökohaga rahul või väga rahul
Käitumise algatamisele suunatud eesmärgid	1. jaanuariks 2012 väheneb laotöötajate vabatahtlik kaadrivoolavus 15% võrra (35%-lt 20%-ni)	1. märtsiks 2012 on tasuta arvutiõppes osalenete arv 80% laotöötajatest	1. jaanuariks 2012 tõuseb praeguste töötajate poolt soovitatud potentsiaalsete kandidaatide arv 30% võrra

Taoline kolmene jaotus annab hea (visuaalse) ülevaate sellest, kuidas kavatsetakse sihtrühmale läheneda ning võimaldab projektimeskonnal hinnata, kas planeeritud alameesmärkidel ja hiljem nende põhjal loodaval tööandja brändi tegevuskaval (sihtrühmale

lähenemine) on oht olla liialt ühekülgne.

Sihtrühmade eesmärkide tabel ei tohiks olla laialivalgus ning sisaldada mitmekümneid soove. Vastasel juhul ei ole see tööandja brändi juurutajatele väärtuslik tööriist, mille abil olulist ebaolulisest eristada. Kui paari-kolme kõige kriitilisema eesmärgi väljaselekteerimine valmistab projektimeeskonnale suuri raskusi, peaks tabelisse lisama prioriteediveeru. Näiteks võiks eesmärgid kategoriseerida vastavalt 1., 2., ja 3. prioriteediks.

5.2 Tööandja brändi identiteedi kujundamine

Järgmisena tegeleb projektimeeskond tööandja brändi lubaduse ehk tööandja väärtuspakkumise kujundamisega.

Tööandja väärtuspakkumine (TVP) on kogum materiaalistest ja mittemateriaalistest hüvedest ning organisatsioonikultuuri omadustest, mis eristavad konkreetset tööandjat oma konkurentidest, aitavad motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalne ning mõjuvad potentsiaalsetele töötajatele tööandja valikul ihaldusväärseks.

Kindlasti peab tööandja väärtuspakkumine olema vormistatud kirjalikult pakkumaks töötajatele turvatunnet ja kindlust, et tegemist ei ole ajutise nähtusega. Tüüpiliselt sõnastatakse väärtuspakkumine lakooniliste väärtustena, millele võivad lisanduda lühiselgitused (vt tekstikast 8). Täiendavaid tööandja väärtuspakkumise näiteid leiab käesoleva peatüki rühmatöö ülesandest.

Tekstikast 8. Swedbanki tööandja väärtuspakkumine (Swedbank tööandjana 2011)

Suured väljakutsed

Võimalus võtta vastutust ja ise oma äri piire seada ning end parimal võimalikul moel teostada.

Arendav keskkond

Suurepärased arenguvõimalused – isiklik kogemus ja juurdepääs parimale maailmapraktikale.

Ambitsioonikad inimesed

Siin on targad ja sisemiselt motiveeritud inimesed, kellega koos töötamine on rikastav kogemus.

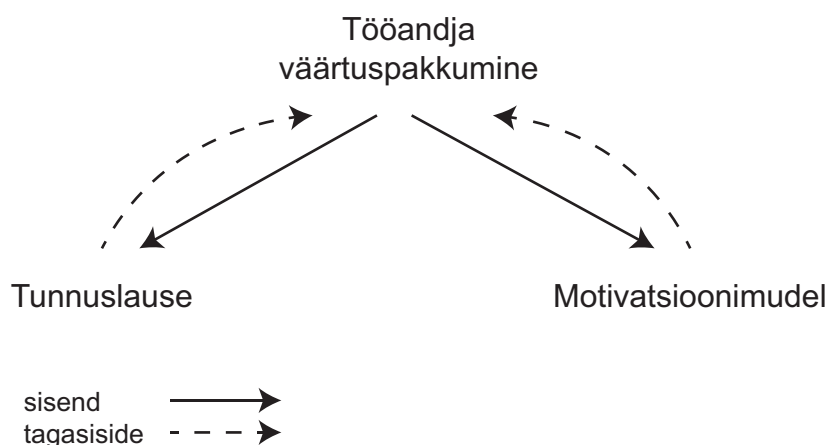
Hea tasupakett

Siin makstakse finantssektoris konkurentsivõimelist põhipalka ja pakutakse mitmekülgseid soodustusi.

Avatud ja hooliv kultuur

Meie visioon on olla pank, mis toetab inimeste, ettevõtete ja ühiskonna arengut. Oleme enam kui pank. Meie väärtused on lihtne, avatud, hooliv. Tahame aidata kaasa sellele, et inimeste ja ettevõtete rahaasjad oleksid pikaajaliselt korras.

Tööandja väärtuspakkumine on omakorda aluseks nii tööandja brändi tunnuslausele kui motivatsioonimudelile (vt joonis 4).



Joonis 4. Brändi identiteedi elemendid

Väärtuste sõnastamisest kasvab välja tööandja brändi lubaduse kontsentreeritud formuleering ehk tunnuslause, mis võtab kokku väärtuspakkumise kvintessentsi. Tunnuslausel on ennekõike kommunikatiivne funktsioon: see annab sihtrühmadele kontsentreeritud kujul infot tööandja põhiolemuse kohta ning võimaldab organisatsioonil eristuda konkurentidest.

“Kogemus, mida mujalt ei saa” (Scoutspataljon)

“Filmisõbra unistuste töökoht” (Forum

cinemas)

Kui tunnuslause eeldab väärtuspakkumise üldistamist, siis täpsemalt avaldub väärtuspakkumine organisatsiooni motivatsioonisüsteemis. Tööandja brändi lubadusel peavad olema töötajatele reaalsed ja käegakatsutavad tulemid, mida saab pakkuda läbi motivatsioonimudeli.

Hädavajalik on tööandja brändi identiteedi elemente enne tööandja brändi tegevuskava koostamist ka testida. Oluline on auditis mitteosalenud eri hierarhia ja valdkondade töötajatest moodustatud testgrupiga kontrollida, kas projektimeskonna poolt välja töötatud väärtuspakkumine, tunnuslause ja motivatsioonimudel pälvivad olemasoleva personali heakskiitu. Võimalusel tasub mainitud elemente testida kindlasti ka välistel sihtrühmadel.

5.2.1 Tööandja väärtuspakkumine

Tööandja väärtuspakkumine ehk tööandja brändi lubadus peab väljendama tööandja unikaalset eripära, põhinema tegelikel eelistel ja tugevustel ega tohiks minna vastuollu ettevõtte sisemise identiteediga (Pedras jt, 2007: 86). Väärtuspakkumise kommunikeerimisel ei tohiks süüvida detailidesse, vaid see tuleks vormistada üldsõnaliste väärtustena. Tööandja väärtuspakkumise kujundamisel ja sõnastamisel tuleks lähtuda järgmistest kriteeriumitest (Ind, 2007 põhjal):

- **meeldejääv:** lihtne ja lühike. Põhiväärtuste loetelu peaks koosnema mitte enamast kui kolmest-neljast väärtusest.

Selleks, et millestki oleks kasu, peab seda suutma ka meeles pidada. Sama põhimõte kehtib ka tööandja brändi lubaduse loomisel. Väärtuspakkumist ei tohi koormata ebaolulisega, välja tuleb tuua vaid olulisim.

- **tõene:** sõnastatud väärtused peavad peegeldama organisatsiooni hetkeolukorda. Oluline on selgitada välja, millisena oma tööandjat tajutakse, et ei laskutaks soovmõtlemisse

Tööandja brändi loomisel on vajalik, et brändi keskmes poleks kaugel tulevikuvision või illusioon ideaalsest tööandjast, vaid see põhineks suures osas siiski hetkeolukorral. Tööandja brändi puhul ei ole ilustamine võimalik, sest töötajaskonnal on selge kogemus ja hinnang oma

tööandjale ning kui nende „päris“ tööandja erineb „bränditavast“ tööandjast, jõuab kuuldsu tegelikkusest ülikiiresti tööturule. Seeläbi kaotab organisatsioon oma usaldusvääruse mitte ainult tööturul, vaid ülimalt tõenäoliselt ka klientide, partnerite jt hulgas.

- **kõikehõlmav:** kõnetab olemasolevaid töötajaid nii organisatsiooni erinevatest valdkondadest kui hierarhia tasemetelt, samuti potentsiaalseid töötajaid.

Tööandja väärtuspakkumine peab olema sõnastatud sedavõrd universaalselt, et sellega suhestuks nii klienditeenindaja kui ka tippjuht. Sihtrühmade põhine lähenemine saab väljenduda motivatsioonimudelil, mis lähtub küll kõigi puhul samadest väärtustest, kuid mille võib üles ehitada igale sihtrühmale selle spetsiifikast lähtuvalt, n-õ rätsepaülkonnana.

- **inspireeriv:** õhutab edasi arenema, edasi püüdlema.

Nagu eelpool mainiti peab tööandja väärtuspakkumine olema tõene. Samas ei tohi tegelikkuse kriteeriumi järgimine seada liigseid piiranguid organisatsiooni (üldisele) arengule. On oluline, et brändi lubadus innustaks nii töötajaid kui tööandjat paremuse suunas edasi püüdlema.

- **(konkurentidest) eristuv:** mitte reklaamlause, vaid sissevaade organisatsiooni. Mille poolest oleme juba praegu teistsugused?

Tööandja väärtuspakkumine ehk tööandja brändi lubadus peab olema kujundatud selliselt, et see võimaldaks täita brändi esmast funktsiooni: identifitseerida üht pakkuajat ning eristada seda konkurentide omast. Tööjõuturul väljapaistmine on keeruline, sest ühe valdkonna organisatsioonidel on üldjuhul sarnased sihtrühmad, mistõttu lähtutakse oma väärtuspakkumise loomisel väga lähedastest allikatest. Eelpool mainitud põhjusel võib osutada mõistlikuks võtta eristumise aluseks pigem organisatsiooni kultuur, tegevuspraktikad, ajalugu jms kui (universaalsed) sihtrühma ootused (vt „olulisust kinnitav“ ja tekstikast 9).

- **olulisust kinnitav:** rõhutab organisatsiooni olulisimaid väärtusi, edu alust.

Väärtuspakkumise kujundamisel tuleb lähtuda ennekõike nendest tuumikomadustest, mida praegused töötajad organisatsiooni iseloomustamiseks kasutavad. Esiteks, nii on kindel, et tööandja bränd pälvib lansseerimisel olemasoleva kollektiivi heakskiidu. Teiseks on tõenäoline, et just need töötajate mainitud tunnused võimaldavad organisatsiooni

konkurentidest kõige paremini eristada (vt „konkurentidest eristuv“).

Tekstikast 9. Tööandja brändi positsioonimine

Heaks sisemiseks töövahendiks turusituatsiooni ja konkurentidest eristumise hindamisel on tööandja brändi positsioonimine.

Tööandja brändi positsioneerimise peaks andma üheselt mõistetava vastuse selle kohta, milline on ettevõtte põhifookus tööandjana ja kuidas ta konkurentsimaastikul paikneb. Tüüpiliselt vormistatakse positsioneerimise kaheteljeline graafikuna. Toote puhul on need teljed „insituatsiooniline/formaalne-sõbralik“ (horisontaal) ja „kallis-odav“ (vertikaal), kuid tööandja puhul peaksid telgede tähenduse määrama sihtrühmade põhiootused oma tööandjale. Näiteks kui audit on näidanud, et kriitiliste sihtrühmade peamine kriteerium tööandja valikul ja sellest tulenevalt ka organisatsiooni väärtuspakkumise keskmeks on töötasu suurus, siis võiks positsioneerimise üks telgi olla „kõrgepalgaline-madalapalgaline“. Tööandja kontekstis võivad asjakohased olla veel näiteks teljed „elitaarne-igamehelik“, „kõrgkvalifitseeritud-lihttöö“, „demokraatlik-autoritaarne“, „meeskondlik-individuaalne“, „kiirelt muutuv-stabiilne“ vms.

Tööandja väärtuspakkumise valdkonnad

Heaks tööandjaks olemise aspekte, mis võivad tööandja brändi loomisel väärtuspakkumise aluseks olla, on mitmeid: töökeskkond, õppimis- ja arenemisvõimalused, ettevõtte maine, väärtused ja sotsiaalne vastutustunne, töötajate hindamiskriteeriumid, värbamis- ja sisseelamisprotseduurid, organisatsiooni juhtimiskiit vms. Pikemalt on erinevate valdkondade mõjust töötaja-tööandja suhtele kirjutatud käesoleva õppevahendi peatükis 2.2.

Projektimeeskond saab sisendi väärtuspakkumise kujundamiseks eelmises etapis läbi viidud auditist, mille käigus on tuvastatud erinevate sihtrühmade jaoks olulised valdkonnad. Kuid olgu siinkohal rõhutatud, et auditeerimise tulem ei ole veel valmis väärtuspakkumine. Projektimeeskonna ülesandeks on leida ühisosa erinevate sihtrühmade ootuste, organisatsioonikultuuri, konkurentsituatsiooni jm vahel.

Väärtuspakkumise loomisel on otstarbekas alustada sellest, kuidas hindavad ettevõtet ja mida peavad oluliseks ettevõtte praegused töötajad. Saadud väärtustekogumist tuleks rõhuasetuseks valida need omadused, mis lähevad korda ka potentsiaalsetele töötajatele. Tasakaalu

leidmine olemasolevatele töötajatele ja värvatavatele fookuseerimisel võib osutada oodatust keerulisemaks, kuid olemasolev kollektiiv peab tundma, et neid väärtustatakse samamoodi kui potentsiaalseid uusi töötajaid (Pedras jt 2007: 86).

Lisaks tuleks tööandja väärtuspakkumise väljatöötamisel jälgida, et see võimaldaks töötajal vastata järgmistele küsimustele (Minchington 2008):

- Miks ma peaksin antud organisatsiooni tööle tulema?
- Miks ma peaksin antud organisatsiooni jääma?
- Miks ma peaksin andma tööle endast parima?
- Miks ma peaksin antud organisatsiooni tööandjana soovitama?
- Miks ma peaksin antud organisatsiooni tööle tagasi tulema?

Alles siis, kui on leitud ühisosa, mis rõhub organisatsiooni tegelikele tugevustele, on kõigi sihtrühmade jaoks kõnekas ja inspireeriv, võimaldab organisatsioonil konkurentidest eristuda ning annab veenva vastuse mainitud viiele küsimusele, on valminud tegelik väärtuspakkumine. Tekstikastis 10 on näitena välja toodud tegurid, millele paljud organisatsioonid on oma väärtuspakkumisi üles ehitanud.

Tekstikast 10. Tööandja väärtuspakkumiste populaarsed rõhuasetused [kohandatud Levensaler (2009) ja Barrow & Mosley (2005) põhjal]

Hüvitised:	palk, lisatasud, rahaline tunnustamine, töötasu protseduurid
Kuuluvus:	töökeskkond, usaldus, läbipaistvus, pühendumus, vaimsus, meeskonnatöö, tunnustus, sotsiaalsed suhted, ühisüritused
Karjäär:	edutamise võimalused, kaasamine, ametialane vastustus, otsustamine, isiklik areng, koolitused, kindlustunne, staatus
Töö olemus:	eneseteostus, väljakutsed, autonoomia, tähenduslikkus, mitmekesisus, loomingulisus, rahvusvahelisus, sektori võlu

5.2.3 Tööandja brändi tunnuslause

Traditsioonilisest brändist erineb tööandja bränd selle poolest, et viimasele ei töötata välja eraldi logosid, värve, kirjastiile jms, vaid need tulenevad põhibrändi elementidest. Küll aga võib tööandja brändil olla eraldi tunnuslause. Eestis ei ole tööandja brändi tunnuslaused veel

väga levinud, pigem eelistavad organisatsioonid kommunikeerida väärtuspakkumise tasemel. Samas, rahvusvahelises praktikas on tunnuslause väga oluline tööandja brändi identiteedi element.

Tööandja brändi tunnuslause kasvab välja väärtuspakkumise kujundamisest, võttes kokku selle olulisima mõtte. Kuigi tunnuslause loomine aitab ettevõttel enda jaoks väärtuspakkumisest välja filtreerida tuumikosa, on sellel ennekõike väline kommunikatiivne funktsioon: tunnuslause annab infot ettevõtte kui tööandja kohta ning võimaldab eristuda konkurentidest. Seetõttu on kriitiline, et tunnuslause hõlmaks küll põhilisimat ettevõtte kui tööandja kohta, kuid ei sarnaneks liiga konkureerivate tööandjate brändi tunnuslausetega töajöuturul. Selleks, et tunnuslause oleks meeldejääv ega upuks niigi üleküllastatud infovoogu, on lisaks sisule oluline ka tunnuslause vorm. Eelistatult peaks tööandja tunnuslause olema kuni 3-4 sõnaline (Ind, 2007).

Alljärgnev tabel annab hea ülevaate erinevatest lähenemistest/rõhuasetustest, millega ettevõtted end tööturul kirjeldavad.

Tabel 11. Erineva fookusega tööandja brändi tunnuslausead [kohandatud Barrow & Mosley (2005: 117-119) ja Harrison (2011) põhjal]

Rõhuasetus	Tunnuslause	Ettevõte	Valdkond
Proovilepanek ja väljakutse	<i>A new challenge every day</i>	P&G	Kodukaubad
	<i>How far will you go?</i>	Microsoft	IT
	<i>Be the best</i>	Army	Sõjavägi
	<i>What will you build today?</i>	Fluor	Ehitus
Globaalsus	<i>Expand your horizons</i>	Baker & McKenzie	Õigusabi
Intelligentsus	<i>Ambidextrous brains required</i>	WPP	Reklaam
	<i>Clear thinking</i>	Allens Arthur Robinson	Õigusabi
Isiklik areng	<i>Space to grow</i>	AstraZeneca	Ravimitööstus
	<i>Turn on your future at First Energy</i>	First Energy	Energeetika
	<i>You never stop growing at CSC</i>	CSC	IT
Loovus erakordsus ja	<i>Platform for innovators</i>	BAE systems	Sõjatööstus
	<i>eXpress yourself</i>	Xerox	Kontoriseadmed

	<i>Part career, part revolution.</i>	Apple	IT
	<i>Picture yourself at Kodak</i>	Kodak	Fotograafia
	<i>The power to excel</i>	conEdison	Energeetika
Meeskonnatöö	<i>connected thinking</i>	PricewaterhouseCoopers Australia	Rahandus ja nõustamine
	<i>Run with the best</i>	John Deere	Põllumajandus
Tiptasemel tehnoloogia	<i>Setting the standards</i>	Airbus	Lennundus
	<i>Think, innovate and work with technology leaders</i>	Intel	IT
Vaimsus/missioon	<i>Build communities. Build relationships. Build dreams. Build something</i>	Home Depot	Jaekaubandus (ehitus)
	<i>Inspired to achieve. Make a difference in your world</i>	Abbott Laboratories	Ravimitööstus
	<i>You'll be making tomorrow better</i>	Boeing	Lennundus
	<i>Catch our spirit</i>	3M	IT, kontoritehnika
	<i>Careers with a passion for life</i>	Medtronic	Meditsiinitehnika
Edu	<i>Success so big you can taste it</i>	Kellogg	Toidukaubad
Inimesed	<i>Innovation has a face: our people</i>	Eli Lilly	Ravimitööstus

Enne tööandja brändi tunnuslausele heakskiidu andmist tuleks projektimeeskonnal püstitada veel järgmised kas-küsimused (Barrow ja Mosley, 2005: 119):

- Kas tunnuslause ühildub piisavalt korporatiiv- ja/või tarbijabrändi lubadusega?
- Kas tunnuslause on usutav/tõsiseltvõetav?
- Kas olemasolevad töötajad nõustuksid tunnuslause öelduga?
- Kas tunnuslause öeldu tõestamiseks on käegakatsutavaid tõendeid?
- Kas tunnuslause on asjakohane ja mõjuv?
- Kas tunnuslause tekitab nii sisemistes kui välistes sihtrühmades emotsioone?

- Kas tunnuslause eristab organisatsiooni kuidagi lähimatest konkurentidest?

Kui vastus on kõigile küsimustele “jah”, siis ollakse õigel teel. Tegu on tööandja brändi sedavõrd fundamentaalsete aspektiga, et juba üheainsa “ei” korral on mõistlik tunnuslause käikulaskmist tõsiselt kaaluda. Eelistatult tuleks projektimeeskonnal minna sammu võrra tagasi tööandja väärtuste juurde ning alustada tunnuslause fookuse valimise ja sõnastuse loomisega uuesti. Võimalik, et kriitilise pilguga tuleb üle vaadata ka tööandja brändi väärtuste loend, küsides eelpool mainitud seitse küsimust ka iga valitud väärtuse puhul. Sarnaselt heale tunnuslausele, peaks ka valitud väärtus andma kõikidele küsimustele jaatava vastuse. Paari “ei” puhul tasub analüüsida, kas ühe või teise omaduse esiletõstmine väärtusena on ikka õigustatud.

5.2.3 Motivatsioonimudel

Motivatsioonimudel on väärtuspakkumise materialiseerunud vorm, millega tööandja brändi lubadus muutub töötajatele käegakatsutavaks, väljendudes nüüd mitte enam sõnades, vaid organisatsiooni konkreetsetes kokkulepetes oma töötajatega. Tabel 12 pakub välja ideid, kuidas väärtuspakkumise komponendid „peresõbralikkus“, „innovatsioon ja loov töö“ ning „optimaalne töökeskkond“ võiksid motivatsioonimudelis väljenduda.

Tabel 12. Väärtuse väljendumine motivatsioonimudelis

Väärtus	Võimalik väljendumine motivatsioonimudelis
Peresõbralikkus	Nt organisatsiooni suvepäevad koos peredega, lastetuba kontoris, täiendav vaba päev lapse lõpuaktuse päeval, rahaline toetus lapse koolimineku puhul
Innovatsioon ja loov töö	Nt „loovpäevad“ (töötajal on kalendrikuus mingi arv selliseid tööpäevi, kus tavaliste töökohustuste asemel on tema ülesandeks enda valdkonna trendidega kurssiviimine, toote- või teenusearendusega tegelemine vms)
Optimaalne töökeskkond	Nt töötaja saab mõjutada oma töövahendeid nii riist- kui tarkvara osas (valida endale sobivaima tööarvuti mudeli ja operatsioonisüsteemi, paluda lisamonitore vms)

Tüüpiliselt peetakse motivatsioonimudeli või -paketi all silmas töötasu koos võimalike lisahüvede või -soodustustega nagu ametiauto, telefoni- ja kütusekompensatsioon, spordiklubi liikmelisus vms. Alljärgnevalt ongi välja toodud valik klassikalisi, peasjalikult materiaalseid hüvesid, mida ettevõtjad on motivatsioonisüsteemide rikastamiseks kasutanud.

Tüüpilised hüved ja soodustused, millega tööandjad loodavad oma töötajaid motiveerida (Põldvee-Mürk 2011):

- 1) ametiauto kasutamise võimaldamine
- 2) bensiini kompensatsioon, juhul kui töötaja kasutab oma autot
- 3) kiireloomuliste tööülesannete täitmisel taksosõidu võimaldamine
- 4) linnatranspordi kuukaartide kinnimaksmine
- 5) autojuhikursuste eest tasumine
- 6) tasuta tööriietus
- 7) mobiiltelefoni kasutamine ja kõnede kinnimaksmine
- 8) kohapealne (soodushindadega) toitlustamine
- 9) oma toodangu (teenuste) soodusmüük
- 10) sportimisvõimaluste pakkumine (nt üüritakse teatud päevadeks saal erinevate pallimängude tarbeks, ostetakse pääsmed aeroobikatrenni, ujulasse või tasutakse töötajate spordiharrastused kindlaksmääratud summas)
- 11) ettevõtte poolt organiseeritud transport töötajate tööletoomiseks ja kojuviimiseks
- 12) täiendavad töötingimused, mida töö sisu otseselt ei nõua (nüüdisaegsed arvutid, printerid jms)
- 13) sülearvutid kaugtöö võimaldamiseks
- 14) paindlik tööaeg
- 15) võimalus kodus töötada
- 16) erinevate lisapuhkuste võimaldamine
- 17) erinevad kindlustusliigid (ettevõtte võib ise töötajatele sõlmida nt õnnetusjuhtumi- või elukindlustuse)
- 18) töötajate tervise eest hoolitsemine (nt vaksineerimine gripi vastu; silma- või hambaarsti teenuste eest tasumine)
- 19) rahaline toetus abiellumise või lapse sünni puhul
- 20) koolituskulude krediteerimine hilisema (võimaliku) tagasimaksmise

kohustusega

21) töötajatele antavad lühiajalised laenud

22) ettevõtte aktsiate omandamine eelishinnaga

Kuid nagu peatükist 1.2 võis lugeda, ei pruugi eelpool loetletud hüvede pakkumine olenevalt sihtrühmast anda efekti ei olemasolevate töötajate hoidmisel ega uute värbamisel. Eelnevalt loetletud hüvesid võib Herzbergi motivatsiooniteooria järgi üldistatult nimetada nn hügieenifaktoriteks, mille puudumine võib olla küll rahulolematuse allikaks tööandjaga, kuid mis ise ei suuda inimest motiveeritumaks, pühendunumaks või tööandjale lojaalsemaks muuta. Seda funktsiooni saavad Herzbergi teooria kohaselt täita nn motivatsioonifaktorid ehk motivaatorid, nt edukus töös (saavutused), saavutuste tunnustamine, töö huvitavus ja sisukus, töö vastutusrikkus ja tähtsus, ametialane tõus ja vastutusrikkamad tööülesanded ning arenguperspektiiv. (Aedma 2001)

Tabel 13 näitlikustab, kuidas võiks üks väärtuspakkumise komponent („mitmekülgsed arengu- ja karjäärivõimalused“) motivatsioonimudelis väljenduda. Mõistagi võib ja tulebki motivatsioonimudelis välja tuua, kui tööandja pakub oma töötajatele võimalusi osaleda konverentsidel, seminaridel, sise- ja väliskoolitustel jm (*hügieenifaktorid*). Samas, miks mitte rõhutada motivatsioonimudelis olulise arenguvõimalusena näiteks ka nii õppimist ja õpetamist soodustavat organisatsioonikultuuri ning karjääripoliitikat kui ka paindlikkust täita professionaalsete oskuste arendamiseks erinevaid tööülesandeid (*motivatsioonifaktorid*). Selliselt saab väärtus „mitmekülgsed arengu- ja karjäärivõimalused“ motivatsioonimudelis kaetud nii hügieeni- kui motivatsioonifaktoritega.

Tabel 13. Väärtuse väljendumine motivatsioonimudelil hügieeni- ja motivatsioonifaktoritena

Väärtus	Sihtrühm	Väljendumine motivatsioonimudelil
Mitmekülgsed arengu- ja karjäärivõimalused	Hügieenifaktorid	Osalemine konverentsidel, seminaridel, sise- ja väliskoolitustel Kõrghariduse omandamisel õppemaksu osaline kompenseerimine Ligipääs valdkonna juhtivate teadus- ja populaarteaduslike ajakirjade online keskkondadesse Sertifitseerimiseksamite osalustasu 100% kompenseerimine
	Motivatsioonifaktorid	Töörutiini tekkides on töötajal võimalik ametikohta vahetada Uuele töötajale määratakse esimeseks kaheks aastaks personaalne mentor Vähemkogenud kolleegidele võimaldatakse võtmetöötajate töövõtetest ja lähenemistest osa saamiseks üle-õla õppimist ja töövarju päevi

Sama väärtuse väljendumist motivatsioonimudelil võib vaadelda erinevatest vaatenurkadest. Üks võimalus on läheneda väärtuse väljendumisele hügieeni- ja motivatsioonifaktoritena, kuid ühtlasi võib väärtus avalduda motivatsioonimudelil sihtrühmapõhiselt.

Organisatsioonis, mille tööandja bränd peaks vastama mitme sihtrühma isesugustele ootustele, võib kasu olla motivatsioonimudeli segmenteerimisest: väärtuspakkumine on kõigile ühine, aga motivatsioonimudeli komponendid erinevad sihtrühmiti. Tabel 14 näitlikustabki, millistel viisidel võib tööandja brändi üks väärtus („mitmekülgsed arengu- ja karjäärivõimalused“) erinevate sihtrühmade motivatsioonimudelil väljenduda. Näites on sisemiste sihtrühmadena välja toodud „tarkvara-arhitektid“, „logistikud“, „valdkonnajuhid“ ja „kõik ülejäänud töötajad“.

Tabel 14. Väärtuse väljendumine motivatsioonimudelil eri sihtrühmade lõikes

Väärtus	Sihtrühm	Väljendumine motivatsioonimudelil
Mitmekülgsed arengu- ja karjäärivõimalused	Kõik töötajad	Erialased koolitused nii ettevõttes kui ka Eestis Vähemkogenud kolleegidele võimaldatakse võtmetöötajate töövõtetest ja lähenemistest osa saamiseks üle-õla õppimist ja töövarju päevi
	Tarkvara-arhitektid	Erialased koolitused Eestis ja välismaal

	Logistikud	Erialaliidu liikmemaksu tasumine
	Valdkonnajuhid	Iga 2 nädala tagant 1 tööpäev enesearenduseks Personaalne majaväline mentor esimeseks kaheks aastaks

Tagamaks, et väärtuspakkumise kõik komponendid saavad motivatsioonimudelis kaetud, tasub projektimeeskonnal koostada motivatsioonimudeli alusdokument. Selles antakse struktureeritud ülevaade väärtuspakkumise komponentide igapäevase realiseerumise kohta eri sihtrühmade lõikes (vt tabelis 15 toodud näidist).

Tabel 15. Motivatsioonimudeli alusdokumendi näidis

Väärtus	Sihtrühm	Tegevus	Vastutaja	Toimumis-aeg	Maksumus
Mitme-külgsed arengu- ja karjääri-võimalused	Kõik töötajad	Erialased koolitused nii ettevõttes kui ka mujal Eestis	personaliosakond koos osakonnajuhtidega	kevadel ja sügisel	€30000 aastas
	Tarkvara-arhitektid	Erialased koolitused välismaal	Osakonnajuht	kord aastas	€15000 aastas
	Kõik töötajad	Personaalne mentor	Personaliosakond	individuaalsed kohtumised	0
	Logistikud	Erialaliidu liikmemaksu tasumine	Osakonnajuht	igakuiselt	5x€100 kuus
	Valdkonnajuhid	Iga 2 nädala tagant 1 tööpäev enesearenduseks	Personaliosakond	2 nädala tagant	0
Kaasa-aegsed töötingimused	Kõik töötajad	tööandja kulul puuviljad, mahl, müsli ja võileivamaterjal	Tugiteenus	igal lõunal	€10000 aastas

Motivatsioonimudel ballastist puhtaks

Olgu siinkohal ette hoiatatud, et hüvesid/soodustusi täispikitud motivatsioonimudel ei tähenda automaatselt tõhusat motivatsioonimudelit – oluline on pakkuda just neid valitud hüvesid, mis töötajate rahulolu oma tööandjaga enim tõstavad. Tööandjal tasub koostöös oma

töötajaskonnaga identifitseerida viimaste jaoks kõige olulisemad hüved ja puhastada oma motivatsioonimudel ülemäärasest ballastist. Hügieeni- ja motivatsioonifaktorite pakkumine, mis töötajatele väga korda ei lähe, on ettevõttele asjatu ning suur investeering.

Tüüpiliselt kipuvad tööandjad liialdama hügieenifaktoritega. Selle vältimiseks on rahvusvahelises praktikas populaarsust kogumas “hüvede kohviku” või “hüvede krediitkaardi” kontseptsioon (vt järgnev tekstikast). „Hüvede kohviku“ puhul on tööandja motivatsioonimudeli sisu kõigile üks, kuid vastavalt kokkulepitud jaotusele (töötaja positsiooni, staaži, loodud väärtuse vm alusel) on töötajale ette nähtud teatud summa, mille piiridesse tema valikud saavad jääda. Motivatsioonimudelis pakutakse tööandja väärtuspakkumisest tulenevalt erinevat tüüpi hüvesid ja soodustusi, millel kõigil on oma rahaline väärtus ja mille seast töötaja saab valida endale kõige meelepärasemad.

Töötajatele on taoline süsteem ihaldusväärne, sest nad saavad ise oma motivatsioonimudeli komponente valida. Näiteks võib osa töötajaid soovida kasutada spordiklubi soodustust, kuid teised eelistaksid keelekursuste või lõunasöögi kompenseerimist. Tööandjale tähendab see ressursside optimaalsemat kasutamist ja kindlustunnet, et kompenseeritav hüve või soodustus on töötajale oluline. „Hüvede kohviku“ süsteemi puhul ei pea tööandja “nuputama”, mis ühele või teisele töötajale võiks enim korda minna, vaid annab töötajale ette nähtud piirides vabaduse koostada endale kõige motiveerivam motivatsioonipakett. Ühtlasi, seesugune hüvede rahasse arvestamine võimaldab töötajatel aduda hüvede tegelikku rahalist väärtust ning hinnata oma tööandja panust kõrgemalt.

Tekstikast 11. Playtechi “Kalade süsteem” (Kalade süsteem 2011)

Tarkvaraarendaja Playtech on lahendanud motivatsioonisüsteemi erisused humoorika “Kalade süsteemi” kaudu, mille alusel saavad töötajad ettevõtte poolt organiseeritud hüvesid ja soodustusi.

Ettevõttes on juurdunud traditsioon, et kõik Playtechi töötajad jaotuvad vastavalt tööstaažile kaladeks (maim, vana kala ja säga). Igale kala-tasemele on ette nähtud teatud summa, mida võib vabal valikul investeerida isiklikku meelelahutusse, tervisesse või sporti. Tööandja poolt kompenseeritav summa on seda suurem, mida uhkem on kala-nimetus.

Kalade süsteem rakendub Playtechi kaardi alusel, mis tagab kõigile selle ettenäitajaile

hulgaliselt soodustusi erinevates spordiklubides, söögiasutustes, kauplustes, ravi- ja teenindusasutustes ja mujal.

Maim

Maim on Playtechi pesamuna, värske kala. Ta elutseb kaldaäärsetes vetes, on energiline, arenemisjanuline ja tubli. Maim on Playtechis töötanud kuni 3 aastat.

Vana kala

Vana kala tunneb juba hästi veekogu reegleid, teda austatakse ja hinnatakse. Vana kala juba naljalt õnge otsa ei püüa – ta on piisavalt elukogenud ning õpetab lahkesti ka maimudele, kuidas kasvada tubliks kalaks. Vana kala on Playtechis töötanud 3-6 aastat.

Säga

Kui veeasukad näevad säga lähenemas, ujuvad nad aupaklikult eest ja annavad teed. Säga on veeriigi kõrgeim autoriteet, kelle sõna maksab ja arvamus loeb. Kõik mõistavad, et ilma säga hindamatu kogemusega ei oleks elu võimalik. Lisaks tavapärastele kala-soodustustele võib säga kord aastas käia puhkusereisil, ettevõtte kulu ja kirjadega. Säga on Playtechis töötanud üle 6 aasta.

5.3 Tööandja brändi tegevuskava

Kui motivatsioonimudel on koostatud, tuleb järgmisena välja töötada tööandja brändi tegevuskava.

Oluline on tööandja brändi tegevuskava mitte segi ajada eeltegevuste faasis loodud projekti tööplaaniga. Kui viimane on töökorralduslik dokument, siis tööandja brändi tegevuskava koondab tööandja brändi põhi- ja alameesmärkide saavutamiseks mõeldud tegevusi. Kava sisaldab kõiki tööandja brändi realiseerumist puudutavaid tegevusi: nii neid tegevusi, mis tuleb ellu viia enne tööandja brändi lansseerimist kui hiljem, juba põhiorganisatsiooni poolt hallatavaid tööandja brändingu igapäevatoiminguid. Tööandja brändi tegevuskava on elav dokument, mida jälgitakse, uuendatakse, täiendatakse nii projekti ajal kui selle järgselt ning millest lähtub nii projektimeeskond kui põhiorganisatsioon.

Tööandja brändi tegevuskava peaks väljenduma tabelina ja koosnema järgmistest veergudest

(vt ka tabel 16):

- Sihtrühm
- Eesmärk
- Tegevus
- Tegevuse indikaator/mõõdik;
- Oodatav tulemus
- Toimumisaeg
- Vastutaja
- Osalejad
- Tegevuse maksumus
- Kommentaarid, märkused

Tabel 16. Tegevuskava näidis

Tegevus	Arenguevestluste läbiviija koolitamine	Arenguevestluste läbiviimine	
Tegevuse mõõdik	Koolitusel osalemine (% planeeritud osalejatest)	Individaalsete arenguevestluste läbiviimisprotsent (% planeeritud vestlustest)	läbiviija ja töötaja poolt allkirjastatud arenguevestluse memo (% läbiviidud vestlustest)
Oodatav tulemus	100%	30.09. - 80% 17.10 - 100%	30.09. - 30% 31.10 - 100%
Toimumisaeg	25.-26.07 2011	01.09.-31.10.2011	
Vastutaja	Personalispetsialist	Laojuht	
Osalised	Laojuht	Laotöötajad	
Tegevuse maksumus (EUR)	475		
Kommentaariid, märkused			

Tegevuskavale võivad vastavalt vajadusele lisanduda veel erinevate valdkondade või tegevuste taktikalised tööplaanid ja eelarved (nt kommunikatsiooniplaan).

On kriitiline, et projektimeeskonna ja tegevuste vastutajate koostöös oleks läbi mõeldud ka eesmärkide teostamiseks vajalik materiaalne pool. Õnnestumine peitub sageli just materiaalses, käega katsutavates detailides.

Tööandja brändi tegevuskavaga pannakse paika ka see, milliseid muudatusi tuleb organisatsioonis sisse viia tööandja brändi lubaduse katmiseks ning sellest tuleneva motivatsioonimudeli juurutamiseks. Võib arvestada, et nende muudatuste juhtimine saab jätkuda veel järgmise etapi alguses, paralleelselt kommunikatsioonistrateegia põhiosa loomisega. Kindlasti peavad aga kõik tööandja brändi lubaduse realiseerimist võimaldavad ettevalmistustööd olema lõpule viidud enne tööandja brändi lansseerimist.

5.4 Võimalikud ohud identiteedi kujundamise etapis

Auditi leiud on murettekitavad

Auditi käigus võib selguda, et olukord ettevõtte töötajatega on problemaatiline ja täis konflikte.

Lahendus: probleemsete valdkondadega tegelemine, ajutiselt tööandja brändi loomise katkestamine

Sellisel juhul tuleb teadvustada, et hetkeolukord ei võimaldagi tööandja brändi loomist. Kui ilmnevad tõsised vajakajäämised näiteks ettevõtte palgapoliitikas, alluvussuhtes vms, siis ei saa neid eitada või mõne muu valdkonna arendamisega kompenseerida. Tööandja brändi loomise aluseks on aus peegeldus ettevõttest kui tööandjast, kuid vaevalt, et ükski tööandja tahab anda tööturule selliseid sõnumeid nagu “Me ei kaasa oma töötajaid neid puudutavate otsuste tegemisel” või “Meie eelistame edutada ainult mehi”.

Antud olukorras peaks organisatsioon pühendumaks akuutsete probleemide lahendamisele. Hiljem, kontrollimaks, kas muudatuste juhtimine on olnud edukas ning probleemkohad likvideeritud, tuleks tööandja brändi loomisel alustada uuesti auditist. Kui teistkordse auditeerimise tulemused on projektimeeskonda rahuldavad, saab jätkata väärtuspakkumise

kujundamisega.

Eri gruppide nägemus ja soovid tööandjale ei ühti

Mida teha siis, kui auditi tulemused näitavad, et organisatsiooni sees on väga erinevad seltskonnad, kelle nägemused tööandjast lähevad kardinaalselt lahku? Näiteks kui ühinemiste, laienemiste vm tulemusena on liidetud eri kultuurid ja puudub ühtne identiteet? Või kui erinevad töötajagrupid on oma profiililt sedavõrd vastandlikult, et nende käsitlemine ühtse tervikuna (s.o. ettevõtte töötajatena) on välistatud? Kas ja kuidas siis üldse edasi tegutseda?

Lahendus: a) tööandja brändimise eesmärgiks organisatsioonitaju ja -kultuuri ühtsustamise seadmine b) võimalusel mitme tööandja brändi loomine

Olukord, kus ühe organisatsiooni kollektiivi töötamiskogemus, organisatsioonitaju ja ootused on kardinaalselt erinevad, ei ole jätkusuutlik. Antud olukorras võiks tööandja brändi loomisega kindlasti jätkata, kuid seda mitte töötajate veelgi edukama hoidmise ja värbamise, vaid organisatsioonitaju ja -kultuuri ühtsustamise eesmärgil.

Kui tegu on gruppidega, mida on võimalik ka edaspidi käsitleda autonoomsete ühikutena (nt ühe suure kontserni tütarettevõtted) ning mis võiksid toimida teineteisest sõltumatult (st ühtsus pole vajalik), tasub eelistada mitme eraldiseisva, mitte ühe kontserniülese tööandja brändi loomist. Samas, kindlasti ei toimiks selline lähenemine ühe ettevõtte siseselt.

Teatud töötajate erikohtlemine tekitab kollektiivis konflikte

Kui mõni töötaja või töötajate grupp saab võrreldes kolleegidega põhjendamatult erikohtlemise osaliseks või talle on antud rikkalikum motivatsioonipakett, võib see tekitada kollektiivis konflikte.

Lahendus: Motivatsioonimudeli sidumine töötaja reaalse panusega, objektiivse hindamismudeli juurutamine

Töötaja töötasu ja motivatsioonipakett peaks olema üheselt seotud tema tööülesannete, vastutuse ja tegeliku sooritusega – muudest aspektidest lähtuv erikohtlemine riivab kolleegide

õiglustunnet. Paksu verd võivad kollektiivis tekitada näiteks sama taseme töötajate motivatsioonipaketi erinevused, kui tööandja on uuele töötajale pakkunud rikkalikumalt hüvesid ning seesugune positiivne diskrimineerimine ei põhine mitte kõrgemal kvalifikatsioonil või vastutusrikkamal ametikohal, vaid on tingitud antud profiiliga töötajate hetkelisest nappusest tööjõuturul. Rahulolematus võib tekkida ka siis, kui sama kvalifikatsiooni ja töökohustustega välismaine spetsialist on kõrgemalt tasustatud kui kodumaine. Ideaaltingimustes mainitud olukordi mõistagi ei juhtu, kuid tegelikkuses peaks organisatsioon ka väga terava värbamisvajaduse korral seesugust diskrimineerimist vältima (nt ühtlustades olemasolevate töötajate motivatsioonipaketi värvatute omaga).

Erialakirjandusest näeme, et õiglane tunnustus- ja tasusüsteem on ülioluline nii olemasolevate töötajate rahuloluks kui potentsiaalsete kandidaatide värbamisel. Selleks peavad nii motivatsioonisüsteem, töötajate rollid (struktuur, ametikirjeldus, tööülesanded) kui soorituse hindamise mudel olema läbipaistvad ning töötajad võiksid olla kaasatud nende regulaarsesse hindamisse. Hea, kui töötajate kaasabil valmib adekvaatne kompetentsi- ja töötaja soorituse hindamismudel, mida saab kasutada motivatsioonimudeli ulatuse määramiseks.

Olgu etteruttavalt öeldud, et konfliktid väärtustamises võivad esineda ka kommunikatsioonis, kus viga on aga raskemgi parandada kui rahalist ebavõrdsust. Kui näiteks ettevõtte tööandja brändi tunnuslause panustab ainult uutele töötajatele (nt “Tule tööle – sina muudad meie ettevõtte edukaks”), siis võivad olemasolevad töötajad arvata, et ettevõtte ei hinda nende panust.

Motivatsioonimudeli diferentseerimisest/personaliseerimisest ei piisa maailmatasemel võtmetöötajate värbamiseks

Michaels, Handfield-Jones ja Axelrod (2006) kirjeldavad oma raamatus „*Sõda talentide pärast*“, kuidas ettevõtete sõltuvus oma võtmetöötajatest on eelmise sajandi jooksul kasvanud:

„1900. aastal oli vaid seitsmeteistkümmel protsendil vaja mingeid ametioskusi, nüüdseks on selliste töötajate osakaal aga kuuskümmend protsenti. Suurem oskustega töötajate arv tähendab aga seda, et tipptalentide hankimine on veelgi olulisem, sest nende loodav väärtus on hiigelsuur. Näiteks suudavad parimad tarkvaararendajad

kirjutada keskmistest programmeerijatest kümme korda rohkem häid programme ning nende töö toob ettevõttele viis korda rohkem kasumit. Cisco juht John Chambers arvas nii: “5-6 tippklassi inseneri on rohkem väärt kui 200 tavalist inseneri”.(Michaels jt 2006:5)

Seega, iga organisatsioon sõltub oma võtmetöötajatest ning oma arengu tagamiseks tuleb organisatsioonidel panustada nii nende hoidmisesse kui värbamisse. Ent projektimeeskonna poolt välja töötatud väärtuspakkumine ja selle põhjal loodud motivatsioonimudel ei pruugi olla maailmatasemel võtmetöötajatele piisavalt atraktiivne.

Lahendus: talendibrändi loomine

Kui motivatsioonimudeli personaliseerimisest ei piisa, on rahvusvahelises praktikas juba välja töötatud jätkukontseptsioonid, näiteks talendibränd (*talent brand*), mis on suunatud tööturul tagaotsituimale ja sellest tulenevalt ka kõige nõudlikumale sihtrühmale. Ühelt poolt võib seesugune tööandja brändist välja kasvanud (*spin-off*) kontseptsioon seada universaalse tööandja brändi vajalikkuse justkui kahtluse alla. Teisalt on jälle selge, et kõige nõudlikumatele töövõtjatele (ca 3-5% tööjõust) ei pruugi üldisest tööandja väärtuspakkumisest piisata. Talentide puhul ei toimu niikuinii värbamine traditsioonilises mõttes, kus organisatsioon valib mitmete kandidaatide hulgast endale sobivaima. Pigem on valikuprotsess vastupidine: talent valib mitme pakkuja seast endale sobivaima tööandja. Seetõttu on käepärane, kui ettevõttel on täiendavalt läbi mõeldud ka n-ö talendistrateegia: millistele ametikohtadele vajab organisatsioon maailmatasemel töötajaid? Kuidas talendid Eestist või mujalt maailmast üles leida? Mida on organisatsioon valmis talentidele pakkuma nii materiaalses (töötasu, optsioonid, soodustused) kui mittemateriaalses (arengu- ja karjäärivõimalused, kaasarákimine toote või teenuse arendamisel, staatus) plaanis?

Harjutusülesanded

Individuaaltöö

- Mõttele, milline oleks Sinu ideaaltööandja? Milliseid tööandja väärtusi pead ise kõige olulisemaks?
- Visanda nägemus oma organisatsiooni tegevusvaldkonna ideaalsest (realistlikust) tööandjast ja tema väärtustest. Nüüd hinda, kas need väärtused võiksid olla atraktiivsed nii potentsiaalsetele kui olemasolevatele töötajatele.
- Kujunda oma hetkearvamuse põhjal organisatsioonile väärtuspakkumine ning proovi selle põhjal sõnastada ka tunnuslause. Hinda, millise profiiliga töötajaid suudaksid sellised tööandja brändi identiteedi elemendid enim kõnetada? Keda võivad nad jätta külmaks?
- Visanda enda poolt pakutud väärtuspakkumise põhjal motivatsioonimudeli alusdokument. Milliste materiaalsete ja mittemateriaalsete hüvede kasutamine oleks põhjendatud n-ö organisatsiooniülese standardina?
- Võrdle omavahel Sinu poolt pakutud fiktiivset ja organisatsiooni tegelikku motivatsioonimudelit. Hinda, kuidas kaks lähenemist erinevad üksteisest võimaliku maksumuse ja administreerimise keerukuse poolest.

Rühmatöö

Ülesanne 1. Võrrelge nelja Eestis tegutseva panga tööandja väärtuspakkumisi ja paigutage ettevõtted nende alusel positsioneeringu teljestikule. Võite ise valida kõige asjakohasemad tunnused (nt „kõrgepalgaline-madalapalgaline“, „elitaarne-igamehelik“, „kõrgkvalifitseeritud-lihttöö“, „demokraatlik-autoritaarne“, „meeskondlik-indivuaalne“, „kiirelt muutuv-stabiilne“ vms.)

NORDEA

Panustada

Igapäevatöö Nordeas tähendab erinevaid tööalaseid väljakutseid ja võimalust anda

oma panus eduka ettevõtte kasvu ja arengusse. Igäihe pühendumus meeskonnas on oluline suurepärase kliendisuhete loomisel.

Areneda ja saada väärtuslikke kogemusi

Meil on head võimalused enesearenguks ja oma potentsiaali rakendamiseks nii Eestis kui ka rahvusvaheliselt. Meie meeskonnas on oma ala parimad professionaalid ning innustavad ja toetavad juhid, kellega koos väärtuslikke kogemusi omandada.

Töötada toredas meeskonnas

Meil on avatud, toetav ja koostööle suunatud õhkkond. Märkame ja tunnustame suurepäraseid tulemusi.

Osa saada mitmetest soodustustest Hoolime oma töötajate tervisest ja heaolust – töötajate seas hinnatuimad soodustused on ühisüritused, toetused lõunasöögi ja sportimise kulude katteks, talvepuhkus ning soodsad pangateenused.

SWEDBANK

Suured väljakutsed

Võimalus võtta vastutust ja ise oma äri piire seada ning end parimal võimalikul moel teostada.

Arendav keskkond

Suurepäraseid arenguvõimalused – isiklik kogemus ja juurdepääs parimale maailmapraktikale.

Ambitsioonikad inimesed

Siin on targad ja sisemiselt motiveeritud inimesed, kellega koos töötamine on rikastav kogemus.

Hea tasupakett

Siin makstakse finantssektoris konkurentsivõimelist põhipalka ja pakutakse mitmekülgseid soodustusi.

Avatud ja hooliv kultuur

Meie visioon on olla pank, mis toetab inimeste, ettevõtete ja ühiskonna arengut. Oleme enam kui pank. Meie väärtused on lihtne, avatud, hooliv. Tahame aidata kaasa sellele, et inimeste ja ettevõtete rahaasjad oleksid pikaajaliselt korras.

SEB

SEB's töötad Sa dünaamilises, muutuv ja arenevas rahvusvahelises keskkonnas, mis loob piiramatud professionaalsed võimalused – Sa saad areneda kogu SEB Grupis, mis on esindatud enam kui 20 riigis.

SEB's on tugev meeskonnavaim ning sõbralik, uuendusmeelne ja üksteist austav kultuur – me oleme üks ühine meeskond, kes teenindab SEB kliente. Me hindame erinevusi ja avatust. Läbi koostöö loome suuremat lisaväärtust kliendile, organisatsioonile ja ühiskonnale.

SEB's töötades parandad Sa oma elukvaliteeti - SEB on atraktiivne tööandja, kes hoolib oma töötajatest ja väärtustab kõrgelt nende panust. Meie tasu- ja motivatsioonisüsteemid on konkurentsivõimelised ja õiglased, põhinedes individuaalsel ja meeskondlikul tulemuslikkusel. Lisaks pakume oma töötajatele mitmekülgseid soodustusi.

SAMPO

Sampo Pank on kiireima kasvuga pank Eestis. Kasvavad ärimahud ja organisatsioon laieneb. Töötame efektiivselt, seame oma tööle kõrgeid standardeid ja täiendame erialast kompetentsust. See annab igale töötajale võimaluse ennast teostada.

Sampo Pank on töötajast hooliv tööandja. Meil on kõrgelt hinnatud ausus, eetilisus ja usaldusväärsus ning pühendumine oma tööle. Meie juures teevad töötamise meeldivaks partnerlust toetav kultuur, positiivsus, initsiatiivikus ja konstruktiivne suhtumine vigadesse. Töötajate hoidmisel on abiks mentorluse süsteem, mis on tunnustatud personalipraktika Eestis. Sampo Pank toetab nii oma töötajate tervislikke eluviise, puhkeaga ja perekesksust.

Sampo Pank töökeskkond on õppimist ja enesetäiendamist soodustav. Enamik töötajatest on kõrgharidusega, mis innustab ka teisi edasi õppima.

Sampo Pangas töötavad nooruslikud inimesed, vanuses 20 – 60. Keskmine vanus 2010. aastal oli 33 aastat, kuid see ei tähenda, et võtame tööle ainult väga noori inimesi. Me hindame kõrgelt kogemust.

Ülesanne 2: Arutlege rühmas, millistest materiaaletest ja mittemateriaalsetest komponentidest peaks koosnema (kõikidele töötajatele suunatud) motivatsioonimudel, mis vastaks allpool väljatoodud väärtuspakkumisele.

Fortum

Pakume töökohta motiveeritud ja pühendunud inimestele.

Pürgime edu poole ühiste väärtuste ja meeskonnavaimu toel.

Pakume töötamist ettevõttes, mis on pühendunud tuleviku kujundamisele, koos meiega arened ka Sina.

Pakume töökohta, mis võimaldab nii ametialast arengut kui ka eneseteostusvõimalusi.

Kohtleme kõiki töötajaid õiglaselt, töösooritusele anname ausat ja konstruktiivset tagasisidet.

Eeldame Sinult ettevõtte edukusse panustamist ning omaenda tegevuse eest vastutuse võtmist. Meie omalt poolt lubame, et Sinu töösaavutused leiavad väärilist tunnustamist.

6. Tööandja brändi kommunikatsioon

Etapi sisendid

Ajakohastatud ja täiendatud projektiplaan:

- Tööandja brändi eesmärgid
- Sihtrühmade kirjeldus
- Tegevuskava

4-osaline auditidokument:

1. Tööjõuvajaduse analüüs
2. Sihtrühmade analüüs
3. Seniste praktikate analüüs
4. Konkurentide tööandja brändingu analüüs

Tööandja brändi tegevuskava

Etapi põhitegevused

Kommunikatsioonistrateegia põhiosa koostamine

- Tööandja brändi põhi- ja spetsiifiliste sõnumite loomine
- Kõikidele sihtrühmadele isikliku sõnumite “paketi” loomine
- Sisemistele ja välistele sihtrühmadele kommunikatsioonikanalite valimine
- Kommunikatsiooniplaani koostamine

Tööandja brändi lansseerimise ettevalmistamine

- Kommunikatsioonimaterjalide loomine
- Kõneisikute koolitamine

- Valmisoleku kontrollimine

Tööandja brändi sisene ja väline lansseerimine

Lansseerimisjärgselt kommunikatsioonitegevuste läbiviimine

Projektiplaani jälgimine

Tööandja brändi tegevuskava täiendamine

Tööandja brändi tegevuskava jälgimine

Etapi väljundid

Kommunikatsioonistrateegia ja -plaan

Kommunikatsioonitegevuste „jälg“

Kommunikatsiooni etapp algab kommunikatsioonistrateegia põhiosa koostamise (samm 14) ja lõpeb lansseerimisjärgsete kommunikatsioonitegevuste läbiviimisega (samm 18).

Kommunikatsioonietapp koosneb kolme tüüpi tegevustest. Etapp algab kommunikatsioonistrateegia põhiosa koostamisega. Esmalt luuakse väärtuspakkumise põhjal tööandja brändi põhi- ja spetsiifilised sõnumid. Iga sihtrühma jaoks pannakse paika oma kindel valik sõnumeid ning fikseeritakse kanalid, mille kaudu hakatakse tööandja brändi kommunikeerima. Kui need tegevused on lõpetatud, saab kommunikatsioonispetsialist kokku panna organisatsiooni tööandja brändi kommunikatsioonistrateegia. Valminud strateegia põhjal töötab kommunikatsioonispetsialist välja kommunikatsiooniplaani.

Etapi teine ehk n-ö ettevalmistav osa on peaausjalikult pühendatud kõikvõimalike kommunikatsioonimaterjalide loomisele. Nende hulka kuuluvad teavitusmaterjalide ettevalmistamine, tekstiloome, kujundamine, korraldustöö jm. Paralleelselt tuleb ettevalmistavas osas tegeleda ka nende tööandja brändi tegevuskavas ettenähtud toimingute lõpule viimisega, mis on vajalikud tööandja brändi lubaduse täitmiseks ning motivatsioonimudeli juurutamiseks.

Kommunikatsioonietapi kolmanda osa moodustavad tööandja brändi lansseerimine ja sellele järgnevad kommunikatsioonitegevused. Tööandja bränd tuleb sisemistele ja välimistele sihtrühmadele eraldi lansseerida. Kõikvõimalikud jätkutegevused tuleb paika panna kommunikatsiooniplaanis.

6.1 Kommunikatsioonistrateegia põhiosa koostamine

Tööandja brändi kommunikatsioon tuleb sobitada ettevõtte üldise kommunikatsioonitegevusega: tööandja bränding peaks toetama ettevõtte üldist mainekujundust ja vastupidi (Pedras jt, 2007).

Tööandja brändi lubadus ehk väärtuspakkumine on küll kõigile ühine, kuid kommunikatsioon segmenteeritud. Sihtrühma põhiselt tuleks luua diferentseeritud lähenemised nii sõnumite kui kanalite osas. Sealjuures tuleks tööandja brändi projektimeeskonnal arvestada, et seesugune lähenemine eeldab väga põhjalikku eeltööd ning sõnumite testimisi sihtrühmal.

Pole üllatav, et brändi loomise protsess võib kesta kuni kaks aastat (Tamme, 2009). Arvestades teavitustegevuste ressursimahukust tuleks kommunikatsioonistrateegias määrata erinevatele tegevustele prioriteet ehk täpsustada, mis tuleb valmis saada lansseerimiseelselt, mis lansseerimisjärgsete esimeste kuude jooksul, mille võiks teostada paari aasta perspektiivis.

6.1.1 Tööandja brändi sõnumid

Tööandja brändi kommunikatsioon ei tähenda kunstlikku sensatsiooni loomist. Tõhusa kommunikatsiooni eelduseks on unikaalne, meeldejääv, asjakohane ning, mis olulisim, usutav väärtuspakkumine. Kui antud eeldus on täidetud, on kommunikatsioonispetsialistide ülesandeks luua universaalsed, tööandja väärtuspakkumisest tulenevad tööandja brändi põhisõnumid ning eri sihtrühmadele diferentseeritud spetsiifilised sõnumid.

Sõnumid võivad küll sarnaneda hoolikalt sõnastatud tunnuslausele, kuid eeskätt toimivad nad

siiski raamina, kuidas mõtteid sõnastada. Kui tööandja brändi lubadus ehk tööandja väärtuspakkumine peaks olema sihtrühmadele kergesti kättesaadav, n-ö avalik info, siis sõnumid on mõeldud eeskätt siiski sisemiseks kasutuseks, mitte näiteks üksüheselt veebis avaldamiseks.

Tööandja brändi kommunikatsioonitegevustes tuleb lähtuda sellest, et sihtrühmi ei mindaks „ühe mütsiga lööma“. Kui põhisõnumid on universaalsed, üldisest tööandja väärtuspakkumisest tulenevad sõnumid, mis annavad infot organisatsiooni kui tööandja põhiolemuse kohta, siis spetsiifiliste sõnumite kasutamine võimaldab varieerida tööandja brändi fookust sihtrühmapõhiseks. Spetsiifiliste sõnumite eesmärk on juhtida tähelepanu mõnele konkreetsele tööandja omadusele, mis olenevalt sihtrühmast kannab lojaalsuse hoidmise (olemasolevad töötajad), kandideerimise õhutamise (potentsiaalsed töötajad) vm eesmärki (vt tekstikast 12). Näiteks kui ettevõtte oluliseks sihtrühmaks on lisaks tegevarhitektidele ka arhitektuuritudengid, tasub tööandja brändi kommunikatsioonistrateegias mõlemad lähenemised välja tuua. Kui esimeste puhul võib võtmesõnumiks olla „maksimaalne eneseteostus“ ning selle kommenteerimine erialaüritustel, siis üliõpilaste puhul on otstarbekam rõhuda hoopis „arenguvõimalustele“ ning seda näiteks erialapraktikat tutvustavas külalisloengus.

Kommunikatsioonispetsialisti ülesanne on välja selgitada, millised tööandja aspektid on ühe või teise sihtrühma huviorbiidis, mis on see peamine „präänik“, mida ettevõtte vastavale profiilile pakub. Selle info, milliseid argumente konkreetse sihtrühma põhjal kasutada, saab eelnevalt läbi viidud auditist. Kui väärtuspakkumise kujundamisel tegeleti audit põhjal erinevate sihtrühmade hinnangutest ühisosa leidmisega, siis sõnumite loomisel on aluseks audit käigus kogutud üksikasjalik tagasiside. Detailne info võimaldab hinnata, millised tööandja väärtuspakkumise osad on konkreetsele sihtrühmale kõnekad, millele tuleks lisaks väärtuspakkumisele infovoos täiendavalt rõhuda ning millised komponendid on mõttekas jätta tähelepanuta. Seetõttu on tööandja väärtuspakkumine ja audit tulemused kommunikatsioonispetsialistile võrdväärselt olulised.

Sõnumite formuleerimisel tuleb meeles pidada, et nii põhi- kui spetsiifilised sõnumid peavad moodustama terviku. Ühtlasi peab omavahel harmoneeruma erinevatele sihtrühmadele suunatud kommunikatsioon – sõnumid ei saa liigselt üksteisest erineda.

Kommunikatsioonimeeskonnale ei tohiks liigset loomingulist vabadust spetsiifiliste sõnumite loomisel siiski lubada. Näiteks pole mõeldav, et Kauplus OÜ rõhub klienditeenindajate kommunikatsioonis ettevõtte pikale ajaloole ja rahvuslikkusele, kuid IT-spetsialistidele tuuakse esile hiljutist omanikevahetust ning rahvusvahelist koostööd oma Norra päritolu emakontserni sees.

Siinjuures on võtmetähtsusega sõnumite testimine. Isegi kui puuduvad võimalused sõnumite testimiseks esinduslikul sihtrühmade valimil (näiteks fookusgrupi abil), ei tohiks testimist täiesti ära jätta. Pigem leida kasvõi paar-kolm sihtrühma esindajat, kellelt sõnumitele hinnangut paluda, kui jätta testimine tervikuna vahele ning riskida mittemõjuva sisu kommuniqueerimisega.

Tekstikast 12. Sihtrühmadepõhine kommunikatsioon Eesti Energia töökuulutuste näitel

Töökuulutused on käepäraseks kanaliks, mille kaudu edastada erinevatele sihtrühmadele spetsiifilisi sõnumeid. Võtame näiteks Eesti Energia 2011. aasta juuni alguses käimas olnud avalikud konkursid, mille raames otsiti kontserni ja selle tütarettevõtetesse IT analüütikut-projektijuhti, ärisüsteemide spetsialisti, elektrikut, arveldusspetsialiste, tehnikaosakonna juhatajat ja arveldussektori juhatajat (vt töökuulutuste originaaltekste käesoleva peatüki lisast).

Tabel 17 on loodud töökuulutuste “Mida pakume” rubriigi põhjal. Lähtume eeldusest, et antud rubriigi kaudu edastab organisatsioon potentsiaalsetele töövõtjatele infot nii tööandja väärtuspakkumise (vt Eesti Energia tööandja väärtuspakkumist käesoleva ptk lisast) kui sellest tuleneva motivatsioonimudeli kohta. Edastatud sõnumid on jaotatud kaheks: Eesti Energia tööandja väärtuspakkumisel põhinevad põhisõnumid ning väärtuspakkumisele lisanduvatel aspektidel põhinevad spetsiifilised sõnumid.

Tabelist näeme, kuivõrd erinev on sihtrühmade kommunikatsiooni sisu. Kontserni üldise väärtuspakkumisega kattub enim IT analüütiku leidmisele suunatud kommunikatsioon, kõigi teiste ametikohtade puhul on ülekaalus spetsiifilised sõnumid (asjatundlikud ja toetavad kolleegid/meeskond, materiaalsed hüved ja soodustused, sportimisvõimalused ja ühisüritused).

Eesti Energia töökuulutuste puhul näeme, et spetsiifilised sõnumid ei rõhuta niivõrd tööandjaks olemise üldisi väärtusi, kuivõrd organisatsiooni motivatsioonimudeli teatud osi. Eelmises peatükis toodi välja, et seesugustele materiaalsetele hüvedele nagu

sportimisvõimalused liigselt rõhumisel tasub olla ettevaatlik: uuringud näitavad üldist trendi, et töövõtjate jaoks on tegu küll toredate lisadega, kuid töölaseid otsuseid mittemõjutavate soodustustega. Seega, nii nagu motivatsioonimudeli puhul, peab ka spetsiifiliste sõnumite loomisele eelnema põhjalik eeltöö konkreetse sihtrühma eripära tundma õppimiseks. Selleks, et spetsiifiliste sõnumite kasutamisel oleks loodetud mõju, peavad nad põhinema sihtrühma jaoks olulistel aspektidel.

Tabel 17. Tööandja brändi põhi- ja spetsiifilised sõnumid Eesti Energia töökuulutustes

		IT analüütik- projektijuht	Ärisüs- teemide spetsialist	Elektrik	Arveldus- spetsialist	Tehnika- osakonna juhataja	Arveldus- sektori juhataja
TABi lubadusel tuginev põhisõnum	Tähendusega töö väärtust loovas valdkonnas	X	X			X	X
	Kiire areng, kõrged eesmärgid ja suure mõjuulatusega otsused	X					
	Unikaalne oskusteave	X					
	Mitmekülgsed arengu- ja karjäärivõimalused			X	X		
TABi lubadusele lisanduv spetsiifiline sõnum	Asjatundlikud ja toetavad kolleegid/ meeskond				X	X	X
	Hüved ja soodustused			X	X		X

	Sportimisvõimalused	X	X	X	X		X
	Ühisüritused		X		X		X
	Muu	Suurettevõte, koostöö paljude ala tipptegijatega				Korralikud töötingimused	

6.1.2 Kommunikatsioonikanalid

Võimalike kommunikatsioonikanalite valik nii sisemiste kui välimiste sihtrühmadega kontakti saamiseks on pidevalt laienemas. Turundusalasest kirjandusest oleme harjunud lugema, et tarbija- või korporatiivbränd peaks väljenduma klienditeenindusest kontori sisekujunduseni ning juhtide sõnavõttudest visiitkaartideni. Niisamuti ei tohiks end tööandja brändile väljendusviiside otsimisel piirata. Kommunikatsioonispetsialisti tööriistakastis peaks olema valik erinevaid kanaleid, mille kaudu sihtrühmadele infot edastada ja neilt seda saada.

Õppevahendi teises peatükis selgitati, et tööandja bränd võib sihtrühmade jaoks väljenduda väga mitmes valdkonnas. Näiteks olemasolevate töötajate jaoks võib tööandja bränd avalduda ettevõtte juhtimiskultuuris, sisekommunikatsioonis, töötajate soorituse hindamismudelid jpm (vt ptk 2 „Tööandja brändi valdkonnad“). Seetõttu võib sisemise brändikommunikatsiooni haldamine osutada kommunikatsioonispetsialistile tõsiseks väljakutseks.

Kuid ka värbamiskommunikatsiooni puhul ei tohiks piirduda vaid traditsiooniliste lähenemistega. Infot organisatsiooni kui tööandja kohta hangitakse tänapäeval oluliselt rohkematest allikatest kui pelgalt töökuulutustest. Kindlasti analüüsib töötaja oma isiklike kogemusi antud ettevõttega. Lisaks küsib töötaja ülimalt tõenäoliselt oma tuttavatelt, kuidas on ettevõttes töötada, viib end kurssi, mida kirjutatakse ettevõtte kohta meedias, uurib ettevõttevõtte kodulehekülge jpm.

Kommunikatsioonikanalid sisemistele sihtrühmadele

Järgnev tekstikast tutvustab tööandja brändi võimalikke sisemistele sihtrühmadele suunatud kommunikatsioonikanaleid.

Tekstikast 13. Kommunikatsioonikanalid sisemistele sihtrühmadele

Töölepingud, koosolekud, siseveeb, kodulehekülg, siseleht, webinarid (Internetis läbiviidavad seminarid), webcastid, podcastid, siseblogi, siseraadio, sisetelevisioon, stendid, regulaarsed ülevaate memod, infomaterjalid, strateegiapäevad, ühisüritused, pereüritused, koolitused, arenguveestlused, sisseelamisprogramm, infomaterjalid uutele töötajatele, lahtiste uste päev peredele, video- ja heliklipid, fotode sein, motivatsioonipaketi visualiseerimine (seosed väärtuspakkumise, organisatsiooni missiooni ja visiooniga jne), fotokonkurss (väärtuste pildistamine, missiooni ja visiooni pildistamine), osakondade päev, viktoriin jne

Tööandja brändi sisekanaleid planeerides tuleks kindlasti silmas pidada senist sisekommunikatsiooni praktikat ja organisatsioonikultuuri. Näiteks kui ettevõtte üheks väärtuseks on keskkonnasäästlikkus ning igapäevatoos taunitakse rohkelt paberikulu, siis ei tasu tööandja brändi lansseerimisel kasutada plakateid, trükiseid, flaiereid vms, mis võiksid kollektiivis pahameelt tekitada. Kindlasti tasub rakendada organisatsioonis juba hästi toimivaid kommunikatsioonikanaleid, olgu nendeks kas ühised strateegiapäevad, aastakoosolek, intranet, kvartali ülevaade vm. Tähelepanu pälvimiseks võiks lisaks traditsioonilistele kanalitele kasutada ka täiendavaid loovaid lahendusi. Näiteks saab tööandja brändi esitleda töökeskkonnas ja -vahenditel (nt väärtustega plakatid koosolekuruumides ja kellad kõikjal kontoris; väärtuste väljatoomine visiitkaartidel ja töötöendil). Brändi kinnistamiseks sobivad hästi elevust tekitavad eriüritused (nt väärtuste päevad, rollimängud, etendused, fotokonkurss väärtuspakkumise ainetel).

Olemasolevale töötajaskonnale kommunikeerimise prioriteediks võib olla eelpool mainitud kanalite katmise asemel hoopis juhtide kaasamine ja koolitamine. Juhtivtöötajatel on tööandja brändingu seisukohalt täita kaks olulist funktsiooni. Esmalt on nad oluliseks infoallikaks oma alluvatele. Teisalt on otsesed juhid reeglina need, kelle tegevuse tulemusena tööandja väärtuspakkumine ja motivatsioonimudel töötajate jaoks realiseerub.

Ühtlasi tasub meeles pidada, et kuigi sisemiste sihtrühmade puhul saab edukalt ära kasutada sisekommunikatsiooni kanaleid, asuvad organisatsiooni töötajad ka väliskommunikatsiooni infoväljas.

Kommunikatsioonikanalid välistele sihtrühmadele

Järgnev tekstikast tutvustab tööandja brändi võimalikke välistele sihtrühmadele suunatud kommunikatsioonikanaleid. Lisaks kogunud ekspert-taseme töötajatele orienteeritud kanalitele on täiendavalt välja toodud võimalused üliõpilasteni jõudmiseks.

Tekstikast 14. Kommunikatsioonikanalid välistele sihtrühmadele

Kogunud töötaja, ekspert

Kodulehekülg, avalike kursuste/koolituste/töötubade/vestlusõhtute/mõttetalgute vm korraldamine, infotundide läbiviimine (ka ettevõtte kontoris), osalemine erialaühingutes, konverentsidel ja koolitustel esinemine, uudiskirja väljaandmine (kvartaalne e-ajakiri), webinaride korraldamine, ekspertportaali, foorumi või blogi ellukutsumine, kontod sotsiaalvõrgustikes (Facebook, Twitter, LinkedIn), ettevõtte videoklipid YouTube'is, alternatiivne välireklaam (*guerilla* turundus), filantroopia, e-värbamisplatvorm, värbamisreklaam tööportaalides, sotsiaalmeedias, trükimeedias, infolehes, otsepostituse kaudu, raadios, kinos ja televisioonis, e-turundus, otseturundus ja promotsioon.

Tudengitele täiendavalt

Külalisloengute andmine õppeasutustes (Powerpoint ettekannete põhi, *letterhead*, firma logoga meened), karjäärilaatadel ja karjäärimesidel osalemine, praktikavõimaluste pakkumine, stipendiumi väljaandmine, teadustöö sidumine organisatsiooni tegevusega, teadustöö juhendamine, infomaterjalid jagamiseks (teaduskonnas), õppekülastused kontorisse, lahtiste uste päevad, Demokeskus (kohvris)

Tööandja brändimine uues meedias

Erinevaid elektroonilisi ja mitte-elektroonilisi väljundeid, mida sihtrühmad info hankimiseks kasutavad, lisandub pea igapäevaselt. Nendega kursis olemine peaks kuuluma nii kommunikatsiooni- kui personalispetsialistide tööülesannete hulka.

Kodulehekülg

Tööandja brändi raames tuleks luua või optimeerida organisatsiooni kodulehel paiknevat karjäärilehte, et see mõjuks veenvalt nii aktiivsetele (aktiivsetele töötajatele, konkursil osalejatele, tööpakkumise saanutele jt) kui passiivsetele (tööandja või ametikoha vahetust kaaluvatele) kandidaatidele.

Hea karjäärirubriik organisatsiooni kodulehel ei ole mitte ainult sisu poolest informatiivne, vaid paistab silma ka disaini, funktsionaalsuse, kasutajasõbralikkuse ja kandidaadihalduse (*candidate relationship management*) poolest. (Minchington 2008)

Putzier ja Baker (2011) soovivad, et kodulehel peaks olema välja toodud

- tööandja brändi tunnuslause selle olemasolu korral
- brändi lubadus ehk tööandja väärtuspakkumine
- töötajate fotod ja kommentaarid
- ametikirjeldused (tekst ja/või video) – alustada nendest ametikohtadest, millele värvatakse enim
- motivatsioonimudeli võtmeosad
- pälvitud tunnustused ja võidetud auhinnad (nt peresõbralike, tervisesõbralike, töötajasõbralike ettevõtete TOPid vms)
- pildi- või videomaterjal kontorist, asukohast
- kontaktid edasise info saamiseks
- online-avalduse/personaliankeedi esitamise aadress
- värbamiskontakti nimi ja telefoninumber

Ühtlasi on üha kasvavaks trendiks seniste staatiliste kodulehekülgede toetamine

erinevate interaktiivsete rakendustega nagu näiteks RSS voog, blogid, *podcast*'id, interaktiivne meedia (*rich media*), e-värbamise platvormid (online-avalduis/personaliankeet) jms.

Sotsiaalmeedia

Sotsiaalmeedia ja -võrgustike (vt tekstikast 15) levik ning populaarsus on murranguliselt muutnud tööandja brändi kommunikatsiooni olemust, sest senine ühepoolne kommunikatsioon on asendunud dialoogiga. Infoloojate hulk on plahvatuslikult kasvanud, kuna mistahes sidusrühmadel on võimalik avalikult sõna võtta. Ühtlasi on ettevõtte formaalsele infovoole lisandunud loomult mitteformaalset kommunikatsiooni eeldavad kanalid: näiteks Facebook ja Twitter, kus omavaheline suhtlus, kõnelaad ja info sisu erinevad oluliselt pressiteadetele omasest maneerist.

Tekstikast 15. LinkedIn, Facebook ja Twitter abiks värbamisel (kohandatud Sotsiaalne tarkvara ... 2011 põhjal)

LinkedIn: LinkedIni peetakse praegu kõige võimekamaks värbamise vahendiks: portaalil on enam kui 65 miljonit registreerunud kasutajat üle maailma, sealhulgas nii valdkonna spetsialiste kui ka suurfirmade tippjuhte ja investoreid. Tööpakkujal on lihtne LinkedIni keskkonnas päringut teha ja tutvuda potentsiaalsete kandidaatidega.

LinkedIn sotsiaalvõrgustikku kasutab värbamiseks näiteks Skype.

Facebook: Paljud firmad on juba avastanud enda jaoks Facebooki ja kasutavad seda mitte ainult turunduslikul ja mainekujunduslikul eesmärgil, vaid ka värbamiseks. Kuna Facebookil on rohkem kui 500 miljonit erinevas vanuses kasutajat üle maailma, on tegu selleks suurepärase keskkonnaga: minimaalse kuluga saab oma informatsiooni edastada väga suurele hulgale potentsiaalsetele kandidaatidele. Facebooki eeliseks tavapärase värbamise ees on tema interaktiivsus. Näiteks saab kandideerija esitada Facebooki keskkonna kaudu täiendavaid küsimusi.

Facebook sotsiaalvõrgustikku kasutab värbamiseks näiteks Olympic Casino.

Twitter: Twitteri kasutamine värbamisel põhineb oma maine kujundamisel viisaka lehekülje

olemasoluga Twitter.com keskkonnas, jälgijate kogumisel pidevate säutsudega ning seejärel konkreetsete tööpakkumiste säutsumisel võimalikult paljudele jälgijatele. Nagu LinkedIni ja Facebooki puhul, on ka Twitteri eeliseks vähene rahakulu ja suur auditoorium, kelleni sõnum jõuab. Lähtudes väga üldistatud eeldusest, et organisatsiooni säutsude lugejad on ise tegevad samas valdkonnas, võib konto jälgijad pidada ka potentsiaalseteks töövõtjateks. Twitteri kaudu edastatud tööpakkumine on läkitatud seega õigele sihtrühmale. Sellest tulenevalt on organisatsioonil on suurem tõenäosus saada ametikoht efektiivselt täidetud ja palgataval endal on parem ettekujutus oma sobivusest pakutavale tööle.

Mikroblogi Twitter keskkonda kasutab värbamiseks näiteks digitaalmeedia agentuur OKIA.

JCSI poolt läbiviidud uuring (2010 Recruiting... 2010) Ameerika Ühendriikide personalijuhtide hulgas andis tunnistust selle kohta, et tehnoloogiline areng ja sotsiaalmeedia platvormid on valdkonnas hetkel teema nr 1, sest kõikvõimalikest värbamiskanalistest kavatsevad personalijuhid enim suurendada portaalide LinkedIn, Facebook ja Twitter kasutamist. Samas näitas JCSI uuring, et sotsiaalmeedia kommunikatsiooni tööriistad on alles pinnale kerkimas ning nende tegelikku potentsiaali ei osata ettevõtetes veel ära kasutada. Sotsiaalvõrgustikke kasutatakse küll näiteks töökuulutuste avaldamiseks, kuid *online* videote või *podcastide* loomine värbamise tõhustamiseks pole värbajate huviorbiiti veel tõusnud. Seega võib tõdeda, et kaasaegse värbaja kompetentsimudel on murranguliselt muutumas: sotsiaalse meedia kanalite rakendamisoskuste parendamisest (koostöös kommunikatsiooniosakonnaga) on saamas värbajate üks arenguprioriteete. (2010 Recruiting... 2010).

6.2 Ettevalmistus

Ettevalmistusfaasis valmistab kommunikatsioonispetsialist ette tööandja brändi sisest ja välist lansseerimist, koolitab kõneisikuid, töötab välja teavitusmaterjalid jms. Ühtlasi tuleb hiljemalt käesoleva osaga lõpule viia kõik tööandja brändi tegevuskavas ette nähtud toimingud. Kuna mainitud eeltööd ei erine oma olemuselt kommunikatsioonispetsialisti tavakohustustest, siis pikemalt antud õppevahendis info kogumisel, tekstiloomel jms ei peatuta. Selle asemel tutvustatakse põgusalt väliste ressursside kaasamist, selgitatakse kõneisikute rolli

tööandja brändimisel ning antakse nõu lansseerimisvalmisoleku hindamiseks.

Tihe konkurents kvalifitseeritud tööjõu pärast ning töötajate kõrged ootused on andnud tõuke tööandja kommunikatsioonimaterjalide ja -tegevuste kvaliteedi tõstmiseks. Üldise trendina on kommunikatsioonimaterjalid muutunud professionaalsemaks nii sisu kui vormi poolest, nende ettevalmistamisse ning teostamisse investeeritakse palju aega ja raha.

Üha kasvavaks trendiks on laia väliste partnerite ringi, nt multimeedia-, suhtekorraldus- ja reklaamibüroode kaasamine. Peamine põhjus väliste ressursside kaasamiseks kommunikatsioonietapis on vajaminevate kompetentside puudumine, kuid teavitusmaterjalide ja -tegevuste juures tulevad kasuks ka ekspertide töökogemus, väljastpoolt vaataja perspektiiv, värsked ideed vm. Lisaks võib väliste ressursside kaasamine olla vajalik oma töötajate töökoormuse vähendamiseks (nt intervjuude läbiviimine ja teksti kokkukirjutamine kodulehe täiendamiseks ametikohakirjeldustega).

Eriti aktuaalne on väliste partnerite tugi väliskommunikatsioonis, kuid ka sisekommunikatsioonis kohtab üha enam erialaagentuuride kaasamist ideede genereerimiseks, materjalide loomiseks ja tegevuste elluviimiseks. Näiteks Politsei värbamiskampaania „Õiguse jõud“ taga oli Brilliant Marketing Communications, Noored Kooli värbamist toetas reklaamiagentuur Taevas, Eesti Energia värbamiskampaaniat korraldas kommunikatsioonibüroo Vare & Jaakkola jpm. Kommunikatsioonibüroodest on Hill & Knowlton aidanud tõhustada mitmete organisatsioonide (Eesti Ehitus, PRIA jt) sisekommunikatsiooni, JLS toetanud Eesti Energia korporatiivbrändi sisemist ja välist lansseerimist jms. Järgnev tekstikast kirjeldabki, kuidas toetas Elioni uute (korporatiiv-)väärtuste ettevõttesisest lansseerimist koolitusfirma Inscape.

Tekstikast 16. Koolitusfirma Inscape roll Elioni uue väärtussüsteemi juurutamisel (Elion “Väärtuste juurutamine” 2011)

Elion “Väärtuste juurutamine”

Kliendi ootus

Kliendi ootus oli kommunikeerida uusi väärtusi kõigile töötajatele ning saavutada organisatsioonikultuuris muutus töötajate isikliku vastutuse võtmise ja initsiatiivikuse suunas.

Meie roll

Meie roll oli välja töötada töövahendid ja meetodid, kuidas muutusi töötajate käitumises esile kutsuda. Töötasime välja lauamängu formaadis dialoogivahendi "Elioni väärtuste mäng", mille põhisisu moodustab 20 käitumisdilemmit Elioni oma igapäevaelust. Väljatöötamises osales 24 Elioni töötajat erinevatest allüksustest. Seejärel viisime koos kliendi meeskonnaga läbi 7 üritust - Elioni väärtuste päeva, millest igal osales ca 200 inimest. Väärtuste päeva üks osa oli väärtuste mängu läbimängimine 6-liikmelistes meeskondades, lisaks grupitööd, galeriid, lühiesinemised, erinevad arutelud.

Tulemus

Tagasiside üritustele oli väga kõrge, see tõstis töötajate motivatsiooni ja lõi selgust organisatsiooni ootustest neile. Väärtuste mängu on hiljem kasutatud uute töötajate koolitustel, seda on läbi mängitud erinevates meeskondades. Kõige suurem väärtus selle mängu juures on dialoog, erinevate arvamuste esiletulek, kirk, millega oma arvamusi kaitstakse, mis kõik toimub mängulises õhkkonnas.

Linke tutvumiseks:

Noored Kooli

<http://www.taivas.ee/2011/2/4/noored-kooli-v-arbamiskampania>

Nordea Bank Eesti

<http://www.implementinscape.ee/referentsid/nordea-pank-eesti>

Politsei- ja Piirivalveamet

<http://est.best-marketing.com/popFile.php?id=170>

Scoutspataljon –

http://harju.kaitseliit.ee/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=28

Tallinna Vesi

<http://www.ecwador.ee/tallinna-vee-siseleht-infotilk/>

Tartu vangla

<http://www.ecwador.ee/tartu-vangla-varbamiskampania/>

Tööandja brändi kõneisikud

Kommunikatsioonispetsialisti üheks ülesandeks kommunikatsioonietapis on tagada organisatsiooni kõneisikute koolitamine. Tingimata tuleb soodustada sihtrühmade jaoks autoriteetsete töötajate ülesastumisi, kommunikatsioonispetsialistile peaks seejuures jääma koordineeriv ja konsulteeriv roll. Organisatsiooni kui tööandjat peaksid kindlasti esindama tippjuht ja personalijuht. Erinevates valdkondades võiksid sõna võtta üksuste juhid ja juhtivad spetsialistid.

Kommunikatsioonispetsialistil tuleb tagada enne tööandja brändi käikulaskmist kõneisikute koolitamine kindlustamaks, et kõik sihtrühmadega kontakti omavad isikud oleksid detailideni kursis organisatsiooni tööandja väärtuspakkumise ning selle põhjendustega. Ühtlasi peaksid kõneisikud valdama tööandja brändi sõnumite rakendamist. Viimased toimivad ettevõtte kommunikatsiooni- ja personalispetsialistidele, juhtidele jt kõneisikutele orientiirina, millist infot peaks sisaldama iga kontakt (vt ka „Kommunikatsioonikanalid“) sihtrühmaga. On mõistlik, kui ettevõtte kõik töötajad, kes suhtlevad otse sihtrühmadega, valdavad sellele konkreetsele sihtrühmale loodud põhi- ja spetsiifiliste sõnumite paketti. Nii saavad nad sihtrühmaga kontaktis olles endale meelde tuletada: „Kas ma sellest juba rääkisin?“. Näiteks võivad sõnumid olla heaks lähtekohaks ja teenäitajaks ettevõtte töötajale, kes üliõpilastele peetava külalisloengu käigu kirjeldab, milline on antud valdkonnas praktiku tüüpiline tööpäev ning tutvustab oma tööandjat, selle võimalusi praktikabaasina jne.

Valmisolek tööandja brändi lansseerimiseks

On kriitiline, et tööandja brändi lubadus toetuks reaalsele tegevustele ja hüvedele. Seetõttu tuleb enne tööandja brändi kommunikeerimise asumist kontrollida, kas selle sisu on ettevõttes ka realselt toimiv: tööandja brändi tegevuskavas ettenähtud eeltöö on tehtud, muudatused

sisse viidud, võimalused rajatud, motivatsioonipakett valmis, füüsilised tingimused loodud vm. Kuigi konkreetsete tegevuste elluviimine võib kuuluda teiste osakondade ja spetsialistide vastutusalasse, on kommunikatsioonispetsialistil lõplik vastutus hindamaks, kas kõik ettevalmistused on lõpule viidud. Kui on vähimgi kahtlus, et tööandja brändi avalikustamise eel ei ole sisemiselt mõni selle väärtuspakkumise lubadus täidetud, tuleb kommunikeerimiskavatsus edasi lükata kuni lubaduste realiseerimiseni.

Enne tööandja brändi lansseerimist tuleks kommunikatsioonispetsialistil esitada endale järgmised küsimused (nn kontrollpost enne tööandja brändi kommunikeerimisega alustamist):

- Kas tööandja väärtuspakkumine ja motivatsioonimudel on saanud testgruppidele heakskiidu?
- Kas väärtuspakkumise kõik osad on tegevuskavas toetatud, näiteks motivatsioonimudeliga, tegevustega vms?
- Kas lubatud väärtuspakkumise ja motivatsioonimudeli sisu on kõigile töötajatele kättesaadav?
- Kas on saadud kinnitus sellele, et motivatsioonimudeli administreerimine on paigas ning vastutajad on teadlikud/koolitatud/valmis?
- Kas tegevuskavas lansseerimisele eelneva tähtajaga tegevused on lõpule viidud?
- Kas kommunikatsioonistrateegia on valmis ning iga sihtrühma jaoks on koostatud sõnumite ja kanalite „pakett“?
- Kas kõik sisemised ja välised kõneisikud on tööandja brändi sõnumitest teadlikud ning teavad millal, kellega, kus ja kuidas neid kasutada?
- Kas juhtivtöötajad on tööandja brändi identiteedi elementidega kursis ning võimelised vajadusel alluvatele nende kohta infot jagama?
- Kas vajalikud teavitusmaterjalid on koostatud?
- Kas lansseerimisüritused on planeeritud ning vastutajad oma ülesannetest teadlikud?
- Kas lansseerimiseks vajalikud tehnilised tingimused on loodud?

Tööandja brändi lubadus peab toetuma reaalsele tegevustele ja hüvedele. Seetõttu tuleb enne tööandja brändi kommunikeerimise asumist kontrollida, kas selle sisu on ettevõttes ka realselt toimiv: tööandja brändi tegevuskavas ettenähtud eeltöö on tehtud, muudatused sisse viidud, võimalused rajatud, motivatsioonipakett valmis, füüsilised tingimused loodud vm.

6.3 Tööandja brändi lansseerimine ja sellele järgnevad kommunikatsioonitegevused

Tööandja brändi lansseerimine on ennekõike loovtöö. See, kuidas tööandja brändi sisemistele ja välistele sihtrühmadele tutvustada, sõltub peaaugult organisatsiooni kommunikatsioonitöötajate ja projektimeeskonna mõtete lennukusest ja kasutada olevatest ressurssidest. Neid tingimusi, mida tuleb tööandja brändi lansseerimisel meeles pidada, ei ole palju:

- Tingimata tuleb eristada tööandja brändi sisemist ja välist lansseerimist.
- Tööandja brändi sisemine lansseerimine peaks täitma kolme funktsiooni: tööandja brändi lubaduse tutvustamine, brändi legitimeerimine ning selle kinnistamine.
- Tuleb soodustada oma töötajate tagasiside andmist väärtuspakkumisele. Tagasisidemehhanismid (nt arenguevestluse või töötaja rahulolu-uuringu osana) tuleb lansseerimiseelselt läbi mõelda ja sisse viia.
- Tööandja brändi välisel lansseerimisel on peaaugult informatiivne eesmärk. Enne, kui väärtuspakkumine on leidnud kollektiivis heakskiidu ja töötajates kinnistunud, ei tohi tööandja brändi väliskommunikatsiooniga algust teha.
- Tööandja brändi kommuniqueerimine ei tohi ei sisemiste ega välimiste sihtrühmade jaoks lõppeda tööandja brändi lansseerimisega. Jätkutegevused peavad olema üles täheldatud kommunikatsiooniplaanis.

Tööandja brändi sisemisel lansseerimisel ei tohi piirduda vaid tööandja brändi lubaduse tutvustamisega. On kriitiline, et projektimeeskond panustaks ka brändi legitimeerimist ning selle kinnistamist soodustavatesse tegevustesse.

Legitimeerimine ei pruugi isenesest olla organisatsioonis „nähtav“, hõlmata konkreetseid tegevusi vm. Oluline on jälgida tööandja brändi tutvustamisele järgnenud reaktsiooni kollektiivis. Kui töötajate tagasiside on positiivne ja väärtuspakkumist tunnustav, võib muretult keskenduda tööandja brändi täiendavaks kinnistamiseks mõeldud jätkutegevustele. Kui olemasolevad töötajad tervikuna või mõned konkreetset grupid on väärtuspakkumise suhtes kriitilised, tuleb sellesse suhtuda täie tõsidusega. Esmalt tuleks välja selgitada kriitika

olemus: kas ei suudeta nõustuda mõne nüansi või põhjenduse detailiga, väärtuspakkumise sõnastuse, mõne komponendi või väärtuspakkumisega tervikuna. Seejärel tuleks läbi mõelda, kas jätkatakse olemasoleva väärtuspakkumisega, tehes sellesse pisimuudatusi või minnakse tagasi auditi faasi, sest oluline teave on eelmisel korral jäänud üles korjamata. Viimane tähendab aga üheselt, et projekt on läbi kukkunud, mistõttu tuleks eelnevates etappides teha kõik selleks, et projektimeeskonna poolt välja pakutud tööandja brändi identiteedi elemendid põhineksid reaalsel olukorral. Kui projektimeeskond on lähtunud oma tegevuses käesolevas õppematerjalis tutvustatud põhimõtetest ning maandanud eelnevates etappides võimalikud riskid, siis peaks väärtuspakkumisele nõusoleku saamine sujuma probleemideta.

Kuna olemasolevad töötajad on peamised organisatsiooni väärtuste kandjad (sh potentsiaalsete tööle kandideerijatega suheldes), siis on oluline, et nad tööandja brändi koos selle väärtustega omaks võtaksid. Tööandjabrändi organisatsiooni sisene *kinnistamine* algab juba selle lansseerimisel. Soovitud efekti saavutamiseks on lansseerimisüritusteks mõistlik planeerida tegevused, mis soodustaksid väärtuste mõtestamist ja meeldejätmist töötajate poolt. Heaks näiteks taoliste ettevõtmiste kohta on Elioni uue väärtussüsteemi juurutamisel kasutatud „Elioni väärtuste mäng”, mida spetsiaalselt korraldatud väärtuste päeval kõigi ettevõtte töötajatega 6-liikmelistes meeskondades läbi mängiti (vt tekstikast 16). Samas on oluline meeles pidada, et brändi kinnistamine ei piirdu vaid lansseerimisel läbiviidavate tegevustega. Mõistlik on korraldada erineva iseloomuga ettevõtmisi ning seda pikema perioodi jooksul. Tööandja brändi kinnistamiseks sobivad nii erinevad mängud, rollimängud, arutelud kui ka rühmatööd. Toetavat funktsiooni omavad seejuures lisaks mitmed sisekommunikatsioonikanalid (nt siseveeb, siseleht, stendid, infomaterjalid).

Tööandja brändi väline lansseerimine võib, aga ei pruugi tähendada suuri sihtrühmi kaasavaid aksioone. Ennekõike tuleb panustada organisatsiooni kui tööandja tutvustamisele. See tähendab, et väärtuspakkumine, tunnuslause jms tuleb teha väliskommunikatsioonikanalites kättesaadavaks. Näiteks võib see tähendada täiendatud kodulehe serverisse tõstmist, (testperioodi järgset) kontode loomist Facebooki või Twitterisse jm. Tööandja brändi välisel lansseerimisel on vajalik meeles pidada, et sellega ei tohi algust teha enne kui on kindel, et väärtuspakkumine on pälvinud organisatsiooni kollektiivis heakskiidu ja töötajates kinnistunud.

Järgnevad tegevused

On oluline mõista, et tööandja brändi kommunikeerimine ei tohi ei siseste ega väliste sihtrühmade jaoks lõppeda tööandja brändi lansseerimisega. Liialdamata võib öelda, et kommunikatsioonispetsialisti jaoks tööandja brändingu ajamahukam osa alles nüüd algabki. Organisatsioonil tuleb panustada sellesse, et erinevate tegevuste läbi hoida tööandja brändi tuleb hoida pidevalt pildil ning soodustada selle teadvustamist ja kinnistumist sihtrühmades.

Nii nagu lansseerimisel, peaksid ka sellele järgnevad tööandja brändi kommunikatsioon ja -tegevused mõjuma terviklikult ja toimima üksteist täiendavalt. Üks viis selle tagamiseks on tööandja brändi kommunikeerimine kampaaniatena.

Sisemiselt võivad jätkukampaaniad sõltuvalt tööandja brändi eesmärgist (vt ptk 2.5, 6.1.2) olla väga erinevad alates ühisürituste korraldamisest organisatsiooni vaimu kujundamiseks (aktuaalne näiteks üle 150 töötajaga organisatsioonides) sünnipäevaliste õnnitlustseremoonia kuni uute tavade ja traditsioonide loomiseni (aktuaalne näiteks organisatsioonide ühinemisel).

Erinevalt sisemistest sihtrühmadest, on tööandja brändi väljundeid välistele sihtrühmadele vaid üks: meelitada ligi „õigeid“ inimesi. Seetõttu on tööandja brändi väliskampaania loodud ülimalt tõenäoliselt värbamise soodustamiseks.

Üha sagedamini viivad organisatsioonid läbi ulatuslikke värbamiskampaaniad, mis võivad haarata nii elektroonilisi kui mitte-elektroonilisi meediume ning mis oma sisult ja vormilt sarnanevad pigem mastapsetele, pikalt etteplaneeritud müügikampaaniatele kui klassikalistele värbamisvahenditele (nt töökuuluste avaldamisele trükimeedias).

Personalikonsultantide sõnul (Rohtla 2007) saavad suuremad ettevõtted, kes korraga sadu inimesi värbavad, mõjutada värbamiskampaaniate abil oma kasumit kümnete miljonite kroonide ulatuses, sest hästi korraldatud ja loominguiline kampaania aitab suurendada uute töötajate juurdevoolu ja alandada värbamiskulusid.

Lähemalt saab infot värbamiskampaaniate läbiviimise kohta käesoleva peatüki lisast.

6.4 Võimalikud ohud kommunikatsiooni etapis

Kommunikatsioonispetsialistide töökoormus mitmekordistub kanalite rohkuse tõttu

Olugi, et tööandja brändi kommunikatsioon ei tohi piirduda pelgalt töökuulutustega, võib organisatsioonile olla samaväärselt kahjulik ka kommunikatsioonikanalite üleliigsus. Ideaalis on tööandja brändi sõnumitega kaetud lai valik kanaleid, kuid reaalsuses peaks kanalite iseloom ja arv sõltuma kommunikatsioonispetsialistide haldussuutlikkusest.

Näiteks võib praktikas väga kiiresti selguda, et konkurentide eeskujul loodud Facebooki konto või siseblogi käigushoidmine on aeganõudev ning huviväärse sisu leidmine keeruline. Kaasajale omases lõputus infotulvas silmapaistmine ning sihtrühmade pidev motiveerimine dialoogiks võib nõuda täiendavat täisajaga töökohta.

Lahendus: testperiood, haldajate meeskonna suurendamine

Kui täiendavate kanalite haldamiseks puudub vajalik inimressurs, kasvab olemasoleva meeskonna koormus üle pea ning organisatsiooni kogu kommunikatsiooni kvaliteet kannatab. Pigem piirduda vähema arvu kanalitega kui jätta olemasolevad korralikult haldamata.

Kanalite valikul tuleks arvestada nende haldamisele kuuluva aja- ja raharessursiga. Petlik on arvata, et kui kanal ise on põhimõtteliselt tasuta, siis ei kaasne selle haldamisega organisatsioonile mingisuguseid kulusid.

Enne iga uue kanali kasutusevõtmist tasuks alustada osakonnasisese testperioodiga, kus kanalit hallatakse küll eesmärgipäraselt, kuid mitte avalikult. Näiteks enne välisblogi alustamist katsetatakse paar kuud maja sees, kas suudetakse lugejatele regulaarselt pakkuda huviväärset materjali, kas organisatsioonis leidub piisavalt kirjutajaid, et blogi üleval hoida jne. Samamoodi saab katsetada ka Facebooki ja Twitteri konto loomise ja paljude teiste kanalitega, isegi kui n-ö testkeskkonnaks kasutatakse kõige tavalisemat tekstitöötlusprogrammi. Testperiood võiks vältida pigem paar kuud kui paar nädalat veendumaks, et kanali haldamine on meeskonnale pikaajaliselt jõukohane. Liiga lühikese testperioodi korral võib kanali haldamine toimuda esialgselt inertsist (kanali formaat on uus ja huvitav, pikalt kogutud teemad ei ole veel ammendanud jm).

Lisa

Värbamiskampaaniate näiteid

Eesti üks esimesi värbamiskampaaniad, 2006. aastal läbi viidud toonase Eesti Politseiameti värbamiskampaania “Õiguse jõud” (vt järgnev tekstikast) oli koguni sama aasta Turundusteo finalist (Aasta...).

Tekstikast 17. Eesti Politseiameti värbamiskampaania “Õiguse jõud” (2006)

Eesmärk: saada 100 õpilast Politseikolledžisse

Tulemus: kandideeris 238 noort

Hind: 750 000 krooni

Teostaja: Brilliant Marketing Communications OÜ

Kanalite valik:

Trükimeedia

Telereklaam

Bännerid populaarseimates internetiportaalides

Bännerid koostööpartnerite keskkondades

Kampaania alaleht politsei veebileheküljel

Plakatid Tallinna kobarkinos Coca-Cola Plaza

Reklaamklipi näitamine Coca-Cola Plaza kinos asuvates telerites

Suhtekorralduskampaania

Teavituskampaania, mille käigus tutvustati politseinikuks õppimise võimalusi ja politseitööd erinevatel haridusteemalistel messidel ja koolides.

Kangasbännerid

Erinevad atraktiivsust lisavaid elemendid (kasutatava tehnika ja politseikoerte demonstratsiooniesinemine jms).

Politseiharidust tutvustavad voldikud

(Politsei 2006)

ABB AS

Energeetika- ja automaatikatehnoloogia ettevõtte ABB AS tootmistööliste leidmiseks korraldatud värbamiskampania (ABB... 2008) tõi ettevõttele 4000 kontakti.

Kuigi värbamiskampania oli suunatud tootmistööliste leidmisele, kandideeriti kampania tulemusena edukalt ka näiteks kontoritööle. Kampania mõjutusel võeti tööle ligi 300 töötajat, millega tõusis töökohtade arv ettevõttes üle 1000. Ühtlasi aitas värbamiskampania tõsta ettevõtte brändi tuntust.

Kampania eripära: mitme-etapilisus

Värbamiskampanias kasutati mitmeid erinevaid reklaamikanaleid ning kampania viidi läbi kolmes etapis. Iga etapp oli erineva sõnumiga. Esimene oli pigem ABB-d tutvustav, kus rõhuti ettevõtte poolt pakutavatele soodustustele. Teises etapis toodi lisaks hüvedele sisse ka suunatus oskustele ja lojaalsusele ning rõhutati ettevõtte stabiilsust ja rahvusvahelisust. Kolmas etapp oli tuuleteemaline, andmaks selgelt mõista, et eelkõige vajatakse tuulegeneraatoreid valmistavasse elektrimasinate tehasesse töötajaid, kes oleksid valmis tegema füüsilist tööd.

AS Falck

2007. aastal paistis värbamiskampaniaga (Lember 2007) “Falck Eesti otsib superstaari töötajaid” silma turvafirma Falck. Teenindusettevõtte peamine vara on tööjõud. Seetõttu oli ettevõtte klientuuri kiire kasvu tingimustes üliahtaks muutunud tööjõuturul seadnud endale eesmärgiks olla agressiivne ja võimalike konkurentide eest uued töötajad ära noppida.

Personalipuuduses ja väga tihedas tööandjate konkurentsisis otsustati igale värbamiskampania raames tööle asunud uuele turvatöötajale anda 2000 krooni. Kampania eesmärk oli palgata 200 turvatöötajat. Pärast personalispetsialistiga peetud vestlusi ja taotleja esmast tööle sobivuse väljaselgitamist täitis tööleastumise ankeedi 412 inimest.

Kampaania eripära: müügikampaanialik sisu ja vorm

Falcki kampaania paistis silma reklaamikampaanialike võtetega: loosungiga “Falck Eesti otsib superstaari töötajaid” loodeti sihtrühmas tähelepanu pälvida. Kontserni esindajate sõnul oli populaarsele telesaatele viitamine taotluslik. “Sajad noored tunglevad superstaari kuulsuse nimel telestudio ukse taga. Igaüks neist soovib, et just teda märgataks. Tööjõuturul rebivad ettevõtted töökäte pärast. Iga firma soovib, et just teda valitaks.” (Lember 2007).

Konkurentsitihedas turusituatsioonis esmavaliku tööandjana esile kerkimine eeldas veelgi jõulisemat lähenemist, mistõttu otsustati värbamise puhul kasutada traditsioonilisi müügikampaania võtteid, kus kampaanias osalejale (s.o tööle asunule) pakutakse mingisugust täiendavat lisaväärtust (2000 EEK).

AS Rimi

2007. aastal, mil erinevatel hinnangutel oli jaekaubanduses kokku puudu 600-800 töökätt, viis Rimi läbi värbamiskampaania, millega loodeti juurde saada 50-100 uut töötajat (Liibak 2007).

Kampaania eripära: olemasolevate töötajate kaasamine teavitustegevustesse

Rimi värbamiskampaania raames teenindasid Rimi Tallinna super- ja hüpermarketite kassades ühe päeva jooksul kliente Rimi juhtkonna liikmed, teiste seas ka firma tegevjuht.

Oma töötajaid kasutati muuhulgas kampaania teleklippide tegemisel, kus näitlejate ja modellide asemel lahendasid erinevaid töös ette tulevaid olukordi Rimis töötavad klienditeenindajad.

Eesti Energia töökuulutused (Vabad töökohad 2011)

Tekstikast 18. Eesti Energia väärtused ja põhisõnumid tööandjana

Tähendusega töö väärtust loovas valdkonnas

Tööl, mida Eesti Energias teeme, on tähendus. Me töötame valdkonna heaks, mis mõjutab kõigi inimeste elu ning on maailma arengus strateegilise tähtsusega. Oma tööga loome

väärtust üle kogu Eesti ja kaugemalgi.

Kiire areng, kõrged eesmärgid ja suure mõjuulatusega otsused

Meil on kiiresti arenev ettevõtte, mida ootavad ees olulised ülesanded. Eesti Energias töötades saame unikaalseid kogemusi, teostame end suure mõjuga projektides ja anname oma panuse kõrgete eesmärkide elluviimisesse ka rahvusvahelisel tasandil.

Unikaalne oskusteave

Eesti Energias töötavad oma valdkonna tippspetsialistid, kes on ettevõtlikud, asjatundlikud ja julgevad võtta vastutust. Meie tugevus on pikaajalised kogemused ning maailmas unikaalne põlevkivitöötlemise oskusteave.

Mitmekülgsed arengu- ja karjäärivõimalused

Eesti Energia pakub eneseteostusvõimalusi eri äri valdkondades ja äri toetavates funktsioonides nii üle Eesti kui ka rahvusvaheliselt. Meil on arengut toetav keskkond ja kontsernisiseseid karjäärivõimalused.

IT analüütik-projektijuht

Omalt poolt pakume:

- inspireerivat keskkonda ja meeskonda, kes tegeleb Eesti suurimate IT projektide arendamisega
- võimalust olla osaline unikaalsete lahenduste väljatöötamisel, tööd maailma tipptasemel tehnoloogiatega
- võimalust lüüa kaasa üliolulise infrastruktuuri arendamises ja rakendada energiat õige eesmärgi teenistusse
- suurettevõtte hüvesid, koostööd paljude ala tipptegijatega
- sportimisvõimalusi Eesti Energia spordiklubis

Ärisüsteemide spetsialist

Omalt poolt saame Sulle pakkuda:

- võimalust kuuluda meeskonda, kes paneb aluse uuele avatud elektrienergiaturul tegutsevale Eesti Energiale
- arendavat, inspireerivat ja rahvusvahelist töökeskkonda
- toredaid ühiseid üritusi ja spordiklubi tegevusi

Elektrik

Sind ootab ees:

- asjatundlik ja toetav meeskond
- võimalus isiklikuks arenguks Eesti Energia kontsernis
- Eesti Energia spordiklubi tegevused ja Eesti Energia töötajate hüvepakett

Arveldusspetsialistid

Omalt poolt pakume:

- põhjalikku tasuta väljaõpet ja tööalaseks arenguks vajalikke täiendkoolitusi
- asjatundlikke ja toetavaid kolleege
- võimalust osa saada töötajale pakutavatest soodustustest ja toredatest ühisüritustest; tervise eest hoolitsemiseks saad liituda Eesti Energia spordiklubiga

Tehnikaosakonna juhataja

Eesti Energia Kaevandustes töötades ootab Sind ees:

- huvitav ja vastutusrikas töö
- professionaalne ja toetav meeskond
- korralikud töötingimused

Arveldussektori juhataja

Omalt poolt pakume:

- huvitavat ja vastutusrikast tööd ühes Eesti olulisemas ettevõttes
- asjatundlikku ja toetavat meeskonda
- võimalust osa saada töötajale pakutavatest soodustustest ja toredatest ühisüritustest; tervise eest hoolitsemiseks saad liituda Eesti Energia spordiklubiga

Harjutusülesanded

Individaaltöö

- Tee endale selgeks, milliseid siseseid ja väliseid kommunikatsioonikanaleid saaks kasutada olemasolevatele töötajatele tööandja brändimisel? Milliseid inim-, aja-, raha-, tehnilisi jm ressursse nende kanalite kasutamine eeldaks?
- Paku isikliku hetkearvamuse põhjal välja oma organisatsiooni tööandja brändi potentsiaalsed sihtrühmad ning hinda, milliste kanalite kasutamine võiks olla erinevate sihtrühmade puhul kõige tulemuslikum?
- Milliseid üritusi ja tegevusi (nt koolitused, töötoad, vestlusringid, meeskonnatöö, strateegiapäevad) plaaniksid sihtrühmadele läbi viia tööandja brändi a) lansseerimiseks ja b) jätkutegevusteks?
- Kuidas teeksid tööandja brändiga seonduvad materjalid personalile kättesaadavavaks (siseveeb, trükis, plakat kontori seinal)?
- Hinda, kes võiksid olla organisatsiooni kõneisikud, sihtrühmadega kontaktis olevad võtmeisikud jt, kes peavad tööandja brändi sõnumeid valdama. Mõtle, kuidas võiks toimida nende koolitamine, soorituse hindamine jm.

Rühmatöö

Ülesanne: Võrrelge kolme kindlustusseltsi töökuulutuste päises toodud enesetutvustusi ning analüüsige, millise mulje need ettevõttest jätavad. Millist infot ettevõtte enda kui tööandja kohta edastavad?

Töökuulutus 1 varakindlustuse riskijuhi leidmiseks:

AAS Gjensidige Baltic Eesti

Gjensidige on Eestis tegutsenud üle viie aasta. Praeguseks töötab filiaalis 22 inimest, kes omavad oma valdkonnas pikaajalist töökogemust. Gjensidige Balticu omanik on Norra suurim kindlustusselts Gjensidige Forsikring, kellel on esindused kokku kuues riigis. Baltikumis on Gjensidigel ligi 900 töötajat ning Eesti ja Leedu filiaalid alluvad Baltikumi juhtkonnale Riias.

Gjensidige on seni keskendunud eelkõige kahjukindlustusele teenindades nii era- kui ka juriidilisi isikuid eelkõige läbi kindlustusmaaklerite müügivõrgu. Hetkel on Gjensidige turuosa Eestis oma valdkonnas 3%.

Allikas: (AAS ... 2011)

Töökuulutus 2 ärikliendihalduri leidmiseks:

If P&C Insurance on Põhjamaade juhtiv kindlustusselts ja Eesti kindlustusturu liider. Meil on töökas meeskond, oleme sõbralikud ja professionaalsed. Meid iseloomustavad kiire mõtlemine ja tõhus tegutsemine, et olla liidrid nii täna kui ka tulevikus. Teenindame Eestis üle 200 000 era- ja ärikliendi.

Lisainformatsioon aadressilt www.if.ee.

Ifi Eesti müügiüksuse kliendisuhte haldamise osakonna eesmärgiks on olla kliendi jaoks parim kindlustuspartner!

Osakonnas töötavad era- ja ärikliendihaldurid, kokku üle 60 inimese üle Eesti.

Allikas: (If ... 2011)

Töökuulutus 3 vastutuskindlustuse riskijuhi leidmiseks:

ERGO pakub Eestis elu, pensioni, tervise ja vara kindlustamist eraisikutele ja ettevõtetele, olles siinsel kahjukindlustusturul suuruselt teine selts. ERGO teenuseid, teadmisi ja kogemusi usaldab 140 000 klienti üle Eesti. ERGO kuulub ERGO Insurance Groupi, kes teenindab 40 miljonit klienti enam kui 30 riigis. Grupi käive ulatus 2009. aastal üle 19 miljardi euro ehk 297 miljardi kroonini. ERGO Insurance Groupi omanik on maailma juhtivaid

kindlustusfirmasid, 1880. aastal loodud Munich Re.

Põhjalikuma ametiprofiiliga on võimalik tutvuda ERGO kodulehel
www.ergo.ee/toopakumised.

Allikas: (ERGO 2011)

7. Projekti lõpetamine ja jätkutegevused

Etapi sisendid

Hinnang tööandja brändi vajalikkusele

Projektiplaan

Auditidokument

Tööandja brändi identiteedi elemendid

Tööandja brändi tegevuskava

Kommunikatsioonistrateegia ja - plaan

Etapi põhitegevused

Projekti lõplik hindamine:

- projekti üldise ülevaate koostamine
- hinnangu andmine projekti läbiviimisele
- finantsaruandlus
- hinnangu andmine eesmärkide saavutamisele
 - hinnangu andmine tegevuskava sobivusele eesmärkide täitmiseks
 - hinnangu andmine tööandja brändi identiteedi elementide sobivusele eesmärkide täitmiseks
 - hinnangu andmine kommunikatsioonistrateegia, -plaani ja läbiviidud teavitustegevuste sobivusele eesmärkide täitmiseks
- lahendamata jäänud teemade/probleemide väljatoomine

Projekti üleandmine põhiorganisatsioonile

Tööandja väärtuspakkumise hindamine

Kommunikatsioonistrateegia ja -plaani hindamine

Etapi väljundid

Projekti lõpparuanne

Üleandmisdokument

Käesolev etapp algab projekti lõpetamise ja üleandmisega põhiorganisatsioonile (samm 19) ning lõpeb projektijärgselt tööandja brändi hindamisega (samm 20).

7.1 Projekti lõpetamine

Lõpetamine on üks olulisemaid etappe tööandja brändi projektitöös. Õigesti lõpetatud projekt annab võimaluse kasutada saadud kogemusi järgnevatel tööandja brändi uuendusprojektides, samuti teistes ettevõtmistes.

Projekti lõpetamisel tuleb hinnata projekti käiku ehk brändi loomisprotsessi (millised olid projekti igapäevaste tegevuste tugevad ja nõrgad küljed ja kuidas oleks võimalik tegevusi järgmistes tööandja brändi projektides täiustada ja parandada), samuti anda projekti eesmärgi täitmisele (esialgne) hinnang. Projekti lõpetamise viimases faasis antakse tööandja brändimisega seotud ülesanded ja tegevused üle projektimeeskonnalt põhiorganisatsioonile.

Projekti hindamine

Projekti hindamise raames on soovituslik:

- **koostada projekti üldine ülevaade**

Projekti üldine ülevaade võiks projektiplaanist esile tuua seotud eesmärgid, tulemused, planeeritud tegevused ja eelarve. Ülevaade peaks andma infot ka projekti üldisest kulgemisest

(ka riskijuhtumite esinemisest) ning ära mainima projekti teostamise käigus esialgsesse projektiplaani sisse viidud muudatused ja parandused.

- **anda hinnang projekti läbiviimisele**

Vajalik on hinnata projektijuhtimise kvaliteeti, projektimeeskonna koostööd ning projekti kaasatud ressursside piisavust.

- **viia läbi finantsaruandlus**

Projekti lõpetamisel tuleks koostada projekti kulude ja tulude ülevaade ning analüüsida erinevusi planeeritud eelarvest. Korrektne on koguda kõik finantsdokumendid ja lepingud ühte projektikausta.

- **analüüsida seatud eesmärkide täitmist**

Sõltuvalt töandja brändi põhi- ja alameesmärkidele määratud tähtajast võib, aga ei pruugi projekti lõpetamise ajaks olla selgunud, kas projekti tulem ehk töandja bränd on oma eesmärgi täitnud. Projekti lõpetamisel tuleks olemasoleva info põhjal anda esialgne hinnang töandja brändi mõjule. Edaspidi jälgib töandja brändi eesmärkide täitmist töandja brändi juht.

- **fikseerida lahendamata jäänud teemad ja soovitused järgmiste projektide teostamiseks**

Projekt võib olla tõstatanud uusi teemasid, ideid või probleeme, millega ei ole jõutud veel tegeleda, kuid mis võiksid olla aluseks tulevastele projektidele.

Kaval on eelpool mainitud osad panna kokku ühtseks dokumendiks ehk projekti lõpparuandeks. See on heaks aluseks ka projektijärgsete teavitustegevuste teostamisel. Projekti lõppedes võib nimelt osutada vajalikuks jagada erinevatele osapooltele informatsiooni projekti lõpptulemuse kohta.

Üleandmine põhiorganisatsioonile

Projekti lõpetamisel annavad projektijuht ja tema meeskond töandja brändi igapäevase juhtimisega seotud kohustused üle põhiorganisatsioonile, s.o töandja brändi juhile või neid ülesandeid teiste tööülesannete kõrvalt täitva(te)le isiku(te)le. On oluline, et seejuures

koostatakse spetsiaalne üleandmisdokument, milles fikseeritakse kõik üleantavad tegevused, üleandmise ajagraafik, vastutajad, tegevuse üleandmise lõpetatuks lugemise kriteeriumid jms. Üleandmise tulemusel uuendatakse asjassepuutuvate töötajate ametikirjeldusi ja -juhendeid, organisatsiooni protseduure ja rutiine jpm.

7.2 Jätkutegevused

On ülioluline, et tööandja brändiga seotud tegevused (nn jätkutegevused) jätkuksid regulaarselt ka peale projekti lõppemist ning muutuksid asjassepuutuvate töötajate igapäevaste tööülesannete osaks. Selle tagamiseks andis projektimeeskond projekti lõpetamise viimases faasis üleandmisdokumendi alusel vastutuse üle põhiorganisatsioonile.

Põhivastutuse tööandja brändiga seotud tegevuste eest võib anda tööandja brändi juhile. Tema tegeleb lisaks tööandja brändi igapäevasele juhtimisele ka selle regulaarse hindamisega, jälgib seatud eesmärkide saavutamist ning kutsub vajadusel tööandja brändi projekti taaskäivitamiseks projektimeeskonna uuesti kokku.

Esmalt jälgib brändi juht seatud põhi- ja alameesmärkide täitmist. Kui need vastavad ootustele, tuleb seejärel koostöös juhtkonna, personaliosakonna jt asjasse puutuvate isikutega seada järgmiseks perioodiks täpsustatud eesmärgid. Selline lähenemine kehtib eeldusel, et nii põhi- kui alameesmärke ei muudeta sisuliselt, vaid piirduakse uue tähtaja ja oodatava tulemuse täpsustamisega (nt esialgne eesmärk: vakantsidele kandideerijate arvu tõstmine 25% võrra 1. jaanuariks 2011; kohandatud eesmärk: vakantsidele kandideerijate arvu tõstmine 10% võrra 1. jaanuariks 2012).

Kui soovitakse eesmärke sisuliselt muuta (nt värbamisvõimekuse tõstmise asemel ühtlustada organisatsiooni kultuuri ettevõtte erinevates filiaalides), tuleks kokku kutsuda projektimeeskond ning käivitada tööandja brändi jätkuprojekt, mille raames töötatakse minimaalselt välja uus tööandja brändi projektiplaan ja tegevuskava. Maksimumprogrammina läbitakse uuesti kõik brändiloomisprotssi viis etappi.

Kui tööandja brändi hindamisel selgub, et projektimeeskonna poolt seatud põhi- ja/või alameesmärgid ei ole täitunud, tuleb üle vaadata nii tööandja brändi identiteedi elemendid kui

kommunikatsioonistrateegia.

Kommunikatsiooni hindamine

Kommunikatsioonispetsialisti ülesanne on anda tagasisidet selle kohta, kui edukalt on senist kommunikatsioonistrateegiat rakendades jõutud oluliste sihtrühmadeni ning kuidas on kommuniqueeritud väärtuspakkumine sihtrühmade hoiakuid või käitumist mõjutanud. Kas soovitud info on sihtrühmadeni jõudnud? Millised on olnud efektiivsed kanalid sihtrühmadeni jõudmisel? Kas ja kuidas on muutunud sihtrühmades organisatsiooni maine tööandjana? Jne.

Seesuguse info hankimine ei pruugi eeldada suurejoonelist kommunikatsiooniauditit ja olulisi rahalisi väljaminekuid. Väliste sihtrühmade kohta võib saada väärtuslikku infot vabavaralise veebianalüütika (nt Google Analytics) lisamisest oma kodulehele, et koguda statistikat karjäärirubriigi külastatavuse, erinevate tekstide loetavuse jpm kohta. Kindlasti tasub tööintervjuude osaks juurutada küsimuste blokk, millega uuritakse kandidaatidelt, kust nad on saanud organisatsiooni kohta teavet, millise mulje organisatsioon neile senise info põhjal on jätnud jne. Põhjalikuma ülevaate saamiseks tasub kaaluda ka sisenemisintervjuude juurutamist ametikohale valitutega kaardistamiseks organisatsiooni mainet, positsiooni võrreldes konkurentidega, tööandja brändi kommunikatsiooni efektiivsust, sõnumite kohalejõudmist tööjõuturul jms. Sisemiste sihtrühmade puhul on tööandja staatuse kõige käepärasemad hindamisvahendid regulaarse töötajate rahulolu uuringu ning lahkumisintervjuude läbiviimine.

Tööandja brändi identiteedi elementide hindamine

Tööandja brändi sisulist adekvaatsust saab jälgida kahest aspektist. Esiteks, küsides sihtrühmade hinnangut väärtuspakkumise komponentide ja motivatsioonimudeli asjakohasusele, ootustele vastavusele, konkurentsivõimelisusele jms. Praegustelt töötajatelt saab seda hinnangut küsida näiteks töötajauuringute, arenguestluste, lahkumisintervjuude, strateegiapäevade jt raames. Potentsiaalsete sihtrühmade hinnangut on mugavam küsida uute töötajate sisenemisintervjuudel.

Teine variant väärtuspakkumise atraktiivsuse hindamiseks on jälgida (väärtuspakkumist väljendava) motivatsioonimudeli osade kasutatavuse statistikat. Näiteks uurida, kui suur osa

kollektiivist kasutab väärtuspakkumise alusel pakutavaid sportimisvõimalusi, koolitustel ja konverentsidel osalemist, arengu- või töövarjupäevi, mentoritunde jms.

Hindamismatriks

Tööandja brändi identiteedi elementide ja kommunikatsioonistrateegia alusel saab luua hindamismatriksi (vt tabel 18), mis võimaldab selgitada välja tööandja brändi strateegia hetkeseisundi ning saada juhised edasisteks tegevusteks.

Tabel 18. Tööandja väärtuspakkumise (TVP) ja tööandja brändi kommunikatsiooni (TABK) hindamismatriks, kohandatud Moroko & Uncles (2008) järgi

	HALB TVP	HEA TVP
HALB TABK	II Ebaõnnestunud bränding	I Väliskommunikatsiooni tõrge
HEA TABK	III Ebasobiv identiteet	IV Jätkusuutlik edu

I lahter – Väliskommunikatsiooni tõrge

Antud olukord iseloomustab organisatsiooni, millel on küll rahulolevad töötajad, kuid soovitud kvalifikatsiooniga töötajate värbamine tekitab raskusi. Kui organisatsioon omab sisemiselt heakskiidetud tööandja brändi, kuid ei ole potentsiaalsete tööle kandideerijate seas esimeste eelistuste hulgas, võivad probleemi põhjuseks olla tõrked väliskommunikatsioonis. Näiteks ei ole potentsiaalsed kandidaadid organisatsiooni tegevusest piisavalt teadlikud. Samuti tekib taoline olukord siis, kui organisatsioon ei suuda oma brändiga teistest tööandjatest piisavalt eristuda.

Lahendus: Selgitada välja, miks bränd ei ole välistele sihtgruppidele piisavalt atraktiivne. Tuleks välistada võimalus, et probleemi tekitab liigselt olemasolevatele töötajatele suunatud brändi identiteet. Kui ilmneb, et põhjuseks on olnud siiski suhtlustõrked, aitab probleemi kõrvaldada uue ja täiustatud kommunikatsioonistrateegia loomine.

II lahter – Ebaõnnestunud bränding

Antud olukord on kõige ebasoovitavam, sest organisatsioonil ebaõnnestub nii olemasolevate töötajate hoidmine kui uute värbamine. Tööandja brändi loomisel on tehtud suuri vigu ning eksitud on nii tööandja brändi identiteedi elementide kui kommunikatsioonistrateegia kujundamisel.

Lahendus: Kahjuks tuleb tööandja brändi projekt lugeda läbikukkunuks. Nüüd tuleks tegeleda ettevõtte kultuuri, töötingimuste, motivatsioonisüsteemide jms parendamisega. Kui see on õnnestunud, võib tööandja brändi projekti uus väärtuspakkumine ja kommunikatsioonistrateegia loomiseks taaskäivitada.

III lahter – Ebasobiv identiteet

Antud olukord on iseloomulik organisatsioonile, kus värvatakse küll edukalt uusi töötajaid, kuid olemasolevate töötajate pühendumuse tase on madal ja kaadrivoolavus kõrge. Kui organisatsioon suudab meelitada palju uusi töötajaid, kuid ei ole võimeline neid organisatsioonis hoidma, on kommunikatsioonistrateegia olnud potentsiaalsete töötajate tähelepanu pälvimisel edukas, kuid tööandja brändi lubadust ei suudeta organisatsioonis realselt tagada. Antud olukord tekib siis, kui brändi lubadused erinevad liialt tegelikkusest. Tihti võib organisatsiooni atraktiivsus tööandjana olla tingitud tugevast positiivsest tarbijabrändist.

Lahendus: Probleemi lahendamiseks tuleb tegeleda tööandja brändi motivatsioonimudeli ja tegevuskavaga, et viia kokku tööandja brändiga lubatu ja see, kuidas tööandja väärtuspakkumine töötajate jaoks „käegakatsutavalt“ väljendub. Need protsessid on aga aeganõudvad. Seetõttu tuleks kommunikatsioonispetsialistil esmase „tulekahju“ kustutamiseks vaadata üle brändi sõnumid sihtrühmadele. Kommunikatsioonistrateegia vormiline pool on isenesest paigas, kuid sisu osas tuleks teha kohandusi, et vältida töötajate pettumist organisatsioonis ning organisatsiooni tööandjakuvandi halvenemist.

IV lahter – Jätkusuutlik edu

Käesolev olukord kirjeldab eduka tööandja brändi strateegiaga organisatsioone. Olemasolev personal on rahulolev ning värvatud töötajad tunnevad tööle asudes, et töötades tekkiv reaalne kogemus vastab tööandja brändi lubadusele. Antud olukord on kõige ihaldusväärsem, sest nii on organisatsioonil võimalik palgata parimaid töötajaid ning hoida neid organisatsioonis kaua.

Harjutusülesanded

Individuaaltöö

- Analüüsi, milliste näitajate alusel on Sinu organisatsioonis mõistlik hinnata projekti läbiviimise edukust?
- Arutle, millistele töötajatele võiks Sinu organisatsioonis tööandja brändimisega seotud ülesanded peale brändilooma protsessi lõppemist üle anda? Kes võiks olla projektijuht? Kes võiks olla tööandja brändi juht?
- Prognoosi, millise sagedusega tuleks Sinu organisatsioonis tööandja brändi hinnata, võttes arvesse arenguid organisatsioonis, kvalifitseeritud tööjõu pakkumises, tegevusvaldkonnas üldisemalt jm.
- Hinda hetkeolukorra põhjal, kuidas asjakohased on organisatsiooni väärtused (väärtuspakkumine) ja infovoog (kommunikatsioonistrateegia) tööandjana. Millisesse hindamismaatriksi lahtrisse paigutaksid selle hinnangu alusel oma organisatsiooni praegu?

Rühmatöö

Arutlege rühmas, milline on erinevates hindamismaatriksi lahtrites asumise ohud ja võimalused organisatsiooni jaoks, nt mõju mainele, värbamisvõimekusele, töötajate pühendumusele?

8. Diskussioon*

Järgnevas osas arutlen õppevahendi koostamisel kerkinud küsimuste üle ja toon välja teemad, mida tulevased tööandja brändingut puudutavad õppematerjalid võiksid katta.

Lugeja märkab, et õppevahendis ei anta vastust küsimustele, kes Eestis juba tegelevad tööandja brändimisega ning kes peaksid sellega tulevikus tegelema hakkama. Diskussiooni osas sooviksin neid teemasid lühidalt siiski käsitleda.

Kes juba tegelevad Eestis tööandja brändimisega?

Väliselt on väga keeruline hinnata, kas ettevõttel on tööandja bränd või mitte. Erinevalt tarbija- või isegi korporatiivbrändist on tööandja brändil vähe väliseid komponente (nt logo), valdav osa tööandja brändi loomisprotsessi väljunditest on mõeldud asutusesiseseks kasutamiseks (motivatsioonimudel, sõnumid jne).

Tööandja brändi keskne element on väärtuspakkumine, mida organisatsioon ka ühel või teisel kujul avalikult kommuniqueerib. Kui näiteks organisatsiooni kodulehel on ühes tekstimassiivis selgitatud, miks on tegu hea tööandjaga, siis ei saa pelgalt teksti lugemise põhjal hinnata, kas tegu on strateegilise tööandja väärtuspakkumisega või hoopis kommunikatsiooni- või personalispetsialisti mõttelennuga. Tööandja brändi olemasolu sõltub eeskätt siiski sisemistest protsessidest: teadvustatud valikute tegemisest ja nende kommuniqueerimisest.

Kuid tihedas konkurentsisis on organisatsioonid oma olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele suunatud praktikate osas napolisõnalised. On ka igati mõistetav, et organisatsioonid ei soovi organisatsioonid väärtuslikku siseinfot kolmandatele osapooltele avalikuks teha. Nii ongi raske määratleda, kui palju ikkagi tööandja brändimist Eestis kasutatakse.

* Õppematerjali kaitsmine magistritööna eeldas diskussiooni punkti olemasolu. Antud peatükk ei kuulu õppevahendisse.

2009. aastal uuris Helo Tamme Eesti ettevõtteid selgitamaks välja, kas mainekad tööandjad on tegelenud oma tööandja brändi teadliku ja strateegilise loomisega. Tamme (2009) leidis, et Eesti juhtivatest ettevõtetest olid vaid üksikud tegelenud tööandja brändi väljatöötamisega strateegilisel tasemel, ülejäänud toetusid tuntud toote- või teenusebrändile. Seega veel hiljuti polnud tööandja bränd Eesti organisatsioonides levinud meetod töötajate leidmisel ja hoidmisel. Praeguseks on tööandja bränding muutunud tööandjate seas kindlasti populaarsemaks, kuid mil määral, on raske öelda.

Kes võiksid Eestis tööandja brändimisega tegelema hakata?

Nagu tuuakse välja õppevahendi teises peatükis (vt ptk 2.5 tabel 3), võib tööandja brändimisel olla väga mitmeid eesmärke.. Ent kui lähtuda tööandja brändi kõige tüüpilisemast eesmärgist – tõsta olemasoleva personali lojaalsust ja suurendada organisatsiooni atraktiivsust potentsiaalsete töötajate silmis – siis võib tõdeda, et tööandja brändimine on eeskätt suunatud organisatsioonidele, kelle jaoks on olemasolevate töötajate hoidmine või uute värbamine murettekitav.

2011. aasta märtsis audiitorfirma KPMG poolt läbi viidud uuringus “Majanduse Pulss 2011”³, (Jegers & Root 2011) vastas vaid 2% valimist, et Eestis on hetkel töötajaid lihtne leida, sest igale tööpakkumisele vastab hulk sobilikke kandidaate. Üle poolte (53%) ettevõtjatest leidis, et kuigi tööpakkumistele vastajaid on palju, sobivad tegelikult üksnes vähesed kandidaadid. 40% hindas kvalifitseeritud tööjõu leidmist sageli keeruliseks. 4% valimist hindas Eesti tööjõuturu hetkeolukorda ülipessimistlikult, vastates, et töötajaid on raske leida iga töökoha jaoks. Sellise uuringu põhjal võiks naljatlemisi nentida, et tööandja brändi loomine on hädavajalik 40% jaoks Eesti erasektorist. Lisaks on tööandja brändimine aktuaalne ka avalikus ja mittetulundussektoris.

Kuigi peaaegselt on tööandja brändi kasutatud töötajate hoidmise ja värbamise soodustamiseks, võib tööandja brändingul olla ka alternatiivseid eesmärke (nt ühtse

³ Valim 204 ettevõtjat. Neist 49% olid tegevjuhid, 22% finantsjuhid, 19% omanikud ning 10% teised juhtkonna liikmed

organisatsiooni kultuuri loomine). Seetõttu võiksid tööandja brändist kasu saada veel laiem ring organisatsioone kui pelgalt need, kelle kitsaskohaks on tööjõu nappus.

Õppematerjali koostamisel olen lähtunud põhimõttest, et tööandja brändi loomiseks peab olema selge vajadus, sest tegemist on väga laiaulatusliku ja ambitsioonika ettevõtmisega. Esiteks, tööandja brändi väljatöötamine eeldab nii organisatsiooni olemasolevate töötajate ulatuslikku kaasamist kui ka potentsiaalsete töötajaprofiilidega otsekontakti saavutamist. Teiseks, brändiloome koosneb õppevahendis kirjeldatud kindlatest sammudest, mida vahele jätta pole võimalik. Piiratud ressursside korral saab varieerida vaid kasutatavate meetodite, valimi suuruse ja teemade ulatusega, kuid ka „miinimumprogrammi“ puhul on tegu organisatsiooni jaoks mastaapse projektiga. Lihtsalt „niisama“ ei ole mõistlik sedavõrd palju inim-, raha- ja ajaressursse tööandja brändi loomisesse investeerida.

Eelpool mainitud põhjustel pean tööandja brändi puhul kõige kriitilisemaks just selle eesmärgistamist ja mõju hindamist tagamaks, et tööandja bränd aitab tegelikult ka organisatsioonis probleemkohti leevenda. Olgugi, et erialakirjanduses armastatakse kõneleda ka tööandja brändi kaudsest mõjust (käibe kasv, kasumlikkuse kasv jne), väljendub tööandja brändi suurim kasu siiski soodsamas personalistatistikas. Esiteks on olemasolevad töötajad lojaalsemad ning kaadrivoolavus väheneb. Teiseks muutub uute (väärtustlike) töötajate värbamine hõlpsamaks.

Kes on enim hädas?

Tööpuudus ja tööjõupuudus eksisteerivad käsikäes. Sõltumata majandustsüklitest ei kao kumbki päriselt ära. CV Keskuse esindaja Paavo Heil kommenteeris möödunud aastal, et ka tööpuuduse kõrghetkel⁴ konkureerisid ettevõtjad paljudes valdkondades kvalifitseeritud tööjõu pärast samuti nagu see oli olnud mõned aastad tagasi kiire majandustõusu foonil. Kõige teravam tööjõuvajaduse raskuskese on nende mõne aastaga siiski liikunud

⁴ Registreeritud töötute osakaal kogu tööjõust vahemikus 2000-2010 kulmineerus märtsis 2011 14,7%-ni (Registreeritud....2011)

kaubanduse, ehituse ja kinnisvara sektorist infotehnoloogia, äriteenuste, turismi jpt teenindussfääri sektoritesse.

CV Keskuse andmetel (Heil 2010) oli tööotsijate üleküllus 2010. aasta alguses vaid viies kategoorias: kaubandus, transport, assisteerimine, klienditeenindus ja müük. Kui on aga vaja spetsialiste sellistele aladele nagu tervishoid, infotehnoloogia, haridus, avalik haldus, energeetika jne, siis tööandjad on jätkuvalt raskustes sobiva tööjõu leidmisega. Hinnanguliselt on Eesti tööjõuturul täitmata näiteks kuni 1000 IT-spetsialisti töökohta (Rum 2010). Ent terava tööjõupuuduse käes vaevlevaid valdkondi on veel. Värskest Tartu Ülikooli sotsiaalteaduslike rakendusuuringute keskuse RAKE ja poliitikauuringute keskuse Praxis läbi viidud energeetikasektori tööjõuuuringust selgub, et praeguste trendide jätkumisel jääb ka Eesti energeetikasektoris kümne aasta jooksul puudu ligi 1000 kõrgharidusega spetsialisti (Nael 2011).

Seega, universaalset vastust, kes peaks tööandja brändimisega tegelema hakkama, ei saa anda. Küll aga on mõistlik alustada tööandja brändi väljatöötamisega enne, kui tööjõu nappus hakkab organisatsiooni arengut takistama ning tööandjate omavaheline konkurents muutunud halastamatuks. Seega, ka kommunikatsioonispetsialistidel tuleb oma organisatsiooni tegevusvaldkonna arengutel (vt ptk 1) silm peal hoida ning sekkuda pigem varem kui hiljem. Ühtlasi tuleb hoolikalt jälgida, mida teevad konkurendid, sest ka tööandja brändi puhul kipub nii olema, et võidab see, kes esimesena välja tuleb.

Kuidas edasi?

Tööandja brändimise levikuks Eestis on hädavajalik emakeelsete teemakäsitluste loomine. Pakun välja, et järgmine samm tööandja brändi temaatika katmisel peaks olema Eesti organisatsioonide põhjal valminud näidiskaasuste koostamine ning kohaliku parima praktika jäädvustamine. Sealjuures on oluline, et kaasused ei kataks üksnes selliseid unikaalseid suurorganisatsioon nagu Eesti Energia või Swedbank, sest nende praktikad ei ole enamikele siinsetele organisatsioonidele üksüheselt üle kantavad ning võivad oma mastaapsusest tulenevalt jääda suurele osale tööandjatele kaugeks. Seega on oluline leida tööandja brändi edulugusid ka kohalike väike- ja keskmise suurusega organisatsioonide seast.

Ühtlasi, selleks et tööandja brändimine muutuks organisatsioonide tavapraktikaks, peavad

uued teemakäsitlused vastama oma tõsiseltvõetavusega ka näiteks finantsjuhi ootustele. Loodan, et juba lähiajal ilmub mõni teadustöö, mis tegeleb Eesti organisatsioonide näitel tööandja brändi loomisesse ja haldamisse tehtud investeeringute otsese ja kaudse mõju tõestamisega.

Kokkuvõte

Käesolev magistritöö on loodud õppematerjalina kommunikatsioonijuhtimise magistrantidele. Õppevahendi eesmärk on tutvustada tööandja brändingu kontseptsiooni ning juhendada lugejat tööandja brändi loomisel.

Õppevahend algab tööandja brändingu aktuaalsuse käsitlemisega makro- ja mikrotasandil. Esimene peatükk selgitab, millest sõltub kvalifitseeritud tööjõu nõudlus ja pakkumine tööjõuturul ning millised tegurid mõjutavad kvalifitseeritud tööjõu saadavust organisatsiooni tasandil. Peatüki lõpuosas tuuakse välja arengutrendid, mida organisatsioonil on vajalik inimressurssi kindlustamiseks jälgida.

Teine peatükk avab kõigepealt brändingu teoreetilise telgitaguse ning peatub seejärel lähemalt tööandja brändiga seonduval. Esmalt antakse lugejale ülevaade brändi olemusest ja brändimise eesmärgist, seejärel tööandja brändi otstarbest, mõjust, komponentidest jms. Selgub, et tööandja brändimine ei toimi välise, ajutise või näilise meetodina, vaid et see peab olema süsteemne, järjepidev ja juhitud, hõlmates nii olemasolevate kui potentsiaalsete töötajate jaoks olulisi valdkondi. Niisamuti ei saa tööandja brändi luua ainult sümbolite, väärtuste või ühekordsete aktsioonide raames. Eduka tööandja brändi aluseks on ikkagi atraktiivne palgapoliitika, eneseteostus, inimest väärtustav organisatsioonikultuur, lugupidavad alluvussuhted, vähene bürokraatia jms.

Õppevahendi esimesele, teoreetilisema suunitlusega osale järgneb teine, tööandja brändi viie-etapilisest loomisprotsessi tutvustav osa. Igale etapile on õppevahendis pühendatud oma peatükk.

Tööandja brändi loomisprotsess algab õppevahendi kolmandas peatükis käsitletava eeltegevuste etapiga, mis hõlmab endas vajaduse hindamist, projektimeeskonna loomist ja projektiplaani väljatöötamist. Hindamaks, kas organisatsioonil on vaja tööandja brändinguga tegelema hakata, on õppevahendis välja pakutud kaks praktilist tööriista. Kui tööandja brändi loomine on osutunud vajalikuks, on järgmiseks sammuks projektimeeskonna komplekteerimine. Projektimeeskond hakkab tegutsema ühiselt välja töötatud projektiplaani alusel, mis sisaldab nii töökorralduslikke (nt tegevuskava) kui tööandja brändi sisulisi komponente (nt tööandja brändi eesmärk ja sihtrühmad). Projektiplaan on elav dokument,

mille jälgimise ja täiendamise tegeletakse ka kõigis järgnevates etappides.

Brändiloomeprotsess jätkub uurimusliku suunitlusega auditi etapiga. Neljandas peatükis kirjeldatava etapi eesmärk on koondada eri allikatest pärinevat infot, mille põhjal saaks hilisemates etappides välja töötada tööandja brändi lubaduse, tegevuskava, kommunikatsioonistrateegia jpm. Auditi läbiviimiseks on mitmeid eri meetodeid (sh intervjuu, ankeetküsitlus). Auditi raames tuleks küsitleda nii kõiki tööandja brändi sihtrühmi kui asjakohaseid töötajaid (nt tegevjuht, personalijuht ja -spetsialistid, kommunikatsioonitöötaja, keskastmejuhid jt). Etapi väljundiks on auditidokument.

Õppevahendi viies etapp tutvustab lähemalt tööandja brändi identiteedi elementide ehk tööandja väärtuspakkumise, tunnuslause ja motivatsioonimudeli väljatöötamist. Tööandja väärtuspakkumine ehk tööandja brändi lubadus on kogum materiaalistest ja mittemateriaalistest hüvedest ning organisatsioonikultuuri omadustest, mis eristavad konkreetset tööandjat oma konkurentidest, aitavad motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalne ning mõjuvad potentsiaalsetele töötajatele tööandja valikul ihaldusväärseks.

Väärtuspakkumisest kasvab välja tööandja brändi tunnuslause, mis annab kontsentreeritud kujul infot tööandja põhiolemuse kohta ning võimaldab organisatsioonil konkurentidest eristuda. Selleks, et tööandja brändil oleksid töötajatele reaalsed ja käegakatsutavad tulemid, tuleb väärtuspakkumise alusel välja töötada motivatsioonimudel. Motivatsioonimudel peaks koosnema nii materiaalistest kui mittemateriaalistest hüvedest ning olema võimalikult diferentseeritud. Erinevate sihtrühmade jaoks kõige paindlikumat lähenemist pakub välisriikides populaarne „hüvede krediitkaardi“ või „shüvede kohviku“ kontseptsioon.

Brändiloomes jätkub kommunikatsiooni etapiga, mida kajastab õppevahendi kuues peatükk. Kommunikatsiooni etapp algab kommunikatsioonistrateegia põhiosa koostamisega (sõnumite loomine ja testimine, kanalite valik). Etapi lõpetavad tööandja brändi lansseerimine ja jätkutegevused. Tööandja brändi tuleb esmalt tutvustada organisatsiooni töötajatele ning alles siis, kui see on pälvinud üldise heakskiidu ja töötajates kinnistunud, tohib alustada väliskommunikatsiooniga.

Õppematerjali seitsmes peatükk tutvustab tööandja brändi loomisprotsessi viimast ehk projekti lõpetamise ja jätkutegevuste etappi. Projekti lõpetamisel tuleb hinnata projekti käiku,

samuti projekti eesmärgi (esialgset) täitmist. Projekti lõpetamise viimases faasis antakse tööandja brändimisega seotud ülesanded ja tegevused üle projektimeeskonnalt põhiorganisatsioonile. On ülioluline, et tööandja brändiga seotud tegevused (nn jätkutegevused) jätkuksid regulaarselt ka peale projekti lõppemist ning muutuksid asjassepuutuvate töötajate igapäevaste tööülesannete lahutamatuks osaks.

Õppevahendi teise osa iga peatükk lõpeb individuaal- ja rühmatööks mõeldud harjutusülesannetega. Individuaalülesanded juhatavad lugeja tööandja brändi loomiseks vajalike infoallikateni ning puudutavad etapi põhiküsimusi. Rühmaülesandeid saab kasutada aktiivõppemeetodina seminarides või kollektiivse kodutööna.

Summary

The economic recession of the recent years has created a quite unique trend in the Estonian labour market. Side by side with significant unemployment there is an almost similarly significant demand for labour force. Although unemployment has reached record heights, some parts of the economy wrestle with shortage of qualified labour force.

If the demand for qualified employees is much higher than supply, employers are bound to find new ways to increase their attractiveness in labour market. Employers have a number of ways to increase their competitiveness in the eyes of potential employees while also valuing current employees.

This master thesis is presented in the form of practical handbook to help these employers, who need to stand out from the competition, keep their current staff satisfied and recruit new people by means of creating employer brand. This material aims to open the concept of employer branding and instruct the reader in creating this brand.

At first, the importance of the employer brand is explained through the context of labour market changes in micro and macro level. First chapter details the supply and demand of skilled labour in labour market and on the organisational level. In addition, this chapter highlights the most important trends that organisations need to pay attention to in order to guarantee excellent human resources.

Second chapter lays out the basics of brand and branding. This is followed by a closer look at the employer brand, its components, uses, goals, effects etc. As it turns out, employer branding does not work as an only external, temporary or illusive measure. Employer brand has to be managed, systematic and continuous, embracing both current and prospective employees. Just as well, employer brand cannot rely only on symbols, values or one-time-actions. For a successful employer brand an organisation needs attractive salary policy, possibilities for self-development, organisational culture that values individual, relationships that are based on respect etc.

This first, more theoretical part of the handbook is followed by the second part, which instructs on the creation of the employer brand in five stages. Every stage corresponds to a chapter in the second part.

Third chapter outlines the preliminary actions of the branding in the first stage. These include evaluation of the need, assembling the branding workgroup and blueprinting the brand project. Two practical tools are introduced to evaluate organisational need of employer brand. If found to be necessary, a workgroup must be called together that will start working according to the brand project blueprint. This consists of different guidelines and directives, organising the work of the team, setting up subtasks and steps, and specifying core concepts of the brand (target groups and goals). Brand project blueprint is a living document that will be updated and changed on-the-go in all the following stages.

Next, the second stage is introduced, which is a research-oriented audit. Its aim is to concentrate information from different sources that are needed in later stages to specify brand identity, action-plan, communication strategy etc. Different approaches and methods are welcomed in audit-stage, e.g. interview, questionnaire, document analysis. While conducting the audit, all brand target groups as well as appropriate employees inside the organisation should be interviewed. This results in an audit document.

Fifth chapter or the third stage covers the employer brand identity elements: employer value proposition, slogan and motivational package. Employer brand proposition is the combination of material and immaterial benefits and properties of organisational culture that appear attractive to potential employees, separate this particular employer from others, help motivate its current employees and increase their loyalty. Slogan carries the core idea of employer and helps stand out. Motivational package is the tangible result of the employer brand. It should be as differentiated as possible, and the “cafeteria plan” is the most flexible solution for all target groups.

The creation of the brand continues in the next stage, which concentrates on communication. This sixth chapter helps compile communication strategy and launch employer brand. The brand must be introduced to the current employees at first and only after general approval from them may the external communication campaign start.

Seventh chapter concentrates on the last stage of the creation of the employer brand, which consists of closing the project and post-project activities. Before closing the project, team needs to evaluate the achievement of preliminary goals as well as overall conduct of the project. When the project is closed, team hands the remaining branding-related activities and tasks over to the main organisation. It is vital, that post-project activities will be kept alive

after the project is finished. In best case, they will become an inseparable part of the daily routine for the appropriate staff in the main organisation.

Every chapter in the second part, i.e. every stage is supplied with additional exercises for studying individually and in team. Individual exercises are made to direct the reader to relevant sources of information and touch on the main questions of each stage. Teamwork exercises can be used as measures of active study in seminars or collective homework.

Kasutatud kirjandus

2010 Recruiting Survey Results: The New Age of Recruiting. (2010.) URL (kasutatud märts 2011) <http://www.slideshare.net/nsouthamerica/2010-recruitment-survey>

AAS Gjensidige Baltic Eesti tööpakkumised. URL (kasutatud mai 2011) <http://www.cv.ee/too/q-AAS%20Gjensidige%20Baltic%20Eesti>

Aasta turundustegu 2006. Best Marketingi koduleheküljel, URL (kasutatud märts 2011) http://est.best-marketing.com/index.php?lang=est&main_id=353

ABB värbamiskampaania tõi 4000 kontakti (2008). ABB AS koduleheküljel, URL (kasutatud märts 2011) <http://www02.abb.com/global/eeabb/eeabb021.nsf!OpenDatabase&db=/global/eeabb/eeabb022.nsf&v=93A&e=ee&url=/global/seitp/seitp202.nsf/0/8CC7FC4F1E69FB2AC12573D900459363!OpenDocument>

Aedma, K. (2001). *Kas ainult palk paneb tööle?* Ajakiri Director, aprill 2001. URL (kasutatud august 2011) <http://director.ee/artikkel/11>

Ambler, T. & S. Barrow (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3): 185-206.

Barrow, S. & R. Mosley (2005). *The Employer Brand*. London: Wiley

Bromley, D. B. (2000). Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation. *Corporate Reputation Review*, 3 (3): 240-252.

Bromley, D.B. (2001). Relationships between Personal and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4): 316-334.

Capitalizing on Effective Communication. 2009/2010 Communication ROI Study (2010). Towers Watson Ltd koduleheküljel, URL (kasutatud märts 2011). <http://www.towerswatson.com/assets/pdf/670/NA-2009-14890.pdf>

Carrière, J. & C. Bourque (2009). The Effects of Organizational Communication on Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Land Ambulance Service and the Mediating

Role of Communication Satisfaction. *Career Development International*, 14 (1): 29-49

Collins, C. J. & J. Han (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57: 685–717.

De, K. (2007). Four Fatal Errors When Building Your Employer Brand. URL (kasutatud mai 2011)

<http://www.krishnade.com/blog/2007/four-fatal-errors-when-building-your-employer-brand/>

Ekspress Grupi ettevõtted. Ekspress Grupi kodulehekül, URL (kasutatud juuni 2011)

<http://www.egrupp.ee/ettevotted>

Elion “Väärtuste juurutamine”. Implement Inscape kodulehekül, URL (kasutatud juuni 2011) <http://www.implementinscape.ee/referentsid/elion>

ERGO Kindlustuse AS tööpakkumised. URL (kasutatud mai 2011)

<http://www.cv.ee/too/ergo-kindlustuse-as>

Fulmer, I. S., B. Gerhart & K. S. Scott (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56: 965–993.

Gaddam, S. (2008) Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *The Icfai Journal of Soft Skills*, 2 (1): 45-55.

Harrison, K. (2011) *Use PR to help build your employer brand*, URL (kasutatud august 2011)

Hausknecht, J. P., Rodda, J., & M.J. Howard (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48 (2), 269-288.

Herman, R. E., & J.L. Gioia (2001). Helping your organization become an employer of choice. *Employment relations today*, 28 (2), 63-78.

Heil, P. (2010). *Kas Eestis valitseb tööjõupuudus?* CV Keskuse koduleheküljel, URL (kasutatud märts 2010) http://www.cvkeskus.ee/news.php?news_id=239

If P&C Insurance AS tööpakkumised. URL (kasutatud mai 2011)
<http://www.cv.ee/too/q-If P&C Insurance>

Internal communication - the top 10 errors (2010) 2nd Head Ltd kodulehekül, URL (kasutatud märts 2011) http://2ndhead.co.uk/whitepapers/10_internal_communication_errors

Jegers, A. ja A. Root (2011). *Majanduse Pulss 2011*, URL (kasutatud märts 2011)
<http://www.kpmg.ee/dbfetch/52616e646f6d495630ccc819defa3b42cd8be0bc0b62e615d6a544a44f3c39b8/majandus-pulss-2011-eesti-veebi.pdf>

Kalade süsteem. Playtech kodulehekül, URL (kasutatud juuni 2011)
<http://www.playtech.ee/?nav=kalad>

Kalberg, S. (2007). Meelita keegi tööle – saad 3000 krooni preemiat, *Eesti Päevaleht*, URL (kasutatud märts 2011) <http://www.epl.ee/artikkel/402229>

Kapferer, J.-N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating And sustaining Brand Equity Long Term.* London: Kogan.

Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, 7, 1 & 2: 51-75.

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

Kütt, M. (2011). Personalijuhtimise/juhi roll organisatsioonis. URL (kasutatud mai 2011)
<http://maria.kytt.org/blog/wp-content/uploads/2011/02/Personalijuhtimise-roll-organisatsioonis.pptx>

Lee, D. (2010a). *How to Build A Magnetic Employer Brand – Part II*, URL (kasutatud märts 2011) <http://www.humannatureatwork.com/magnetic-employer-branding2pf.htm>

Lee, D. (2010b). *How to Build A Magnetic Employer Brand – Part II*, URL (kasutatud märts 2011) <http://www.humannatureatwork.com/magnetic-employer-branding3pf.htm>

Leimann, J. & V. Rääk (2004). *Juhtimise konsulteerimine.* Tallinn: Külüm.

Lievens, F. & G. Van Hove & F. Anseel (2007). *Organizational Identity and Employer Image:*

Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18: 45–59.

Lember, A. (2007). Edukas värbamiskampaania. ESSPRESS – Falck Eesti Infoleht nr 3 (75), mai/juuni, URL (kasutatud märts 2011) www.g4s.ee/upload/Dokumendid/ESSPress0307.pdf

Liibak, M (2007). Kes otsib, see leiab. *Äripäev*, 2.mai, URL (kasutatud märts 2011)

http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=3573/new_eri_artiklid_357312

MAAG Grupi ettevõtte. MAAG Grupi kodulehekül, URL(kasutatud juuni 2011)

<http://www.maag.ee/maag-grupp>

Martin, G. & P. Beaumont (2003). What's In a Name? Building a Relationship Between People Management and Branding. Chartered Institute of Personnel and Development, Wimbledon, Great Britain. House, London.

Michaels, E. & H. Handfield-Jones & B, Axelrod (2006). *Sõda talentide pärast*. Tartu: Kirjastus Hermes

Mitt, K. (2008). *Tööandja maine hindamine TNT Express Worldwide Eesti AS näitel*. Bakalaureusetöö. International University Audentes, ärikool

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

Normak, P. (2009). Projekti planeerimine. Loengukonspekt, URL (kasutatud august 2011)

<http://www.tlu.ee/~pnormak/PJ-2009/Loengute%20esitlused/projekti-kavandamine.ppt>

Nael, M. (2011). Eesti energeetikasektorit ähvardab inseneride põud. *ERR Uudised*, 19. august, URL (kasutatud august 2011) <http://uudised.err.ee/index.php?06213900>

Pedras, J., Liivamägi, A., Varts, R. (2007). PARE personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Pegasus.

Pere- ja töötajasõbralikum ettevõtte on Webmedia (2010). Eesti Infotehnoloogia ja

Telekommunikatsiooni Liidu koduleheküljel, URL (kasutatud märts 2011)

<http://www.itl.ee/?op=body&id=14&art=465>

Perens, A. (2004). Projektiplaani koostamine. Siseministeeriumi kodulehekül, URL (kasutatud august 2011) http://www.siseministeerium.ee/failid/Projplaani_koostamine.rtf

Perens, A. (2011). Projekti eelarve koostamine. URL (kasutatud august 2011) <http://www.projektijuhtimine.ee/uudised/projekti-eelarve-koostamine/>

Politsei värbamiskampaania "Õiguse jõud". Turundustegu 2006 konkursi ettekanne (2006). URL (kasutatud aprill 2011) <http://est.best-marketing.com/popFile.php?id=170>

Projektide aruandlus. Eesti Kunstiakadeemia start.artun.ee keskkonna kodulehekül, URL (kasutatud august 2011) http://start.artun.ee/blog/?page_id=750

Putzier, J. & D. Baker (2011) *The Everything HR Kit: A Complete Guide to Attracting, Retaining, and Motivating High-Performance Employees*. USA: AMACOM.

Pöldvee-Mürk, K. Ettevõtte poolsed soodustused motiveerivad töötajaid. CV Keskuse koduleheküljel, URL (kasutatud märts 2011)

http://www.cvkeskus.ee/career.php?menu=2&lastmenu=144&text_id=450&career_style=0

Rannik, H. (2011). Personalijuhtimine. URL (kasutatud mai 2011) http://materjalid.tmk.edu.ee/heli_rannik/Personalijuhtimine.ppt

Raus, L. (2010). 77 000 eestimaalasel on kindel soov välismaale tööle minna. *E24*, 16. detsember, URL (kasutatud märts 2011) <http://www.e24.ee/?id=358529>

Registreeritud töötus 1993–2011 (2011). Eesti Töötukassa kodulehekül, URL (kasutatud mai 2011) <http://www.tootukassa.ee/public/RegU.xls>

Rohtla, K. (2007). Töökuulutused muutuvad omaette reklaamiliigiks. *Äripäev*, 30. jaanuar, URL (kasutatud märts 2011) http://www.aripaev.ee/3481/rubr_artiklid_348107.html

Roper S. & G.Davies (2007). The Corporate Brand: Dealing with Multiple Stakeholders. *Journal of Marketing Management*, 23 (1-2): 75-90.

Rum, P. (2010). IT-töötajate järele on vajadus endiselt väga suur. *ERR Uudised*, 3. september, URL (kasutatud märts 2011) <http://uudised.err.ee/index.php?06213900>

Samel, E. (2004). *Palk*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus

Sissejuhatus statistikasse: Andmete kogumine ja esitamine. (2009/2010). URL (kasutatud august 2011)

http://www.e-ope.ee/download/euni_repository/file/796/ST-Loeng-01-2-Andmete-kogumine-ja-esitamine.pdf

Sotsiaalne tarkvara ettevõtte äristrateegia osana. TTÜ kursuse "Sotsiaalne tarkvara ja võrgukogukonnad" õppematerjal, URL (kasutatud mai 2011)

<http://sotsiaalnetarkvaraaris.wikidot.com/#toc0>

Sparks, M. (2007). Tegevuskava koostamine, elluviimine ja hindamine. Ettekanne Tartu Ülikooli Talveakadeemias. Salutäre kodulehekülg, URL (kasutatud august 2011)

<http://www.salutare.ee/files/ettekanded/VII%20B%20Tegevuskava.pdf>

Stamm, E. ja K. Jõemaa (2007). *Personalijuhtimise käsiraamat*, 1998-2011. Peatoim. Katre Vallner. Tallinn: Äripäeva Kirjastus

Strateegilised eesmärgid. AS Tallinna Sadam kodulehekülg, URL (kasutatud mai 2011)

<http://www.ts.ee/strateegilised-eesmaergid>

Swedbank tööandjana. Swedbanki kodulehekülg, URL (kasutatud juuni 2011)

<https://www.swedbank.ee/about/work/work/whyChooseHP?language=EST>

Tamkõrv, K. (2006). *Tööandja brändi loomise alused.* Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, Ärikorralduse instituut.

Tamme, H. (2009). *Tööandja bränding Eestis: mainekate tööandjate uuring.* Magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool, Ärikorralduse instituut.

Turundusplaani koostamise juhendmaterjal (2005). Advisio kodulehekülg (koostanud Broadline OÜ, OÜ Funding). URL (kasutatud august 2011)

http://www.advisio.ee/UserFiles/Tehtud%20t%C3%B6%C3%B6d/Turundusplaani_koostamise_juhend.pdf

Töötajad julgevad taas uutele väljakutsetele mõelda (2010). TNS Emori kodulehekülg, URL (kasutatud märts 2011)

<http://www.emor.ee/tootajad-julgevad-taas-uutele-valjakutsetele-moelda2/>

Tööjõu vajaduse prognoos aastani 2016. (2009). URL (kasutatud märts 2011) http://www.mkm.ee/public/Toojou_vajaduse_prognoos_aastani_2016.pdf

Using business process consulting, pros and cons. BusinessKnowledgeSource, URL (kasutatud august 2011) http://www.businessknowledgesource.com/blog/using_business_process_consulting_pros_and_cons_022656.html

Vabad töökohad. Eesti Energia kodulehekül, URL (kasutatud juuni 2011) <https://www.energia.ee/et/about/work/vacant>

Vihalem, A. (2008). *Turunduse alused. 2. trükk.* Tallinn: Külim

Vister, B. (2010). *Noorte ootused HUWY projekti vahendusel poliitikaloomes osalemise suhtes.* Magistritöö. Tartu Ülikool, Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni Instituut.

Yammarino, F.J. & T.J Naughton (1988). Time spent communicating: a multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 41 (9): 655-76.

Zero Email. (2011) Atos kodulehekül, URL (kasutatud august 2011) http://atos.net/en-us/about_us/zero_email/default.htm