

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Agnes Catrén Pähna, Carmen Tinno

ORGANISATSIOONI KAASAMINE REBRÄNDIMISE ELLUVIIMISEL
HARIDUSORGANISATSIOONIS: EESTI KUTSEKOOLIDE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: turunduse professor Andres Kuusik

Tartu 2026

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

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Kutseharidusasutuse rebrändimise teoreetiline raamistik.....	7
1.1. Brändi ja rebrändimise mõiste ning rebrändimise ajendid ja riskid	7
1.2. Kutseharidusasutuse bränding ja rebrändimise kontekst.....	12
1.3. Sisemine kaasamine ja kommunikatsioon rebrändimise protsessis	16
1.4. Rebrändimise õnnestumine organisatsiooni sisemisest perspektiivist	20
2. Rebrändimise praktika Eesti kutsekoolides	25
2.1. Uuringu metoodika	25
2.2. Uuringu tulemuste analüüs	31
2.2.1. Kaardistusuuring ning üheksa kooli analüüs	31
2.2.2. Juhtumiuuring.....	40
2.3. Soovitused rebrändimise tõhusaks sisseviimiseks haridusasutustes	50
Kokkuvõte	54
Viidatud allikad	56
Lisad	60
LISA A. Kaardistusuuringu küsimused.....	60
LISA B. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused	61
LISA C. Fookusgrupi intervjuu küsimused.....	63
Summary.....	65

Sissejuhatus

Eesti kutseharidusmaastikul on viimastel aastatel toimunud märkimisväärsed muutusi, mida mõjutavad nii haridusreformid, koolivõrgu ümberkorraldused kui ka õppekohtade ja õppekavade uuendamine. Riiklike reformide eesmärk on muu hulgas suurendada kutsekeskhariduse atraktiivsust võrreldes gümnaasiumiharidusega ning parandada kutseharidussüsteemi vastavust nii õppijate vajadustele kui ka tööturu ootustele. Need eesmärgid haakuvad laiemate Euroopa ja rahvusvaheliste hariduspoliitiliste suundumustega, mis rõhutavad kutsehariduse atraktiivsuse suurendamist ning tugevamat seost tööturuga (European Commission/EACEA/Eurydice, 2025; OECD, 2019). Sellised struktuursed ja sisulised muutused suurendavad konkurentsi õppijate pärast ning suunavad kutsekoole üha teadlikumalt kujundama oma nähtavust ja mainet ning arendama koostööd sidusrühmadega.

Haridusasutuse brändi strateegiline roll on muutunud keskseks, kuna bränd loob institutsioonile selge identiteedi, toetab selle eristumist konkurentidest ning mõjutab sidusrühmade hoiakuid ja lojaalsust (Makgosa & Molefhi, 2012). Varasem kirjandus on käsitlenud rebrändimist ja brändijuhtimist peamiselt turunduse ning väliste sihtrühmade perspektiivist, samas kui organisatsioonisisese vastuvõtu, tähendusloome ja töötajate rolli käsitus on jäänud killustatumaks, eriti avaliku sektori ja haridusasutuste kontekstis (Kuoppakangas et al., 2020; Saini et al., 2022).

Teema valik on seotud ühe autori varasema töökogemusega kutsehariduses, kus tal oli võimalus kogeda rebrändimise protsessi vahetult selle elluviimise järel. Muutuse perioodil ilmnis mitmesuguseid küsimusi, ootusi ja tõlgendusi, mis on organisatsiooniliste ümberkorralduste kontekstis loomulikud. Töötajad puutusid kokku olukorraga, kus uus identiteet ja suunad olid alles kujunemisjärgus ning vajasisid täiendavaid selgitusi ja ühist mõtestamist. See kogemus tõi esile, kui oluline on töötajate informeerimine, kaasamine ja tähendusloome toetamine, et tagada strateegiliste muutuste sisuline mõistmine ja sujuv rakendumine organisatsioonis. Teine autor tundis huvi rebrändimise kui organisatsioonilise protsessi vastu laiemalt, mis võimaldas ühendada praktilise kogemuse ja teoreetilise huvi ning kujundada uurimisprobleemi, mis seob identiteedi, muutuste juhtimise ja brändi strateegilise rolli haridusasutuse kontekstis.

Varasemad uurimused osutavad, et sisekommunikatsioon ja töötajate kaasamine on rebrändimise ning laiemalt brändijuhtimise õnnestumisel keskse tähtsusega, kuna töötajad annavad oma igapäevase töö ja käitumise kaudu brändile tegeliku sisu (King & Grace, 2008;

Leijerholt et al., 2022). Uuringud toovad välja, et sisemine brändijuhtimine eeldab töötajate arusaamist, pühendumust ja samastumist brändiga; kui neid aspekte ei toetata, võib see takistada brändi järjepidevat elluviimist organisatsioonis (Saini et al., 2022). Seetõttu võib järeldada, et rebrändimine on sageli juhitud juhtkonna ja väliste partnerite koostööna, mis võib jätta töötajad pigem passiivseteks vastuvõtjateks.

Sellest tulenevalt on käesoleva magistritöö keskne uurimisprobleem seotud küsimusega: kuidas kujuneb rebrändimise protsessi sisemine vastuvõtt kutsekoolide organisatsioonides ning millised tegurid soodustavad töötajate mõistmist ja valmisolekut muutust omaks võtta?

Rebrändimise mõistet kasutatakse erinevates allikates mitmetähenduslikult, täpsustatakse käesolevas töös, et kasutatakse mõistet rebrändimine (eesti k brändiuuendus), millega viidatakse organisatsiooni brändi eesmärgipärasele ja strateegilisele ümberkujundamisele. Rebrändimine hõlmab brändi kesksete elementide, sealhulgas väärtuspakkumise, visuaalse identiteedi, kommunikatsioonisõnumite ning positsioneerimise teadlikku muutmist eesmärgiga kujundada uus või selgem identiteet sidusrühmade teadvuses (Muzellec & Lambkin, 2006; Daly & Moloney, 2004).

Töö eesmärk on selgitada välja, kuidas rebrändimise protsessi viiakse sisse kutsekoolide organisatsioonides ning milliseid kaasamispraktikaid kasutatakse või oleks otstarbekas kasutada töötajate mõistmise ja toetuse tagamiseks. Eesmärgi saavutamiseks seatakse järgmised uurimisülesanded:

- Analüüsida rebrändimise olemust, eesmäärke, riske ja eripärasid haridusasutuste kontekstis.
- Analüüsida töötajate kaasamise ja sisekommunikatsiooni rolli rebrändimise protsessis.
- Viia läbi mitmikjuhtumiuuring kutsekoolide näitel ning analüüsida rebrändimise vastuvõttu mõjutavaid tegureid.
- Töötada välja soovitused rebrändimise tõhusaks sisseviimiseks haridusasutustes.

Töö praktiline väärtus seisneb selles, et haridusasutused seisavad üha sagedamini silmitsi vajadusega uuendada oma brändi, kohaneda muutustega ning kommunikeerida uut identiteeti sidusalt nii organisatsiooni sees kui ka väliskeskkonnas. Empiirilise analüüsi tulemusena on võimalik tuvastada, millised kaasamise ja sisekommunikatsiooni praktikad toetavad rebrändimise sisulist omaksvõttu ning millised puudujäägid võivad põhjustada töötajate vastuseisu, ebakindlust või segadust. Sellest lähtuvalt pakub magistritöö soovitusi,

mis toetavad rebrändimise teadlikumat juhtimist nii selle ettevalmistamise kui ka järelprotsesside faasis, aidates organisatsioonidel tugevdada töötajate kaasatust, ühtlustada kollektiivset arusaama ning siduda uus bränd organisatsioonikultuuriga.

Magistritöö koosneb kahest põhiosast. Esimeses, teoreetilises osas käsitletakse rebrändimise olemust, eesmärgi ja riske ning analüüsitakse kutseharidusasutuste brändingu eripära ja töötajate rolli rebrändimise protsessis. Samuti käsitletakse töötajate kaasamise ja sisekommunikatsiooni tähtsust ning võimalusi hinnata rebrändimise sisemist õnnestumist organisatsioonis. Teises, empiirilises osas uuritakse rebrändimise protsessi kutseharidusasutuste kontekstis. Empiiriline analüüs põhineb mitmeetapilisel uurimisdisainil, mis hõlmab üleriigilist kaardistusuuringut Eesti kutseharidusasutuste seas, poolstruktureeritud intervjuusid valitud koolide esindajatega ning juhtumiuuringut ühes rebrändimise läbinud kutsekoolis. Juhtumiuuringu raames viidi läbi fookusgrupi intervjuu ning organisatsioonisisene küsitlus töötajate seas, mille eesmärk oli hinnata rebrändimise sisemist vastuvõttu ja töötajate brändiga samastumist. Kogutud andmeid analüüsitakse kvalitatiivse sisuanalüüsi ning kirjeldava statistilise analüüsi abil. Käesolev uurimus keskendub avaliku sektori kutseharidusasutustele. Selline valik on tehtud valimi ühtsuse ja organisatsioonide võrreldavuse tagamiseks, arvestades nende sarnast tegevusraamistikku ja juhtimiskonteksti. Avaliku sektori eripärasid käesolevas töös eraldi ei analüüsita, kuna fookus on rebrändimise protsessidel, mitte sektorispetsiifilistel erinevustel.

Käesoleva töö koostamisel on kasutatud tehisintellektil põhinevat tekstirobotit abivahendina keeleliseks toimetamiseks ja sõnastuse parandamiseks. Tehisintellekti ei ole kasutatud töö sisuliste järelduste, analüüsi ega tulemuste genereerimiseks, vaid üksnes olemasoleva teksti selguse ja loetavuse parandamiseks.

Autorid tänavad kõiki uuringus osalenud kutseharidusasutuste juhte ja töötajaid, kes jagasid oma kogemusi ning võimaldasid koguda käesoleva magistritöö jaoks vajalikku empiirilist materjali.

Märksõnad: rebrändimine, sisemine brändijuhtimine, töötajate kaasamine, kutseharidus, organisatsiooniline muutus.

Teaduseriala kood (CERCS): S190 ettevõtte juhtimine

1. Kutseharidusasutuse rebrändimise teoreetiline raamistik

1.1. Brändi ja rebrändimise mõiste ning rebrändimise ajendid ja riskid

Selles peatükis käsitletakse rebrändimise teoreetilisi lähtekohti ning seotakse need kutseharidusasutuste organisatsioonilise kontekstiga. Käesolevas alapeatükis avatakse brändi ja rebrändimise mõisted ning käsitletakse rebrändimise peamisi ajendeid ja riske. Järgmistes alapeatükkides vaadeldakse lähemalt haridusasutuste, sh kutsekoolide eripära brändingu ja konkurentsikeskkonna vaates ning analüüsitakse töötajate rolli ja kaasamise olulisust rebrändimise protsessis. Peatüki lõpus käsitletakse rebrändimise õnnestumise hindamise võimalusi organisatsioonisisesest perspektiivist. Esitatud teoreetiline käsitlus loob aluse empiirilise uuringu läbiviimiseks ja tulemuste analüüsiks.

Brändi käsitletakse kirjanduses organisatsiooni identiteeti ja mainet väljendava tervikuna, mis eristab ühe organisatsiooni pakkumist teistest. Ameerika Turundusassotsiatsioon defineerib brändi kui nime, termini, disaini, sümboli või muu tunnuse, mille abil identifitseeritakse ühe müüja kaup või teenus ning eristatakse seda konkurentide pakkumisest. (American Marketing Association, n.d.) Kaasaegsem brändikäsitlus laiendab seda arusaama, käsitledes brändi kui sidusrühmade kogemuste, tähenduste ja assotsiatsioonide kogumit. Kotler ja Keller (2016) rõhutavad, et bränd kujuneb organisatsiooni loodud tähenduste ja sidusrühmade tajude koostoimes ning hõlmab nii funktsionaalseid kui ka emotsionaalseid seoseid. Sarnaselt märgib Aaker (1996), et brändiidentiteet annab organisatsioonile strateegilise suuna ja loob seoseid organisatsiooni ning selle sihtrühmade vahel. Nende käsitluste põhjal võib järeldada, et bränd koosneb mitmest omavahel seotud dimensioonist: visuaalsest identiteedist (nt nimi, logo ja kujundus), väärtuspakkumisest (organisatsiooni lubadus ja pakutav väärtus) ning kommunikatiivsest süsteemist (sõnumid ja kanalid, mille kaudu brändi identiteeti edastatakse). Selline terviklik käsitlus võimaldab mõista brändi mitte üksnes visuaalse sümbolina, vaid organisatsiooni identiteeti, väärtusi ja sidusrühmade kogemusi ühendava tähendusraamistikuna.

Rebrändimise ulatus võib varieeruda väiksematest, järkjärgulistest muudatustest kuni radikaalse identiteedimuutuseni. Muzellec ja Lambkin (2006) eristavad evolutsioonilist ja revolutsioonilist rebrändimist, millest esimene viitab piiratud esteetilistele või positsioneerimise muutustele, teine aga ulatuslikule ja selgelt eristuvale identiteedimuutusele. Rebrändimise mõistet käsitletakse kirjanduses mitmetähenduslikult ning autorid rõhutavad selle erinevaid aspekte. Olulisemate käsitluste võrdlus on esitatud tabelis 1.

Tabel 1

Rebrändimise definitsioonid kirjanduses

Autor	Rebrändimise käsitlus	Põhirõhuasetus
Muzellec, Doogan & Lambkin (2003)	Rebrändimine on organisatsiooni brändi atribuutide (nimi, logo, sümbolid, väärtused) eesmärgipärane muutmine, kas üksikult või kombineeritult, et kujundada uus identiteet sidusrühmade teadvuses.	Strateegiline ümberpositsioneerimine ja brändiidentiteedi muutus
Muzellec & Lambkin (2006)	Rebrändimine on protsess, mille käigus organisatsioon kas hävitab, kannab üle või loob uut brändikapitali, sõltuvalt muutuse ulatusest ja juhtimisest.	Brändikapital ja reputatsioonirisk
Gotsi, Andriopoulos & Wilson (2008)	Rebrändimise edukus sõltub organisatsioonikultuuri ja uute brändiväärtuste kooskõlast; kultuuriline joondatus on kriitiline tegur.	Organisatsioonikultuur ja sisemine kooskõla
Hatch & Schultz (2002)	Organisatsiooniidentiteedi muutused, sealhulgas rebrändimine, peavad arvestama sisemiste enesemääratluste ja välise kuvandi vastastikust mõju.	Identiteedi dünaamika ja tähendusloome
Joseph (2021)	Rebrändimist tuleks käsitleda sisemisest perspektiivist, kuna töötajate mõistmine, omaksvõtt ja tähendusloome määravad uue brändi tegeliku rakendumise.	Töötajate roll ja sisemine vastuvõtt

Allikas: Autorite koostatud tabelis nimetatud autorite põhjal.

Esitatud käsitlused näitavad, et varasem kirjandus on käsitlenud rebrändimist eeskätt strateegilise ja turundusliku ümberpositsioneerimisena (Muzellec & Lambkin, 2006), keskendudes brändi atribuutide ja kuvandi sihipärasele muutmisele. See lähenemine eeldab, et rebrändimine on juhtkonna poolt juhitud ja suhteliselt kontrollitav protsess, mille eesmärk on parandada organisatsiooni konkurentsipositsiooni või mainet. Teised autorid rõhutavad aga organisatsioonikultuuri, identiteedi ja töötajate rolli tähtsust (Gotsi et al., 2008; Joseph, 2021), käsitledes rebrändimist kollektiivse tähendusloome protsessina, mille edukus sõltub organisatsiooniliikmete samastumisest ning sisemisest kooskõlast. Sellest vaatenurgast ei ole

rebrändimine pelgalt kommunikatiivne ümberkujundamine, vaid identiteedipõhine organisatsiooniline muutus.

Rebrändimine on enamasti juhtkonna strateegiline otsus reageerida muutustele ja kujundada organisatsiooni kuvandit kooskõlas uute eesmärkidega (O'Sullivan et al., 2024). Muzellec, Doogan ja Lambkin (2003) toovad välja, et organisatsioonid võtavad rebrändimise ette mitmel strateegilisel põhjusel. Nende käsitluse kohaselt võib üheks oluliseks ajendiks olla strateegiline ümberpositsioneerimine ehk soov liikuda uuele sihtturule või eristuda konkurentidest uuel moel, mis eeldab värskendatud kuvandi loomist, näiteks brändi moderniseerimist või uue sihtrühma kõnetamist. Stuart ja Muzellec (2004) märgivad, et rebrändimine võib olla seotud ka maineprobleemide lahendamisega, kuna olukorras, kus senine bränd on saanud negatiivse varjundi või selle maine on aegunud, võib uue identiteedi loomine aidata organisatsioonil kujundada uuendatud kuvandit ja taastada sidusrühmade usaldust. Daly ja Moloney (2004) rõhutavad, et rebrändimise ajendiks võivad olla ka organisatsioonilised muutused, näiteks ühinemised, ülevõtmised, struktuursed ümberkorraldused või juhtkonna vahetus, mille puhul uus bränd võib sümboliseerida organisatsiooni uut identiteeti ja ühist kultuuri. Merrilees ja Miller (2008) osutavad, et rebrändimise vajadus võib tuleneda ka muutustest turukeskkonnas ja sihtrühmade ootustes, näiteks demograafilistest muutustest või vajadusest kõnetada uusi sihtrühmi. Chapleo (2010) toob haridusvaldkonna kontekstis esile, et kasvav konkurents õppijate pärast on suunanud haridusasutusi oma brändi teadlikumalt arendama ja strateegiliselt positsioneerima. Seega on rebrändimise akadeemilised käsitlused tuvastanud peamiste ajenditena organisatsioonilised muutused, strateegilise ümberpositsioneerimise, maine uuendamise ning muutused turu- ja konkurentsikeskkonnas.

Eelnevale tuginedes võib rebrändimise ajendid koondada kolme peamisse kategooriasse: (1) struktuursed muutused (nt ühinemised), (2) strateegilised ümberpositsioneerimised ning (3) maine- ja reputatsioonipõhised ajendid. Haridusasutuste kontekstis domineerivad sageli esimesed kaks, kuid nende mõju realiseerub läbi identiteedimuutuse, mis puudutab organisatsiooni liikmete enesemääratlust. Nende tasandite kooskõla on eelduseks rebrändimise sisulisele õnnestumisele.

Rebrändimine on kompleksne muutusprotsess, millega kaasneb mitmeid riske. Üheks oluliseks riskiks on brändiväärtuse vähenemine ning klientide segaduse teke olukorras, kus üleminek uuele brändile ei toimu sujuvalt. Uuringud on näidanud, et kui rebrändimist ei tehta ettevaatlikult, võib see mõningaid olemasoleva brändi tugevusi lõhkuda (Isanovic &

Rotkirch, 2018). Näiteks leidsid Makgosa ja Molefhi (2012) Botswana ülikooli rebrändimise juhtumiuuringus, et pärast logo ja visuaalse identiteedi muutmist oli õppurite suhtumine uude brändi esialgu negatiivsem kui varasemasse. Õppijad mäletasid ja eelistasid endist logo ning olid sellega emotsionaalselt tugevamalt seotud, mis viitab olemasoleva brändilojaalsuse püsimisele. Selline lojaalsus varasema identiteedi suhtes osutab riskile, et rebrändimine võib õõnestada olemasolevat lojaalsust ja brändikapitali juhul, kui muutust ei suudeta sidusrühmadele piisavalt selgitada ja põhjendada.

Rebrändimise oluliseks riskiteguriks on ka töötajate vastuseis ning organisatsiooni siseste väärtuste ja uue brändi vahel tekkiv konflikt. Uuringud on toonud välja, et kui uus bränd ei haaku organisatsiooni senise kultuuri ja väärtustega, võivad töötajad tajuda lahknevust väljakuulutatud brändiväärtuste ja tegeliku organisatsioonikultuuri vahel, mis omakorda vähendab nende toetust muudatusele ning võib takistada rebrändimise edukat elluviimist (Hatch & Schultz, 2002).

Gotsi jt (2008) näitasid, et rebrändimise järgselt ei olnud töötajate hoiakud ja käitumine kooskõlas uute brändiväärtustega ning vastupanu muutusele takistas nende väärtuste omaksvõttu. See viitab sellele, et kui rebrändimine ei arvesta olemasoleva organisatsioonikultuuriga, võib protsessi edukus sattuda ohtu. Samuti on ohuks lüngad kommunikatsioonis, kui rebrändimise eesmärged ja sisu ei selgitata sidusrühmadele arusaadavalt, tekib infopuudus ja kuulujutud, mis võivad kahjustada muudatuse vastuvõttu. Kuoppakangas jt (2020) leidsid juhtumiuuringus, et selge brändistrateegia puudumine tekitas töötajates segadust ning küünilisust, mistõttu uut brändi tajuti kui pealiskaudset „maski“ organisatsioonilistele muutustele. Töötajate arvamusega vähene arvestamine ning puudulik vastastikkuse arutelu loomine nõrgendasid rebrändimise tähenduslikkust ja usaldusvärsust. Uuring rõhutab, et edukas rebrändimine ei saa tugineda üksnes kommunikatsioonile, vaid eeldab sisemist brändijuhtimist, mis kaasab töötajaid ja loob jagatud arusaama muutuse eesmärkidest. Kokkuvõtvalt toovad Muzellec ja Lambkin (2006) välja, et rebrändimine on kõrge reputatsiooniriskiga protsess, mis võib kahjustada või isegi hävitada olemasolevat brändikapitali. Eriti tundlik on nimevahetus, kuna nimi toimib brändi väärtuse kandjana ja sidusrühmade arusaamade ankruna. Nende käsitluste kohaselt saab selliseid riske vähendada ainult siis, kui rebrändimist juhitakse terviklikult ning protsess on toetatud kõigi oluliste sidusrühmade, eriti töötajate poolt. Need riskid viitavad, et rebrändimine ei ole üksnes kommunikatiivne ümberkujundamine, vaid identiteedipõhine muutusprotsess, mis võib destabiliseerida organisatsiooni kollektiivse enesemääratluse.

Tulles tagasi rebrändimise mõiste juurde, ilmneb eelnevast käsitlusest, et rebrändimine ei piirdu üksnes organisatsiooni visuaalse identiteedi või kommunikatsiooni muutmisega. Ühtlasi võivad rebrändimist ajendada strateegilised, struktuursed ja mainega seotud tegurid, kuid protsessiga kaasnevad ka mitmed riskid, sealhulgas brändikapitali nõrgenemine, sidusrühmade segadus ning töötajate vastuseis. Need riskid viitavad sellele, et rebrändimine puudutab organisatsiooni identiteeti, kultuuri ja liikmete arusaamu laiemalt ning ei kujuta endast pelgalt kommunikatiivset ümberkujundamist. Seetõttu on asjakohane käsitleda rebrändimist organisatsiooniliste muutuste teooria vaatenurgast. Rebrändimist vaadeldakse tihti ka organisatsioonilise muutusprotsessina, mis puudutab nii organisatsiooni struktuure, identiteeti kui ka kollektiivset enesemääratlust.

Muutuste teooria kohaselt ei seisne organisatsiooniline muutus pelgalt formaalsetes otsustes, vaid hõlmab organisatsiooniliikmete hoiakute, tähendussüsteemide ja käitumise ümberkujundamist (Burnes, 2004). Organisatsioonilise muutuse klassikalises käsitluses seostatakse Kurt Lewini töödega kolmefaasilist muutusmudelit, mida kirjeldatakse „lahtikülmutamise“ (unfreezing), muutuse (change) ja „taaskülmutamise“ (refreezing) etappidena (Lewin, 1951; Burnes, 2004). Lewini teooriast lähtudes ei seisne muutus pelgalt formaalses otsuses, vaid eeldab olemasolevate käitumismustrite ja grupinormide tasakaalu häirimist ning uute praktikate stabiliseerimist (Lewin, 1951). Burnes (2004) rõhutab oma analüüsis, et planeeritud muutuse lähenemise keskmes on just hoiakute, normide ja grupikäitumise ümberkujundamine, mitte üksnes struktuurilised ümberkorraldused. Lewin (1951) ja Burnes (2004) töödest selgub, et rebrändimise kontekstis võib „lahtikülmutamise“ etapina käsitleda senise identiteedi ja sümbolse tähendussüsteemi kahtluse alla seadmist ning vajaduse loomist uue identiteedi järele. Muutuse faasis kujundatakse ja rakendatakse brändi muutused ning sellega seotud väärtused ja praktikad, mille edukus sõltub töötajate arusaamast ja kaasatusest. „Taaskülmutamise“ etapis stabiliseeruvad uued normid ja tähendused organisatsioonikultuuris ning muutuvad igapäevase toimimise osaks. Selline käsitlus võimaldab vaadelda rebrändimist mitte ühekordse kommunikatiivse sekkumisena, vaid protsessina, mille sisuline õnnestumine sõltub sellest, kas uus identiteet suudetakse organisatsiooni liikmete hoiakutes ja käitumises püsivalt juurutada.

Bridges'i (2009) üleminekuteooria täiendab seda käsitlust, rõhutades muutuse psühholoogilist mõõdet. Rebrändimise puhul ei toimu üksnes nime või sümbolika vahetus, vaid töötajad läbivad ülemineku seniselt identiteedilt uuele. See protsess võib hõlmata

ebakindlust, kaotusetunnet või vastupanu, eriti juhul, kui varasem identiteet oli tugevalt internaliseeritud.

Weicki (1995) tähendusloome käsitluse kohaselt kujuneb organisatsiooniline reaalsus protsessis, kus organisatsiooni liikmed loovad toimuvatele sündmustele tähenduse, tuginedes oma identiteedile, varasematele kogemustele ja situatsioonis märgatud vihjetele.

Tähendusloome on retrospektiivne ja pidev protsess, mille eesmärk ei ole niivõrd objektiivne täpsus, kuivõrd usutava ja toimimist võimaldava seletuse kujundamine (Weick, 1995, viidatud Czarniawska, 1997). Rebrändimise kontekstis tähendab see, et töötajad ei võta uut identiteeti omaks automaatselt, vaid tõlgendavad seda läbi oma varasema organisatsioonilise kogemuse ja professionaalse enesemääratluse. Kui uus bränd haakub olemasolevate väärtuste ja identiteediga, võib kujuneda usutav ja sidus tähendusraamistik, vastupidisel juhul võivad tekkida ambivalentsus ja tõlgenduslik ebakõla.

Kokkuvõtvalt võib rebrändimist käsitleda organisatsiooni brändi identiteedi sihipärase ümberkujundamisena, mille eesmärk on kohandada organisatsiooni kuvandit muutuvate strateegiliste eesmärkide, turutingimuste või sidusrühmade ootustega. Rebrändimise ajenditeks võivad olla näiteks strateegiline ümberpositsioneerimine, organisatsioonilised muutused või vajadus parandada organisatsiooni mainet. Samas kaasnevad rebrändimisega mitmed riskid, millest üheks olulisemaks on organisatsioonisisene vastupanu ja võimalik vastuolu uute brändiväärtuste ning olemasoleva organisatsioonikultuuri vahel. Seetõttu ei saa rebrändimist käsitleda üksnes kommunikatiivse või turundusliku tegevusena, vaid laiemalt organisatsioonilise muutusprotsessina, mis hõlmab organisatsiooniliikmete hoiakute, tähendusloome ja käitumise kujunemist. Sellest tulenevalt käsitletakse käesolevas töös rebrändimist organisatsioonilise muutusena, mille sisuline õnnestumine sõltub tähendusloome protsessidest, töötajate kaasamisest ning brändiga samastumise kujunemisest.

1.2. Kutseharidusasutuse bränding ja rebrändimise kontekst

Käesolevas alapeatükis käsitletakse kutseharidusasutuste brändingu ja rebrändimise eripära nende organisatsioonilise ja institutsionaalse konteksti kaudu. Esmalt selgitatakse haridusasutuste käsitlemist teenuseorganisatsioonidena ning brändi rolli kvaliteedisignaali ja konkurentsieelise kujunemisel haridusturul. Seejärel analüüsitakse kutsekoolide kui organisatsioonide eripära, keskendudes õpetajate professionaalsele identiteedile, sidusrühmade ootustele ja avaliku sektori organisatsioonidele omasele väärtuspõhisele tegevusloogikale. Lõpuks käsitletakse olukordi, kus kutseharidusasutustes võib tekkida

vajadus rebrändimiseks. Selline käsitlus loob tausta mõistmaks, millises organisatsioonilises ja institutsionaalses raamistikus rebrändimise protsess kutsekoolides aset leiab.

Haridusasutusi käsitletakse kirjanduses tihti teenuseorganisatsioonidena, kuna nad pakuvad immateriaalset ja kogemuslikku väärtust, mitte materiaalseid tooteid (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Haridus on teenus, mille puhul domineerivad kogemus- ja usalduskvaliteedi omadused, mistõttu on kvaliteeti enne tarbimist keeruline hinnata ning otsustusprotsessiga kaasneb kõrgem tajutud risk (Mourad, Ennew, & Kortam, 2011). Seetõttu toimib haridusturul kooli bränd kvaliteedisignaalina, aidates vähendada teenuse kogemus- ja usalduskvaliteediga seotud riski ning kommunikeerides potentsiaalsetele õppijatele ja nende vanematele institutsiooni väärtusi, mainet ja pakutava kogemuse olemust (Mourad et al., 2011; Chapleo, 2010). Nagu alapeatükis 1.1 käsitleti, hõlmab bränd organisatsiooni visuaalset identiteeti, väärtusi, mainekuvandit ja strateegilist positsioneerimist, mis väljenduvad nii kommunikatsioonis kui ka institutsiooni pakutavas väärtuses sidusrühmadele. Praktikas väljendub see näiteks sümboolika (nimi, logo, vorm), väärtuspakkumise (nt eristuvat õppekava või õppemetoodika) ja kommunikatsiooni kaudu. Chapleo (2010) ning Hemsley-Brown ja Oplatka (2006) rõhutavad, et haridusasutuste puhul on bränd tihedalt seotud organisatsiooni sisemiste väärtuste, identiteedi ja toimimisloogikaga. Seetõttu on oluline arvestada haridusasutuste, sealhulgas kutsekoolide organisatsioonilise eripäraga.

Beijaard, Meijer ja Verloop (2004) toovad välja, et kutseõppeasutuste eripära organisatsioonina tuleneb suuresti õpetajate professionaalsest identiteedist. Kutsekoolis kujuneb õpetajate identiteet sageli mitme rolli, eeskätt erialaspetsialisti ja pedagoogi lõimumisel, mis seob organisatsiooni tegevuse otseselt õpetajate teadmiste, väärtuste ja enesemääratlusega. Õpetajate professionaalne identiteet on dünaamiline ning kujuneb erinevate professionaalsete rollide ja kogemuste koosmõjus. Hatch ja Schultz (2002) käsitluse kohaselt kujuneb organisatsiooni identiteet sisemiste enesemääratluste ja väliste kuvandite vastastikusel mõjul, peegeldades seda, kuidas organisatsiooni liikmed mõtestavad „kes me oleme“ ning kuidas nad suhestuvad teiste tajude ja ootustega. Sellest tulenevalt on kutsekooli strateegilised muutused, sealhulgas rebrändimine, seotud ka õpetajate professionaalse enesetaju ning organisatsioonikultuuri laiemate muutustega. Ashforth ja Mael (1989) osutavad, et töötajate identiteet on sageli seotud organisatsiooni ajaloolise kuvandi ja väärtustega, mistõttu võib brändimuutus mõjutada ka kuuluvustunnet ja rollitaju. Wæraas

(2008) märgib, et avaliku sektori organisatsioonides, kus eksisteerivad mitmed väärtused ja identiteedid, võib ühe identiteedikäsitluse rõhutamine teiste arvelt tekitada sisemisi pingeid.

Lisaks on õpilaste vaatest uuringud näidanud, et haridusasutuse kuvand mõjutab õppijate valmisolekut kandideerida ning on seega oluline tegur institutsiooni atraktiivsuse kujunemisel konkurentsikeskkonnas (Ivy, 2001). Kuna hariduse omandamine eeldab õppijalt märkimisväärset aja- ja tulevikuinvesteeringut, põhineb kooli valik suurel määral usaldusel institutsiooni vastu (Mourad et al., 2011; Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Chapleo (2010) käsitluse kohaselt võib tugevat brändi pidada haridusasutuse jaoks strateegiliseks konkurentsieeliseks, mis aitab eristuda konkurentsikeskkonnas ning luua sidusrühmadega nii ratsionaalsetel kui emotsionaalsetel alustel põhinevaid seoseid.

Hemsley-Brown ja Oplatka (2006) ning Chapleo (2010) osutavad, et kuigi enamik kutseõppeasutusi tegutsevad avaliku sektori organisatsioonidena, on haridusturu konkurentsistumine toonud kaasa turundus- ja brändijuhtimise põhimõtete ülekandumise haridusvaldkonda, kus institutsioonid rakendavad üha enam äri sektoris kasutatavaid strateegiaid. Eestis on koolivõrgu ümberkorraldused ning haridusvaldkonna strateegilised muutused loonud olukorra, kus haridusasutused tegutsevad üha teadlikumalt konkurentsikeskkonnas (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021).

Nestor (2016) toob välja, et ettevõtjad ootavad kutsehariduselt eelkõige tööturu vajadustele vastavaid oskusi ning paindlikku koostööd haridusasutuste ja ettevõtete vahel. Konkurentsitihedas hariduskeskkonnas ei kujune kutseõppeasutuse maine üksnes õppijate silmis, vaid olulist rolli mängivad ka tööandjate ootused ja hinnangud. Tööandjate vaatenurgast on kutsehariduse kvaliteet tihedalt seotud lõpetajate praktiliste oskuste, töövalmiduse ning erialase pädevusega. See tähendab, et kutseõppeasutuse maine ja konkurentsivõime kujunevad nii õppijate kui ka tööandjate silmis, sõltudes eeskätt sellest, kui võrd kool suudab vastata tööandjate ootustele ning kujundada end usaldusväärse partnerina. Sellest tulenevalt võib ka brändi kujundamine või uuendamine olla seotud vajadusega tugevdada kooli positsiooni tööturu ja ettevõtjate silmis. Kutsehariduse kontekstis on tööandjad olulised strateegilised partnerid, kuna tööpõhise õppe korraldus ning õppekavade ajakohastamine eeldavad süsteemset koostööd ettevõtetega ning tööjõuvajaduse regulaarset analüüsi (CEDEFOP, 2020; SA Kutsekoda, 2023). Kutsehariduse maine kujuneb nii õppijate kui ka tööandjate hinnangu kaudu. Kui noorte valikukäitumist mõjutavad arusaamad haridusliigi prestiižist (OECD, 2019), siis tööandjate ootused keskenduvad eeskätt lõpetajate praktilistele oskustele ja töövalmidusele (Nestor, 2016).

Euroopa kutsehariduse kontekstis on täheldatud, et õppimiseas noorte arvu vähenemine ja üldhariduse kasvav eelistamine on suurendanud konkurentsi erinevate haridusteede vahel (CEDEFOP, 2020). Sellises keskkonnas muutub õppijate värbamine haridusasutuste jaoks strateegiliseks prioriteediks (Ivy, 2001). Haridusasutustel on vaja end selgelt positsioneerida ning luua nähtavust erinevate sidusrühmade seas, sealhulgas õppijate, lapsevanemate ja tööandjate hulgas (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006; Chapleo, 2010). Seetõttu muutub konkurentsitihedas haridusturul selge ja läbimõeldud strateegiline positsioneerimine ning atraktiivse kuvandi kujundamine keskseks teguriks õppijate valikukäitumise mõjutamisel (Mazzarol & Soutar, 2008).

Avaliku sektori organisatsioonide puhul omandab bränd täiendava mõõtme, kuna organisatsiooni positsioneerimisel mängivad olulist rolli selle avalik missioon, väärtused ja ühiskondlik roll (Wæraas & Solbakk, 2009; Chapleo, 2010). Selliste organisatsioonide bränd on lahutamatult seotud nende organisatsioonilise identiteedi ja väärtuspõhise missiooniga ning peab arvestama avaliku huvi teenimise eesmärkidega (Wæraas, 2008). Kutsekooli bränd väljendab institutsiooni mainet ning peegeldab selle rolli tööturu vajadustele vastava kvalifikatsiooni kujundamisel ja regionaalse majandus- ning tööjõuarengu toetamisel (OSKA, 2023; CEDEFOP, 2020).

Avaliku sektori organisatsioonide puhul võib turunduslik brändikäsitlus sattuda pingesse organisatsiooni väärtuspõhise ja ühiskondliku missiooniga (Wæraas & Solbakk, 2009). Kui brändi arendamine keskendub eelkõige konkurentsipositsiooni tugevdamisele ja nähtavuse suurendamisele, võib see tekitada küsimuse, mil määral jääb esiplaanile institutsiooni hariduslik ja sotsiaalne roll. Seetõttu on kutsekooli bränd tihedalt seotud organisatsiooni identiteedi, väärtuste ja missiooni tõlgendamisega. (Hatch & Schultz, 2002)

Haridusasutuse rebrändimise vajadus ilmneb sageli olukordades, kus organisatsiooni strateegiline või institutsionaalne raamistik on muutunud ning senine identiteet ei peegelda enam adekvaatselt selle rolli ja eesmärgi. Sellistes organisatsioonides võivad muutused tuleneda reformidest, liitumistest või poliitikamuudatustest, mis loovad vajaduse institutsionaalse enesemõtestuse ja identiteedi uuendamiseks sidusrühmade silmis (Muzellec & Lambkin, 2006; Wæraas, 2008). Konkurentsitihedas hariduskeskkonnas toimib bränd strateegilise vahendina, mille kaudu haridusasutused kujundavad oma nähtavust ja usaldusväarsust erinevate sidusrühmade seas (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006). Organisatsioonide, mis tegutsevad avalikus sektoris nende puhul on oluline, et bränd oleks

kooskõlas organisatsiooni avaliku missiooni ja väärtusraamistikuga ning peegeldaks institutsiooni rolli ühiskonnas (Wæraas & Solbakk, 2009).

Kokkuvõtvalt võib kutseharidusasutuste brändingut käsitleda strateegilise ja organisatsioonilise protsessina, mille kaudu kujundatakse institutsiooni nähtavust, usaldusväarsust ja eristuvust konkurentsitihedas hariduskeskkonnas. Kutsekoolide puhul ei piirdu bränd üksnes visuaalse identiteedi või turundusliku kuvandiga, vaid on tihedalt seotud organisatsiooni väärtuste, avaliku missiooni ning õpetajate ja töötajate professionaalse identiteediga. Rebrändimise vajadus võib tuleneda nii haridusturu konkurentsistumisest, institutsionaalsetest muutustest kui ka vajadusest ümber mõtestada organisatsiooni roll ja positsioon sidusrühmade silmis. Seetõttu kujuneb kutseharidusasutuste kontekstis rebrändimine mitmetasandiliseks protsessiks, milles põimuvad strateegiline positsioneerimine, institutsionaalne legitiimsus ja organisatsiooniidentiteedi ümberkujundamine. Rebrändimise sisuline õnnestumine sõltub seejuures sellest, kuivõrd suudetakse uus identiteet siduda organisatsiooni sisemiste väärtuste, tähendusloome ja töötajate professionaalse enesemääratlusega.

1.3. Sisemine kaasamine ja kommunikatsioon rebrändimise protsessis

Burmann ja Zeplin (2005) kohaselt on rebrändimine sageli juhtkonna ja turundusspetsialistide poolt algatatud strateegiline protsess, kuid selle tegelik edu sõltub suurel määral organisatsiooni sisemisest toetusest, eelkõige töötajatest. Töötajad toimivad brändi igapäevaste kandjatena, kuna nende suhtlus õppijate, lapsevanemate ja partneritega annab brändile praktilise sisu ning kujundab sidusrühmade tajusid. Seetõttu on töötajate hoiakud ja käitumine määrava tähtsusega uue brändi väärtuste elluviimisel ning brändilubaduse täitmisel igapäevatöös. Kui töötajad ei mõista või ei toeta uut brändistrateegiat, ei peegeldu bränd lubatud kujul organisatsiooni igapäevategevuses, mis võib kahjustada brändi usaldusväarsust ja sidusust. Lisaks osutavad Yakimova, Buhalis ja Iankova (2017) ning Joseph (2021), et rebrändimise edu on sageli hinnatud eelkõige väliste sidusrühmade reaktsioonide kaudu, samas kui sisemine perspektiiv on jäänud tahaplaanile. Buhalis ja Iankova (2017) rõhutavad, et töötajate kaasamine, sisuline dialoog ning tõhus sisekommunikatsioon on rebrändimise õnnestumisel kriitilise tähtsusega, kuna just töötajate toetus ja muudatuse omaksvõtt määravad, kas uus bränd organisatsioonis tegelikult juurdub.

Rebrändimise protsessis võib eristada etappe, mis on töötajate jaoks eriti tundlikud. Üheks selliseks hetkeks on uue brändi avalik väljakuulutamine ehk lansseerimine. Selleks

ajaks peaksid töötajad olema juba saanud piisava ülevaate muutuse sisust ja eesmärkidest, kuna vastasel juhul võivad nad kogeda segadust või ebakindlust samaaegselt avalikkusega. Muutuste juhtimise käsitlused rõhutavad, et enne muudatuse ametlikku rakendamist on oluline kujundada organisatsioonis arusaam muutuse vajalikkusest, mis aitab vähendada vastupanu ja ebakindlust (Kotter, 1996). Burmann ja Zeplin (2005) ning Kotter (1996) rõhutavad, et vahetult pärast rebrändimise väljakuulutamist algab periood, mil töötajad peavad hakkama uut nime ja identiteeti oma igapäevases töös kasutama. Kui selles etapis puudub piisav tugi, näiteks selged juhised, koolitused või korduma kippuvatele küsimustele vastavad materjalid, võib see tekitada ebakindlust ning väljenduda passiivsuses või varasema identiteedi kasutamise jätkumises.

Brändijuhtimise uuringud osutavad, et töötajate kaasamine, selge kommunikatsioon ja käitumuslik tugi on uue brändi edukaks juurdumiseks keskse tähtsusega (Burmann & Zeplin, 2005). Rebrändimise käigus kujunevad töötajate reaktsioonid sageli tähendusloome protsessi kaudu, mille käigus püütakse mõtestada muutuse mõju nii organisatsioonile kui ka enda rollile selles. Gotsi jt (2008) rõhutavad, et organisatsioon peab selliseid tõlgendusprotsesse teadlikult suunama, et kujundada toetav hoiak ning soodustada uue brändi rakendumist igapäevases käitumises. Samuti on leitud, et töötajate samastumine organisatsiooniga mõjutab nende valmisolekut muutusega kaasa tulla: mida tugevam on samastumine organisatsiooni identiteedi ja väärtustega, seda tõenäolisemalt toetavad töötajad uut brändi ning aitavad seda oma tegevuse kaudu ellu viia (Ashforth & Mael, 1989).

Muzellec ja Lambkin (2006) ning Merrilees ja Miller (2008) märgivad, et organisatsioonid ei pruugi rebrändimise käigus alati töötajaid ulatuslikult kaasata, kuna tegemist on sageli strateegilise ja juhtkonnakeskse protsessiga. Sellel võib olla nii praktilisi kui ka strateegilisi põhjuseid. Üheks põhjuseks on salastatuse vajadus rebrändimise varases etapis, eriti olukordades, kus tegemist on nimevahetuse või suure avaliku tähelepanuga muudatusega. Sellisel juhul püütakse vältida info enneaegset levikut ning otsustusprotsess võib jääda kitsama juhtkonna ja väliste partnerite ringi. Selle tulemusena kuulevad paljud töötajad uuest brändist alles hilisemas faasis, kui peamised otsused on juba tehtud, mistõttu võivad nad tajuda olukorda pigem valmis otsusena, mille elluviimises on nende roll piiratud (Hatch & Schultz, 2008). Wæraas (2008) ning Hatch ja Schultz (2002) toovad esile, et avalikus sektoris võivad brändimuutused olla seotud poliitiliste ja mainega seotud riskidega. Lisaks võivad rolli mängida poliitilised ja mainega seotud kaalutlused. Avalikus sektoris, sealhulgas haridusasutustes, kardetakse mõnikord, et rebrändimine võib avalikkuses tekitada

kriitikat või seostuda tarbetu kulutamisega, mistõttu hoitakse protsess tugevalt juhtkonna kontrolli all. Kuigi selline lähenemine võib aidata tagada strateegilise selguse ja kommunikatsioonilise kontrolli, võib see samal ajal vähendada töötajate pühendumust ja sisulist toetust rebrändimisele (Balmer & Gray, 2003).

Gotsi jt (2008) toovad välja kui töötajaid ei kaasata või kui nende jaoks jääb muudatus tähenduseta, võib esile kerkida vastupanu. Identiteedi kaotus on üks peamisi vastupanu põhjuseid, sest töötajad on sageli uhked oma organisatsiooni senise nime, embleemi ja maine üle ning uue brändi kasutuselevõtt võib tekitada tunde, et osa nende identiteedist kaob. Näiteks Makgosa ja Molefhi (2012) tudengite uuringus ilmnes emotsionaalne kiindumus varasema institutsionaalse identiteedi ja sümboolika suhtes, mis mõjutas nende hoiakuid uue brändi vastu. Seda järeldust on võimalik analüütiliselt üle kanda ka töötajate konteksti, kuna ka töötajad võivad olla seotud senise logo ja nimekujundusega ning tajuda uut brändi võõrana või organisatsiooni identiteediga mittesamastuvana, mis võib soodustada vastupanu. Lisaks osutavad Hatch ja Schultz (2002), et organisatsiooni identiteedi muutused võivad põhjustada pingeid organisatsiooni sisemiste enesemääratluste ja uue kuvandi vahel, kuna töötajad tõlgendavad muutusi läbi oma varasema kogemuse ja organisatsioonilise identiteedi. Sellistes olukordades võivad töötajad tajuda uut brändi organisatsiooni senisest identiteedist eraldiseisvana. Seda järeldust on võimalik analüütiliselt üle kanda ka töötajate konteksti, kuna töötajad võivad olla seotud senise logo ja nimekujundusega ning tajuda uut brändi võõrana või organisatsiooni identiteediga mittesamastuvana, mis võib soodustada vastupanu. Gotsi jt (2008) osutavad ka sellele, et väärtuskonflikt võib kujuneda oluliseks vastupanu allikaks olukorras, kus uue brändi väärtused või sõnumid ei ühti töötajate isiklike või organisatsioonis varem juurdunud väärtustega. Kui organisatsioonikultuur ei ole uute brändiväärtustega kooskõlas, võib töötajate toetus jääda nõrgaks ning uut brändi tajutakse ebaautentse või organisatsiooni identiteediga mittesamastuvana. Selline sisemine vastuolu võib väljenduda passiivses vastuseisus ning tekitada emotsionaalseid reaktsioone, nagu šokk, lein või viha.

Rebrändimise käivitamine kujutab endast organisatsioonilist muutust ning muutusteooria kohaselt võivad sellised protsessid esile kutsuda esialgse eituse ja protesti (Kotter, 1996). Kui rebrändimist tajutakse pelgalt kosmeetilise muudatusena, mis ei käsitle organisatsiooni tegelikke probleeme, võib töötajates kujuneda küüniline hoiak, mis toimib psühholoogilise kaitsemehhanismina ebakindluse vastu. Informeerimatuse ja kaasamatuse tingimustes võivad levida kuulujutud ning väärarusaamad, mis võimendavad hirne ja

suurendavad vastupanu. Töötajate vastupanu allikad kujunevad seega nii ratsionaalsetest teguritest, nagu väärtuste ja identiteedi konflikt, kui ka emotsionaalsetest reaktsioonidest, mis kaasnevad muutusega. Sellest tulenevalt on rebrändimise protsessis keskse tähtsusega töötajate kaasamine ja läbipaistev suhtlus, kuna töötajate ootuste ja kogemuste arvestamine aitab kujundada suuremat toetust muutusele (Kotter, 1996; Hatch & Schultz, 2002; Gotsi et al., 2008; Lines, 2004; Oreg, 2006).

Organisatsiooni sees saab rebrändimise protsessi töötajaid kaasata erineval sügavusel, ulatudes pelgast informeerimisest kuni partnerluseni. Kaasamise tasemete klassikaline käsitlus pärineb Arnstein-i (1969) osalusredeli mudelist, mille kohaselt varieerub osalus informatsiooni edastamisest ja konsultatsioonist kuni ühise otsustamise ja partnerluseni. Kuigi mudel loodi avaliku halduse kontekstis, on seda laialdaselt rakendatud ka organisatsiooniliste muutuste analüüsimisel, kuna see võimaldab hinnata töötajatele antava mõjuvõimu ulatust (Arnstein, 1969). Lines (2004) tõi oma strateegiliste muutuste uurimuses välja, et töötajate osaluse ulatus mõjutab otseselt nende hoiakuid ja käitumist muutuse suhtes. Kui töötajatel on võimalus osaleda muutuse kavandamises ja elluviimises, kujuneb nende suhtumine muutusesse üldjuhul positiivsemaks ning vastupanu väheneb, samas kui pelgalt informeerimine jätab töötajate mõjuvõimu ja pühendumuse piiratumaks. Burmann ja Zeplin (2005), King ja Grace (2008) ning Hatch ja Schultz (2002) käsitlevad töötajate kaasamist kui protsessi, milles töötajad osalevad brändi tähenduse ja väärtuste kujundamises ning nende tõlgendamises organisatsiooni igapäevases tegevuses. Kuna töötajad annavad brändile oma töö ja suhtluse kaudu praktilise sisu, on nende sisemine omaksvõtt eelduseks brändilubaduse usaldusväärsele elluviimisele. Seetõttu mõjutab kaasamise kvaliteet otseselt seda, kuivõrd töötajad samastuvad uue brändiga ja on valmis seda oma töös järjepidevalt edasi kandma. Varasemad uuringud osutavad, et mida enam on töötajatel olnud võimalus rebrändimise protsessis kaasa rääkida, seda suurema tõenäosusega tajutakse uut brändi organisatsiooni ühise loominguna ning ollakse valmis seda aktiivselt toetama.

Käsitletud kirjandus näitab, et rebrändimise protsess kujuneb suurel määral organisatsioonisiselt ning töötajate roll on uue brändi rakendumisel keskse tähtsusega. Töötajad annavad brändile oma igapäevase töö ja suhtluse kaudu praktilise sisu, mistõttu nende hoiakud, arusaamad ja samastumine organisatsiooni identiteediga mõjutavad otseselt brändi usaldusväärsust ja sidusust. Uuringud rõhutavad, et töötajate kaasamine, selge ja järjepidev sisekommunikatsioon ning võimalus muutuse tähendust ühiselt mõtestada toetavad uue brändi omaksvõttu ja selle rakendumist organisatsiooni igapäevases tegevuses. Töötajate

osalemine brändi väärtuste ja tähenduse kujundamises soodustab brändiga samastumist ning tugevdab pühendumust uuele identiteedile. Seetõttu käsitletakse käesolevas töös rebrändimist organisatsioonilise muutusena, mille sisuline õnnestumine sõltub töötajate kaasamisest, sisekommunikatsiooni toimimisest ning organisatsioonis kujunevast ühisest arusaamast brändi tähendusest.

1.4. Rebrändimise õnnestumine organisatsiooni sisemisest perspektiivist

Rebrändimise edukuse hindamisel on oluline kombineerida nii kvalitatiivseid kui ka kvantitatiivseid näitajaid ning arvestada erinevate sidusrühmade perspektiive. Organisatsioonisisese muutuse kontekstis on keskseks sihtrühmaks töötajad, kuna just nemad viivad brändilubaduse igapäevases töös ellu ning kujundavad seeläbi brändi tegelikku tähendust (King & Grace, 2008). Seetõttu on rebrändimise järelanalüüsis olulised indikaatorid seotud töötajate bränditeadlikkuse, samastumise ja pühendumusega pärast muutuse elluviimist.

Braun ja Clarke (2006) soovitusel on vahetult pärast rebrändimise ametlikku kasutuselevõttu koguda töötajate tagasisidet kvalitatiivsete meetodite abil. Kvalitatiivsed intervjuud ja fookusgrupid võimaldavad selgitada välja, kuidas töötajad uut brändi tõlgendavad ning milliseid tähendusi nad sellele omistavad. Olulised küsimused on näiteks: kas töötajad mõistavad uue brändi väärtusi ja sõnumit, kuidas nad seovad end uue identiteediga ning kas muutus tekitab segadust või vastuseisu. Selliste arutelude kaudu on võimalik hinnata, kas rebrändimine on organisatsioonikultuuris internaliseerumas või esineb tõlgenduslikke lahknevusi. Men (2014) toob esile, et sisekommunikatsiooni kvaliteeti saab hinnata ka selle kaudu, kuidas töötajad oma sõnadega uut brändi kirjeldavad. Ühtne ja strateegiliste eesmärkidega kooskõlas olev arusaam viitab tõhusale sisekommunikatsioonile ja tugevale organisatsioonilisele suhtekvaliteedile.

Leijerholt jt (2022) toovad välja, et struktureeritum lähenemine rebrändimise tulemuste hindamisel hõlmab töötajate hoiakute ja samastumise mõõtmist küsitluste abil, kus levinud näitajateks on näiteks brändiga samastumine, brändiuhkus ja brändipühendumus. Neid saab hinnata Likerti skaalal põhinevate väidete abil, näiteks „Tunnen uhkust uue koolibrändi üle“ või „Uus bränd peegeldab hästi meie kooli olemust“. Burmann ja Zeplin (2005) ning King ja Grace (2008) käsitlevad neid mõõtmeküsimusi kui töötajate sisemise brändingu keskseid komponente: brändiga samastumine viitab töötaja psühholoogilisele samastumisele organisatsioonibrändiga ning tajule, et ta kuulub selle brändi esindavasse kogukonda;

brändiuhkus väljendab positiivseid emotsioone ja rahulolu seoses organisatsiooni esindamisega; brändipühendumus tähistab töötaja emotsionaalset ja psühholoogilist seotust brändiga ning valmisolekut tegutseda selle eesmärkide nimel. Positiivsed tulemused nende näitajate puhul viitavad rebrändimise sisemisele omaksvõtule.

Men (2014) käsitleb sisekommunikatsiooni tulemuslikkust töötajate arusaama ja ühise tähenduse kujunemise kaudu, mille üheks indikaatoriks võib pidada töötajate teadlikkust brändi põhielementidest (visioon, missioon, väärtused). Avatud ja sümmeetriline sisekommunikatsioon loob eeldused ühiseks arusaamaks organisatsiooni väärtustest ning toetab töötajate rahulolu ja organisatsioonilist suhtekvaliteeti. Leijerholt jt (2022) leiavad, et kui töötajate isiklikud väärtused on kooskõlas organisatsiooni poolt kommuniqueeritud väärtustega, kujuneb tugevam brändiga samastumine, uhkus ja pühendumus. King ja Grace (2008) käsitlevad sellist afektiivset seotust eeldusega, et töötajad viivad brändilubaduse järjepidevalt ellu oma igapäevases töös, kuna bränd ei ole pelgalt kommunikatiivne sõnum, vaid internaliseeritud osa nende töörollist. Seetõttu võimaldab kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete meetodite kombineerimine hinnata nii brändi tähendusloomet töötajate tasandil kui ka selle praktilist rakendumist organisatsiooni käitumismustrites.

Burmann, Riley ja Zeplin (2009) ning King ja Grace (2010) käsitlevad, et lisaks hoiakutele saab hinnata rebrändimise edu ka praktiliste käitumuslike märkide kaudu. Kirjanduses seostatakse brändi tugevust töötajate hoiakute ja brändiväärtuste järjepideva elluviimisega igapäevases töös. Burmann jt (2009) tõid välja, et üheks oluliseks indikaatoriks on brändi kasutuselevõtu sujuvus: kui kiiresti ja järjekindlalt võetakse organisatsioonis kasutusele uued logod, dokumendipõhjad ja sümbolika. Käitumusliku rakendumise jälgimine võimaldab hinnata brändi internaliseerimise taset, kui ametlikult kommuniqueeritud muutus ei kajastu igapäevapraktikas, võib see osutada identiteedi ja käitumise ebakõlale või sisemise brändijuhtimise puudujääkidele. Näiteks võib selgitada välja, kas teatud perioodi jooksul pärast rebrändimist lõpetati vana logo kasutamine sise- ja välisdokumentides. Kui töötajad järgisid rebrändimisejuhiseid järjekindlalt ja vana brändielement kadus ettenähtud tähtaja jooksul, viitab see sisemise bränditugevuse käitumuslikule avaldumisele ning normatiivsele kooskõlale organisatsioonis. Kui aga veel pikka aega pärast ametlikku muutust esineb vanade elementide kasutamist (nt e-kirjade jalustes või siseveebis), võib see osutada brändi identiteedi mittetäielikule internaliseerimisele või sisemise ja välise brändi kooskõla puudujääkidele.

King ja Grace (2010) on toonud välja, et oluline käitumuslik näitaja on töötajate brändikäitumine igapäevases õppe- ja suhtlustegevuses. Brändijuhtimise käsitluses on rõhutatud, et brändiga seotud teadmiste levitamine organisatsioonis mõjutab töötajate rolliselgust ja brändipühendumust, mis omakorda avalduvad brändiga kooskõlas olevas käitumises. Kutseharidusasutuse kontekstis võib see väljenduda näiteks selles, kuidas õpetajad ja tugipersonal tutvustavad kooli väärtusi, kasutavad uut nime ja visuaalset identiteeti ning seovad rebrändimise sõnumeid oma igapäevases suhtluses õppijate ja kolleegidega. Edukas brändi omaksvõtt peaks kajastuma töötajate sõnakasutuses, hoiakutes ning valmisolekus esindada uut kooliidentiteeti järjepidevalt ja teadlikult (King & Grace, 2010; Burmann et al., 2009).

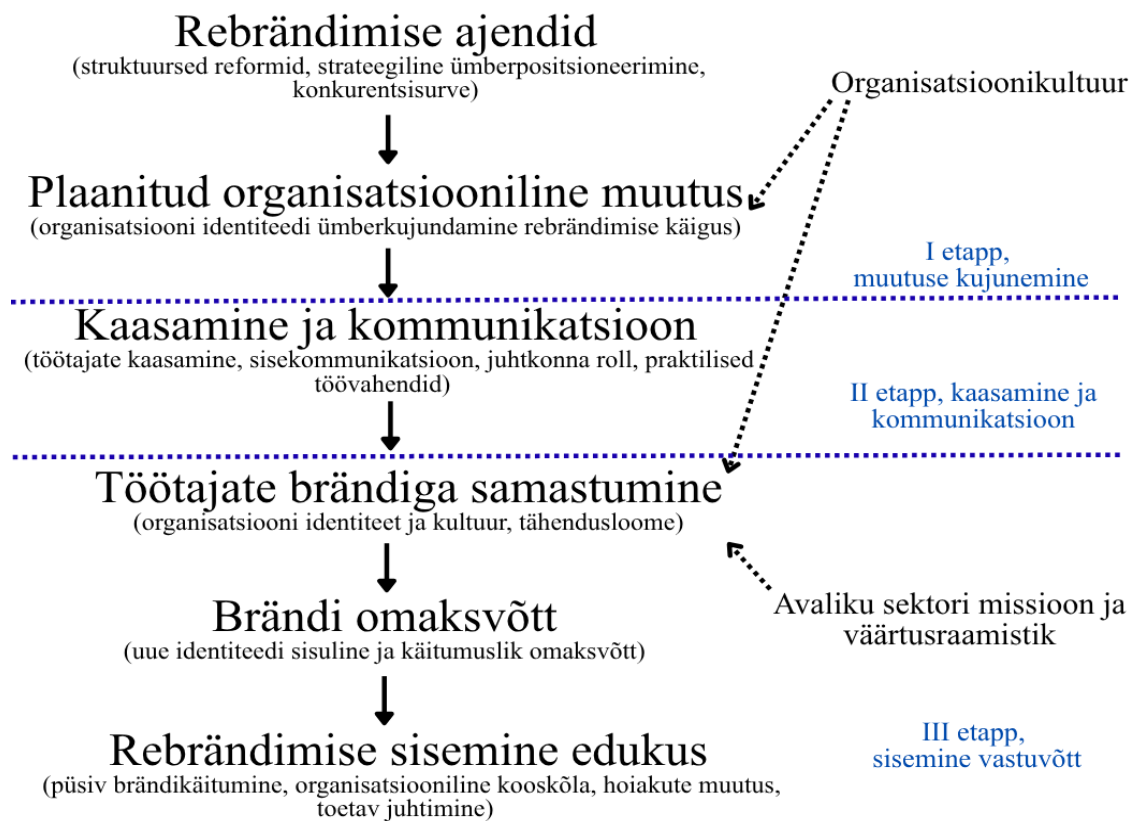
King ja Grace (2010) käsitlevad töötajate psühholoogilise seotuse ja brändipühendumuse avaldumist nn brändi kodanikukäitumises (brand citizenship behaviour), mis hõlmab valmisolekut panustada organisatsiooni eesmärkide nimel ka väljaspool formaalseid rollipiire. Sellest tulenevalt võib juhtkond jälgida töötajate osalust ja aktiivsust brändi tutvustavates tegevustes kui üht võimalikku käitumuslikku indikaatorit. Kui töötajad osalevad motiveeritult avatud uste päevadel, messidel või sisekommunikatsiooni algatustes, võib see viidata tugevamale brändipühendumusele ja internaliseerimisele, samas kui vähene osalus või leige suhtumine võib osutada nõrgemale samastumisele või pooleliolevale omaksvõtule. King ja Grace (2010) rõhutavad samuti, et brändi internaliseerimine ja tähenduse kujunemine organisatsioonis on ajas arenev protsess, mistõttu on oluline planeerida rebrändimise järelhindamine mitmel ajahetkel, kuna muutuse täielik mõju ei pruugi olla nähtav kohe pärast lansseerimist. Uuringud on näidanud, et organisatsioonides, kus töötajate isiklikud väärtused on kooskõlas organisatsiooni väärtustega, on kõrgem brändipühendumus ja samastumine (King & Grace, 2010). Samuti on leitud, et sümmeetriline ja avatud sisekommunikatsioon on positiivselt seotud töötajate rahuloluga ning organisatsiooniliste suhete kvaliteediga (Men, 2014). Need tegurid on olulised, kuna brändipühendumus ja rahulolu soodustavad brändiga kooskõlas olevat käitumist ning positiivset sõnumi levitamist organisatsiooni kohta, mis omakorda toetab brändilubaduse järjepidevat elluviimist (King & Grace, 2010).

Burmann jt (2009) käsitlevad rebrändimise edukuse hindamist kui vahendit, mis võimaldab hinnata muutuse tulemusi ning toetab organisatsioonilist õppimist. Nad rõhutavad, et kui analüüs näitab töötajate samastumist uue brändiga ning nende käitumise kooskõla kommuniqueeritud väärtustega, võib järeldada, et brändi identiteet on organisatsioonis

internaliseeritud ning avaldub brändiga kooskõlas olevas käitumises. Sellest tulenevalt annab analüüsi käigus ilmnevate kitsaskohtade, näiteks madala brändiga samastumise või ebaselgete sõnumite tuvastamine juhtidele võimaluse kohandada sisekommunikatsiooni ja toetavaid praktikaid, et tugevdada sisemist bränditugevust ning tagada selle järjepidev rakendumine organisatsioonis.

Käesolevas töös käsitletakse rebrändimist põhjusliku ja mitmetasandilise protsessina, milles on võimalik eristada omavahel seotud etappe. Muzellec, Doogan ja Lambkin (2003) ning Muzellec ja Lambkin (2006) toovad välja, et rebrändimise protsess käivitub tavaliselt strateegilistest, struktuursetest või mainega seotud ajenditest, nagu organisatsioonilised muutused, ümberpositsioneerimine või vajadus kujundada institutsiooni kuvandit kooskõlas uute eesmärkidega. Need ajendid loovad organisatsioonis vajaduse identiteedi ümbermõtestamiseks. Hatch ja Schultz (2002) käsitlevad rebrändimist organisatsioonilise muutusena, mis puudutab organisatsiooni kollektiivset enesemääratlust ja identiteeti, samas kui Burnes (2004) rõhutab, et tegemist on muutusprotsessiga, milles organisatsiooni liikmete hoiakud ja käitumine kohanduvad uute tähenduste ja praktikatega. Burmann ja Zeplin (2005) ning Lines (2004) toovad esile, et rebrändimise strateegilise otsuse ja selle tegeliku rakendumise vahel toimivad vahendava mehhanismina töötajate kaasamine ja sisekommunikatsioon, mis mõjutavad seda, kuivõrd töötajad mõistavad ja omaks võtavad uue brändi tähenduse. Leijerholt jt (2022) leiavad, et kaasamisprotsessi tulemusena kujunevad töötajate brändiga samastumine, -uhkus ja -pühendumus, mis väljendavad brändi psühholoogilist omaksvõttu organisatsiooni liikmete tasandil. King ja Grace (2010) rõhutavad, et see sisemine omaksvõtt avaldub töötajate igapäevases käitumises, kuna töötajad kannavad brändi väärtusi edasi oma töö ja suhtluse kaudu. Burmann, Riley ja Zeplin (2009) käsitlevad töötajate käitumuslikku rakendumist kui võtmetegurit, mis määrab, kuivõrd järjepidevalt uus bränd organisatsiooni praktikas realiseerub ning mille kaudu kujuneb rebrändimise sisemine edukus.

Eelnevates alapeatükkides käsitleti rebrändimist kui strateegilist ja identiteedipõhist organisatsioonilist muutusprotsessi, mille edukus sõltub suurel määral töötajate sisemisest vastuvõtust. Lähtudes käsitletud teoreetilistest lähtekohtadest sünteesib käesolev töö rebrändimise sisemise vastuvõtu loogika kontseptuaalseks mudeliks, mis on esitatud joonisel 1. Mudel raamib empiirilise analüüsi fookuse ning visualiseerib peamised protsessuaalsed seosed, mille kaudu rebrändimine kutseharidusasutuse kontekstis organisatsioonis juurdub.



Joonis 1. Rebrändimise sisemise vastuvõtu kontseptuaalne mudel.

Allikas: Autorite koostatud kirjanduse põhjal.

Mudeli eesmärk ei ole kirjeldada kõiki võimalikke mõjureid, vaid raamida käesoleva uuringu fookus: rebrändimise sisemine vastuvõtt kutseharidusasutustes ning seda kujundavad tegurid. Kontseptuaalne mudel kirjeldab rebrändimise sisemise vastuvõtu kujunemist järjestikuse protsessina. Mudeli esimeses etapis eristatakse rebrändimise ajendeid ning plaanitud organisatsioonilist muutust: ajendid viitavad põhjustele, mis käivitavad rebrändimise vajaduse, samas kui plaanitud muutus tähistab organisatsiooni teadlikku identiteedi ümberkujundamist. Teises etapis on keskne roll kaasamisel ja kommunikatsioonil, mille kaudu vahendatakse muutuse tähendust töötajatele ning kujundatakse valmisolekut uue brändi mõtestamiseks ja omaksvõtuks. Kolmandas etapis kirjeldatakse töötajate brändiga samastumist, sellele järgnevat brändi omaksvõttu ning rebrändimise sisemist edukust. Samastumine viitab töötajate psühholoogilisele kuuluvustundele ja tähenduslikule seosele uue identiteediga, samas kui brändi omaksvõtt väljendub uue identiteedi sisulises ja käitumuslikus internaliseerimises. Rebrändimise sisemine edukus avaldub brändikäitumise kinnistumises, organisatsioonilises kooskõlas ja hoiakute muutuses. Joonisel eraldi välja toodud organisatsioonikultuur ning avaliku sektori missioon ja väärtusraamistik mõjutavad

kogu protsessi taustateguritena, kujundades töötajate valmisolekut muutustega kohaneda ning raamides viise, kuidas rebrändimist organisatsioonis tõlgendatakse ja legitimeeritakse.

2. Rebrändimise praktika Eesti kutsekoolides

2.1. Uuringu metoodika

Käesolev magistritöö tugineb kombineeritud uurimisstrateegiale, milles on ühendatud kvalitatiivne ja kvantitatiivne lähenemine. Selline metodoloogiline valik võimaldab käsitleda rebrändimise protsessi mitmetasandiliselt ning analüüsida selle sisemist vastuvõttu kutseharidusasutustes nii organisatsioonilisel kui ka individuaalsel tasandil. Mitmeetapiline uurimisdisain loob võimaluse ühendada laiapõhjaline kontekstikaardistus süvitsi mineva kvalitatiivse analüüsiga, tagades uurimistulemuste analüütilise põhjendatuse ja metodoloogilise terviklikkuse. Eesti kutsehariduse kontekstis on selline lähenemine eriti asjakohane, kuna valdkond on viimastel aastatel olnud ulatuslike reformide ja arengumuutuste keskmes (Haridus- ja Teadusministeerium, 2024). Muutuv institutsionaalne keskkond suurendab organisatsioonide vajadust selge positsioneerimise ja identiteedi kujundamise järele, eriti olukorras, kus kutsehariduse atraktiivsuse tõstmine ning tööturu ootustega kohandumine on riiklik prioriteet (CEDEFOP, 2017). Seetõttu eeldab rebrändimise käsitlemine nii laiemat süsteemset ülevaadet kui ka organisatsioonisiseste tähenduste ja praktikate süvitsi analüüsi.

Uurimisdisain koosneb kolmest järjestikusest etapist (vt tabel 2). Esmalt viidi läbi üleriigiline kvantitatiivne kaardistusuuring, mille eesmärk oli saada ülevaade brändi uuenduse praktikate levikust ja iseloomust avaliku sektori kutseharidusasutustes. Teises etapis teostati poolstruktureeritud intervjuud valitud koolide esindajatega, et süvendada arusaama rebrändimise protsesside sisust, ajenditest ja juhtimisloogikast. Kolmandas etapis viidi läbi juhtumiuuring ühes rebrändimise läbinud koolis, mis hõlmas nii fookusgrupi intervjuud kui ka organisatsioonisisest küsitlust. See võimaldas analüüsida rebrändimise sisemist vastuvõttu töötajate perspektiivist ning hinnata, kuidas strateegiline muutus on organisatsioonikultuuris ja igapäevapraktikates tõlgendatud.

Uuringu läbiviimisel järgiti teaduseetika põhimõtteid ning tagati osalejate vabatahtlikkus, konfidentsiaalsus ja teadlik nõusolek. Kõikidele intervjuudes, fookusgrupis ja küsitluses osalenud isikutele edastati eelnevalt kirjalik teavitus uuringu eesmärgi, andmete kasutamise ja säilitamise põhimõtete kohta. Salvestamiseks küsiti osalejatelt kirjalik nõusolek

ning enne intervjuu või fookusgrupi algust kinnitati suuliselt üle nende valmisolek salvestamiseks. Osalejatel oli õigus igal ajal uuringus osalemisest loobuda.

Kõik uuringus osalenud organisatsioonid ja isikud on käesolevas töös anonüümsed. Koolide nimesid ei avalikustata ning osalejate rollid on kirjeldatud üldistatud kujul (nt koolijuht, turundusspetsialist, õpetaja), vältimaks isikute tuvastamist. Intervjuude ja fookusgrupi salvestised säilitati turvaliselt ning kustutatakse pärast magistritöö valmimist. Kogutud andmeid ei jagata kolmandatele osapooltele ning neid kasutatakse üksnes käesoleva uurimistöö eesmärgil.

Tabel 2
Uuringudisain

Uuringu-etapp	Meetod	Eesmärk	Valim
Etapp I	Üleriigiline kaardistusuuring küsitlus	Saada ülevaade rebrändimise või brändiuuendusega seotud praktikate levikust ja iseloomust Eesti kutseharidusasutustes.	Eesti riigi- ja munitsipaalomandis kutseharidusasutused (N = 31)
Etapp II	Poolstruktureeritud intervjuud	Süvendada arusaama rebrändimise ajenditest, protsessi ülesehitusest ning juhtimis- ja kommunikatsioonipraktikatest kutseharidusasutustes.	Valitud koolide esindajad (nt koolijuhid, turundus- ja arendusspetsialistid) (N = 9)
Etapp III	Juhtumiuuring, fookusgrupi intervjuu	Analüüsida töötajate kogemusi ja tõlgendusi rebrändimise protsessi kohta ning arutada muutuse vastuvõttu organisatsioonis.	Rebrändimise protsessis aktiivselt osalenud töötajad uuritavas koolis, erinevatelt positsioonidelt (N = 5)
	Juhtumiuuring, organisatsioonisisene küsitlus	Mõõta töötajate brändiga samastumist, brändiuhkust ja pühendumust ning hinnata rebrändimise sisemist vastuvõttu.	Juhtumiuuringu kooli töötajad (vastajaid N = 28; kutsutud N = 75)

Allikas: Autorite koostatud.

Uuringu esimeses etapis viidi 2025. aasta novembris läbi üleriigiline kaardistusuuring Eesti kutseõpet pakkuvate riigi- ja munitsipaalomandis olevate kutseharidusasutuste seas. Haridus- ja Teadusministeeriumi andmetel tegutses sel ajal Eestis 31 sellist asutust. Kõigile asutustele saadeti e-kirja teel kolm avatud küsimust, mille eesmärk oli kaardistada, kas ja millisel kujul on viimase kolme aasta jooksul toimunud brändiuuenduse või brändiga seotud muutuste protsesse ning selgitada välja asutuste

valmisolek osaleda edasistes süvaintervjuudes. Kaardistusküsimused on esitatud töö lisas (LISA A).

Valimisse kaasati teadlikult üksnes riigi- ja munitsipaalomandis kutseharidusasutused, kuna käesoleva töö fookus on avaliku sektori organisatsioonidel, mille tegevusraamistik, juhtimismudel ja institutsionaalne kontekst on omavahel võrreldavad. Avaliku sektori haridusasutused tegutsevad riikliku hariduspoliitika ja reformide raamistikus, mistõttu võimaldab nende kaasamine käsitleda rebrändimise protsesse ühtsema institutsionaalse loogika kontekstis. Eraomandis kutseõppeasutused jäeti uuringust välja, kuna nende strateegiline positsioneerimine, juhtimispraktikad ja turuloogika võivad avaliku sektoriga võrreldes erineda ning eeldaksid eraldi analüütilist käsitlust.

Kaardistusuuringule vastas 27 asutust 31-st, mis tähendab 87% vastamismäära; neli asutust ei vastanud. Kõrge vastamismäär võimaldab käsitleda kaardistusetapi tulemusi usaldusväärse ja valdkonda representatiivselt peegeldava ülevaadena avaliku sektori kutseharidusasutuste brändiuuenduse praktikate kohta uuringu läbiviimise hetkel. Kaardistusetapi tulemuste põhjal valiti teises etapis süvaintervjuudeks üheksa kutseharidusasutust, kus viimase kolme aasta jooksul oli toimunud brändiuuendus või kus brändiuuenduse algatamine oli olnud organisatsioonis sisemisel arutelul.

Uuringu teises etapis viidi läbi intervjuud ajavahemikus 06.01–06.02.2026.

Intervjuudel osalesid koolijuhid ning turundus-, kommunikatsiooni- või arendusvaldkonna eest vastutavad spetsialistid, kes olid rebrändimise protsessiga otseselt seotud või omasid selle kohta terviklikku ülevaadet. Tabel 3 annab ülevaate intervjuude ajalisest jaotusest, kestusest ning iga juhtumi rebrändimise hetkeseisust, mis varieerus täielikult ellu viidud protsessidest kuni alles kujunemisjärgus algatusteni. Üldjuhul osales igast koolist 1–2 esindajat, mis võimaldas ühendada strateegilise juhtimistasandi ja protsessi praktilise elluviimise vaate. Intervjuud viidi läbi poolstruktureeritud vormis, mis tagas võrreldavuse eri juhtumite vahel, võimaldades samal ajal avada osalejate kogemusi, tõlgendusi ja hinnanguid. Intervjuuküsimused töötati välja käesoleva töö teoreetilise raamistiku põhjal. Varasemad käsitlused on näidanud, et rebrändimise ajendid võivad tuleneda strateegilistest, struktuursetest või mainega seotud teguritest, mistõttu hõlmasid küsimused rebrändimise algpõhjuseid ja konteksti (Muzellec et al., 2003). Samuti on organisatsioonilise identiteedi ja tähendusloome käsitlused rõhutanud, et muutuste mõistmine kujuneb töötajate tõlgendusprotsesside kaudu, suunates tähelepanu sellele, kuidas muutust organisatsioonis mõtestatakse (Hatch & Schultz, 2002; Weick, 1995). Lisaks on kirjanduses rõhutatud

töötajate kaasamise ja sisekommunikatsiooni keskset rolli rebrändimise edukuses, mistõttu käsitlesid intervjuuküsimused ka kaasamispraktikaid, kommunikatsiooni ning muutuse sisemist vastuvõttu (Burmam & Zeplin, 2005; King & Grace, 2008).

Tabel 3

Poolstruktureeritud intervjuude ülevaade

Juhtum	Intervjuu kuupäev	Kestus	Rebrändimise staatus
Juhtum 1	06.01.26	30 min	Hiljutised osalised brändimuudatused, sh ingliskeelse nime muutus, visuaalse identiteedi (logo) uuendamine, kodulehe arendus ning täiendavate brändielementide (nt helibränding) kasutuselevõtt.
Juhtum 2	13.01.26	25 min	Rebrändimine ettevalmistusfaasis, vajadus teadvustatud seoses muutustega õppekorralduses; käimas ulatuse määratlemine ja ressursside kaardistamine.
Juhtum 3	14.01.26	55 min	Rebrändimine osaliselt käimas, keskendudes peamiselt nime muutusele; visuaalsed ja sisulised muudatused pigem piiratud ja järk-järgulised.
Juhtum 4	19.01.26	30 min	Rebrändimist ei ole toimunud; teema on olnud vähesel määral arutusel, kuid konkreetseid samme ei ole algatatud.
Juhtum 5	21.01.26	20 min	Rebrändimine aktiivselt käimas seoses organisatsioonilise ühinemisega; protsess hõlmab nii strateegilist identiteediloomet kui ka visuaalse identiteedi arendamist.
Juhtum 6	21.01.26	30 min	Hiljuti terviklikult ellu viidud rebrändimine, mis hõlmas nimevahetust, uue visuaalse identiteedi (CVI) loomist ning organisatsiooniliste väärtuste uuendamist.
Juhtum 7	22.01.26	40 min	Varasem rebrändimine ellu viidud, kuid osutunud osaliselt ebaõnnestunuks; käimas uue nime ja visuaalse identiteedi väljatöötamine.
Juhtum 8	22.01.26	20 min	Rebrändimist ei ole toimunud, kuid teema on organisatsioonis arutusel ning kaalumisel tulevikusuunana.
Juhtum 9	06.02.26	25 min	Varasem terviklik rebrändimine ellu viidud (sh nimi, visuaalne identiteet, sõnumid ja positsioneerimine), protsess lõpetatud ja bränd kasutuses.

Allikas: Autorite koostatud.

Intervjuuküsimused edastati osalejatele eelnevalt, et toetada teadlikumat ja refleksiivsemat vastamist. Intervjuud kestsid 20–60 minutit ning toimusid Microsoft Teamsi keskkonnas. Kõik intervjuud salvestati osalejate nõusolekul ning transkribeeriti täismahus edasiseks analüüsiks. Intervjuu küsimused on esitatud töö lisas (LISA B). Intervjuuandmete analüüsimisel kasutati temaatilise analüüsi põhimõtteid Virginia Braun ja Victoria Clarke

(2006) käsitluses. Analüüsiprotsess järgnes temaatilise analüüsi peamistele etappidele, alustades andmestikuga tutvumisest ja esmase kodeerimisega, mille käigus märgistati transkriptsioonides sisuliselt tähenduslikud tekstilõigud. Seejärel koondati sarnased koodid esialgseteks teemadeks ning täpsustati ja korrastati neid iteratiivse analüüsi käigus, liikudes koodidest kõrgema tasandi kategooriate ja temaatiliste telgede suunas.

Analüüs oli refleksiivne ja kombineeris nii induktiivset kui ka teooriast juhenduvat lähenemist: kuigi esialgsed teemad kujunesid andmestikust, suunas nende tõlgendamist teoreetiline raamistik ning selle keskseid mõisteid kasutati analüüsi süvendamiseks ja struktureerimiseks.

Uuringu kolmandas etapis viidi läbi juhtumiuuring ühes kutseharidusasutuses, mille raames koguti andmeid fookusgrupi intervjuu ning töötajate küsitluse abil. Juhtumi puhul oli rebränd avalikustatud ligikaudu 2,5 aastat enne uuringu läbiviimist, kuigi rebrändimise protsess ise oli ajaliselt pikem ning hõlmas ka ettevalmistavaid etappe, sealhulgas institutsionaalsete kooskõlastuste läbimist. Juhtum valiti eesmärgipäraselt, kuna ajadistants võimaldas hinnata rebrändimise sisemist juurdumist organisatsioonis ning selgitada välja, mil määral oli uus bränd integreerunud töötajate igapäevasesse arusaama ja käitumispraktikatesse. Lisaks käsitles juhtum rebrändimist organisatsiooni identiteeti, visuaalset kuvandit ja sisekommunikatsiooni hõlmava tervikliku muutusprotsessina, võimaldades analüüsida töötajate tähendusloomet ja sisemist omaksvõttu mitmetasandiliselt. Selline ajalisest perspektiivist lähtuv ja informatsioonirikka juhtumi valik võimaldas liikuda esmasest muutusreaktsioonist edasi ning keskenduda brändi internaliseerimisele organisatsioonis.

Uuritavaks organisatsiooniks on ligikaudu 80 töötajaga kutseharidusasutus, millest umbes pooled moodustavad õpetajad ning ülejäänud tugispetsialistid ja muu personal. Koolis õpib ligikaudu 600 õppijat ning pakutakse 22 eriala nii statsionaarses kui ka mittestatsionaarses õppevormis. Lisaks kutseõppele pakub kool mittestatsionaarses vormis täiskasvanute üldharidusõpet põhikooli ja gümnaasiumi tasemel (8.–12. klass). Koolil on ligi sajandipikkune kujunemislugu, ulatudes tagasi 1920. aastatesse, ning see on kujunenud mitme õppeasutuse liitumise tulemusena. Aastatel 1999–2023 tegutses kool teise nime all, millele järgnes 2023. aastal toimunud rebrändimine. Nimevahetuse ajenditeks olid muu hulgas organisatsiooni tegevusvaldkondade laienemine, sealhulgas üldharidusõppe lisandumine, täiskasvanuhariduse kasv ning kompetentsikeskuse rolli tugevnemine regionaalse ettevõtluse toetamisel.

16.02.2026 viidi läbi fookusgrupi intervjuu, milles osales viis inimest: koolijuht, turundusspetsialist ning kolm töötajat, kes olid rebrändimise protsessis otseselt osalenud. Fookusgrupi intervjuu eesmärk oli avada rebrändimise protsessi kulg, töötajate kaasamise praktikad ning osalejate hinnangud muutuse mõjule organisatsioonikultuuris ja sisemises identiteeditajus. Fookusgrupi küsimused lähtusid samast teoreetilisest raamistikust, kuid rõhutasid eelkõige kollektiivse tähendusloome ja jagatud kogemuse dimensiooni. Tähendusloome käsitlused osutavad, et organisatsioonilised arusaamad kujunevad sotsiaalse interaktsiooni kaudu, mistõttu võimaldas fookusgrupi formaadivalik analüüsida, kuidas töötajad ühiselt rebrändimise tähendust loovad ja tõlgendavad (Weick, 1995). Samuti on rõhutatud, et organisatsiooniline identiteet kujuneb sisemiste ja väliste tähenduste vastastikuses mõjus, suunates tähelepanu sellele, kuidas uus bränd suhestub töötajate enesemääratlusega (Hatch & Schultz, 2002). Lisaks käsitleb brändijuhtimise kirjandus töötajate kaasamist ja kommunikatsiooni kui keskseid mehhanisme, mille kaudu bränd organisatsioonis juurdub (Burmamann & Zeplin, 2005).

Fookusgrupi vorm võimaldas osalejate omavahelist arutelu ning erinevate perspektiivide esilekerkimist, mis toetas kollektiivse tähendusloome analüüsi. Fookusgrupi intervjuu küsimused on esitatud töö lisas (LISA C). Fookusgrupi andmeid analüüsiti temaatilise analüüsi põhimõttel, kasutades samu analüütilisi telgi, mis kujunesid poolstruktureeritud intervjuude põhjal. See võimaldas võrrelda juhtkonna ja töötajate kollektiivset vaadet ning tuvastada kattuvusi ja erinevusi tähendusloomes. Fookusgrupi arutelu käsitleti eraldi analüütilise kihina, mis aitas süvendada arusaama rebrändimise sisemisest vastuvõtust.

Juhtumiuuringu raames viidi ajavahemikul 19.02–27.02.2026 läbi organisatsioonisisene küsitlus sama kooli töötajate seas. Uuringu hetkel töötas asutuses 80 inimest, kellest 5 olid osalenud fookusgrupi intervjuus. Fookusgrupis osalenud töötajatel paluti küsitluses mitte osaleda, et vältida andmete dubleerimist ning tagada kvalitatiivse ja kvantitatiivse andmestiku eristatus. Küsitluse sihtrühmaks kujunes seega 75 töötajat ning vastanute arvuks 28. Küsitluse eesmärk oli hinnata töötajate brändiga samastumine, brändiuhkust ja brändipühendumust ning analüüsida rebrändimise sisemist omaksvõttu laiemas töötajaskonnas. Küsitlus koostati brändijuhtimise käsitlustest lähtudes, mille kohaselt kujuneb brändi tugevus töötajate psühholoogilise seotuse ja käitumusliku rakendumise kaudu. Uuringud on näidanud, et töötajad toimivad brändi väärtuste kandjatena ning nende valmisolek neid igapäevatoos ellu viia on keskne brändi usaldusväarsuse kujunemisel

(Burmamann & Zeplin, 2005), mistõttu hõlmas küsitlus väiteid, mis mõõdavad töötajate samastumist organisatsiooni väärtustega, uhkust organisatsiooni kuulumise üle ning valmisolekut organisatsiooni esindada. Lisaks on rõhutatud, et sisemine brändijuhtimine on seotud töötajate teadlikkuse, hoiakute ja käitumise kujundamisega, mistõttu sisaldas küsitlus ka väiteid, mis puudutasid brändi mõistmist, kommunikatsiooni selgust ning brändi kasutamist igapäevases töös (King & Grace, 2008). Selline ülesehitus võimaldas hinnata rebrändimise sisemist omaksvõttu mitmetasandiliselt, sidudes töötajate hoiakud, identiteeditaju ja käitumise üheks terviklikuks analüütiliseks raamistikuks. Küsitlus võimaldas kvantitatiivsete näitajate kaudu täiendada kvalitatiivseid tulemusi ning hinnata, mil määral fookusgrupis esile kerkinud teemad peegelduvad kogu organisatsiooni tasandil.

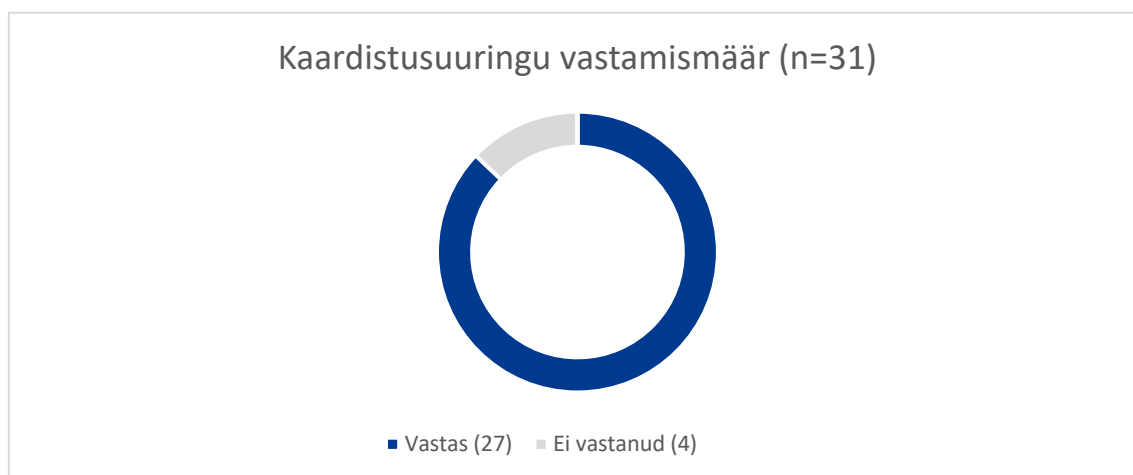
Eelnevalt kirjeldatud uurimisprotsess oli mitmeetapiline ning ühendas erinevaid kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid andmekogumismeetodeid, et analüüsida rebrändimise protsessi nii organisatsioonide kui ka töötajate tasandil. Uuring hõlmas üleriigilist kaardistusuuringut, poolstruktureeritud intervjuusid ning juhtumiuuringut, mis sisaldas fookusgrupi intervjuud ja organisatsioonisisest küsitlust.

Järgmises alapeatükis esitatakse kõigi läbiviidud uuringute tulemuste analüüs. Analüüs hõlmab kaardistusuuringu, poolstruktureeritud intervjuude, fookusgrupi arutelu ning töötajate seas läbi viidud uuringu tulemusi. Erinevate andmekogumismeetodite kombineerimine võimaldas käsitleda rebrändimise protsessi nii organisatsioonide juhtide kui ka töötajate vaatenurgast ning võrrelda strateegilist tasandit sisemise kogemusega. Tulemused on esitatud temaatilise analüüsi põhimõttel, tuues esile korduvad mustrid, erinevused ning seosed uurimisküsimustega, et hinnata, millised tegurid kujundavad rebrändimise sisemist vastuvõttu ja omaksvõttu kutsekoolide organisatsioonides.

2.2. Uuringu tulemuste analüüs

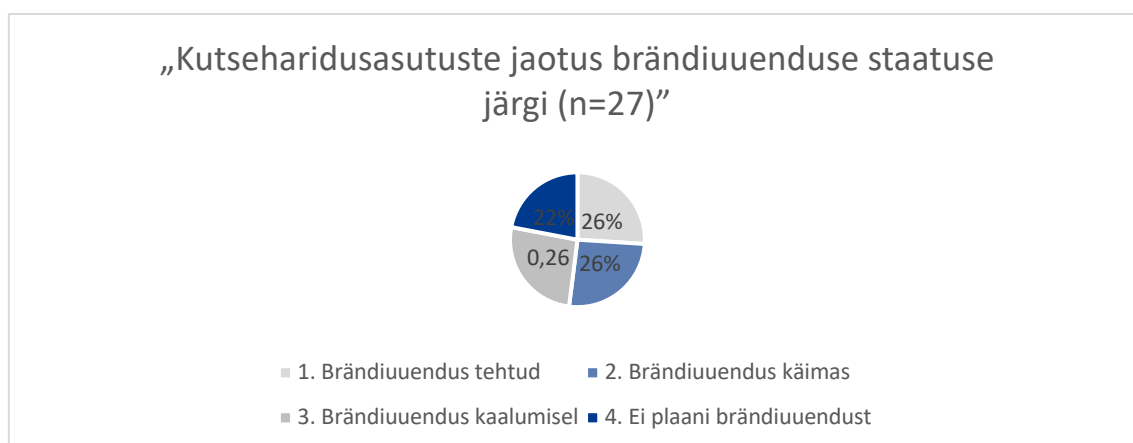
2.2.1. Kaardistusuuring ning üheksa kooli analüüs

Kaardistusuuringule vastas 27 asutust 31-st, mis tähendab 87% vastamismäära. Kaardistusuuringu vastamismäär on esitatud joonisel 2. Neli asutust uuringus ei osalenud. Arvestades kõrget vastamismäära ning vastanud asutuste mitmekesisust, võib tulemusi käsitleda representatiivse ja usaldusväärse ülevaadena avaliku sektori kutseharidusasutuste brändipraktikatest uuringu läbiviimise hetkel.



Joonis 2. Kutseharidusasutuste jaotus brändiuuenduse staatuse järgi (n=27).
Allikas: Autorite koostatud.

Vastuste sisuanalüüs näitab, et viimase kolme aasta jooksul on brändiuuenduse temaatika olnud sektoris selgelt aktuaalne, kuid selle ulatus ja sügavus varieeruvad märkimisväärselt. Kaardistusuuringu tulemused on koondatud joonisel 3, mis annab ülevaate kutseharidusasutuste jaotusest brändiuuenduse staatuse järgi. Seitsmes asutuses 27-st (26%) on brändiuuendus juba ellu viidud. Nendes juhtumites ei piirdunud muutus üksnes visuaalsete kohendustega, vaid hõlmas sageli nimevahetust, uue visuaalse identiteedi ja brändiraamatu loomist, kodulehe uuendamist ning väärtuste ja sõnumite ümbermõtestamist. Mitmel juhul oli brändiuuendus otseselt seotud koolide liitmise või uue kooli loomisega, mis viitab sellele, et brändi käsitletakse strateegilise muutuse tööriistana. Bränd ei ole sellisel juhul kommunikatsiooni kõrvaltegevus, vaid osa organisatsioonilise identiteedi ümberkujundamisest.



Joonis 3. Kutseharidusasutuste jaotus brändiuuenduse staatuse järgi (n=27).
Allikas: Autorite koostatud.

Sama suur hulk asutusi (7 ehk 26%) viib brändiuuendust parajasti läbi või seisab selle vahetus algusfaasis. Enamasti on see seotud koolivõrgu ümberkorralduste ja asutuste liitumistega, mille tulemusel moodustatakse uus organisatsioon ning kujundatakse ühine nimi ja visuaalne identiteet. Sellises kontekstis on brändi kujundamine osa laiemast institutsionaalsest muutusest, mitte pelgalt olemasoleva kuvandi ajakohastamine.

Oluline osa vastajatest (7 asutust ehk 26%) ei ole küll brändiuuendust läbi viinud, kuid teema on olnud sisemisel arutelul või kaalumisel. Selles rühmas on kaalutud eeskätt nime või logo uuendamist ning visuaalse identiteedi ajakohastamist, kuid otsus on jäänud tegemata. Peamiste takistustena nimetati piiratud ressursse, ebakindlust regulatiivses raamistikus või hinnangut, et sisuliste muutusteta ei ole vormiline uuendus põhjendatud. See osutab, et brändi olulisust teadvustatakse, kuid selle prioriteetsus sõltub organisatsiooni strateegilisest olukorrast ja majanduslikest võimalustest.

Kuus asutust (22%) ei ole viimase kolme aasta jooksul brändiuuendust teinud ega pea seda hetkel vajalikuks. Nendes vastustes rõhutati olemasoleva nime ja identiteedi sobivust ning organisatsiooni head mainet. Brändi nähakse pigem stabiilse ja toimivana, mille muutmine ei annaks lisaväärtust. Selline hoiak peegeldab identiteedi järjepidevuse väärtustamist ning ettevaatlikkust olukorras, kus haridusvaldkond tervikuna seisab silmitsi rahaliste ja struktuursete väljakutsetega.

Koondvaates on 14 asutust 27-st (52%) kas viimase kolme aasta jooksul brändiuuenduse läbi viinud või seda parajasti ellu viimas. See tähendab, et enam kui pool vastanutest on olnud aktiivses muutusprotsessis. Ülejäänud 48% kas kaaluvad muutust või ei pea seda vajalikuks. Selline jaotus viitab, et brändiuuendus avaliku sektori kutsehariduses ei ole universaalne ega pidev praktika, vaid situatsioonipõhine ja tugevalt seotud institutsionaalsete reformidega. Brändi roll avaldub eelkõige siis, kui organisatsioon seisab silmitsi struktuurse ümberkorralduse, liitumise või strateegilise ümberpositsioneerimisega.

Kaardistusetapi tulemused kinnitavad, et bränd avaliku sektori kutsehariduses on ennekõike institutsionaalse muutuse väljendus ja vahend, mitte üksnes turunduslik instrument. Samal ajal näitavad tulemused, et märkimisväärne osa organisatsioonidest tegutseb stabiilsuse loogikas, kus brändi järjepidevus on teadlik valik. Selline mitmekesine pilt loob tugeva aluse süvaintervjuude etapi kavandamiseks ning võimaldab analüüsida brändiuuendust erinevates arenguetaappides ja institutsionaalsetes olukordades.

Poolstruktureeritud intervjuud üheksa kutseharidusasutuse juhtide ja valdkonnaspetsialistidega näitavad, et rebrändimise sisemine vastuvõtt ei sõltu üksnes

muutuse ulatusest või visuaalsest lahendusest, vaid kujuneb kompleksse tähendusloome protsessina, milles põimuvad struktuursed reformid, organisatsioonikultuur, töötajate identiteet ning juhtimispraktikad. Analüüsi käigus eristusid kuus kesket telge:

- Rebrändimise ajendid ja kontekst
- Muutuse ulatus ja sügavus
- Töötajate bränditaju ja rollipõhine erinevus
- Kaasamise praktika ja selle mõju
- Vastupanu, ebakindlus ja tähendusloome
- Omaksvõtu kujunemine ja sisemine juurdumine

Empiirilised andmed näitavad, et rebrändimise algpõhjused jagunevad kolme omavahel põimunud kategooriasse: struktuursed reformid, strateegiline ümberpositsioneerimine ning maine- ja konkurentsipõhine surve. Mitmes juhtumis (nt koolide liitumised ja riiklikud ümberkorraldused) oli rebrändimine otseselt seotud institutsionaalse reformiga. Liitumisprotsessides ei olnud võimalik jätkata ühe varasema nimega ilma tekitamata identiteedilist hierarhiat või tasakaalutust. Uus nimi ja visuaalne identiteet toimisid sümboolse vahendina, mille kaudu loodi „uus tervik“. Oluline on, et sellistes juhtumites ei olnud brändimuutus primaarne eesmärk, vaid muutus oli reformi tagajärg. See tähendab, et rebrändimine oli pigem identiteedi stabiliseerimise vahend kui strateegiline turunduslik otsus.

Teises rühmas olid organisatsioonid, kus rebrändimine tulenes sisemisest arengust: õppekavade laienemine, kõrgema taseme õppe lisandumine, rahvusvahelistumine või rolli muutus haridusmaastikul. Sellistes juhtumites tajuti, et senine nimi ei peegelda enam organisatsiooni tegelikku ulatust ega ambitsiooni. Rebrändimine ei olnud siin reaktsioon kriisile, vaid proaktiivne samm tulevikupositsiooni kindlustamiseks. Organisatsioonid soovisid muuta diskursust – näiteks nihutada fookust „kutsehariduselt“ laiemale „rakenduslikule haridusele“. See viitab strateegilisele identiteedimuutusele, mille eesmärk oli mõjutada sidusrühmade arusaamu.

Kolmas oluline ajend oli konkurents õppijate pärast. Mitmes intervjuus toodi esile demograafiline surve, põhikoolilõpetajate arvu vähenemine ning vajadus konkureerida üldhariduskoolidega. Rebrändimist käsitleti nähtavuse ja atraktiivsuse tõstmise vahendina. Siinkohal ilmneb haridusasutuste konkurentsistumine – kuigi tegemist on avaliku sektori organisatsioonidega, tajutakse end turuloogika tingimustes. Samas rõhutati mitmes juhtumis,

et bränd ei tohi taanduda „reklaamiks“, vaid peab toetuma sisule ja kvaliteedile. See viitab pingejoonele turundusliku ja väärtuspõhise missiooni vahel.

Juhtumid erinesid märkimisväärselt rebrändimise sügavuse poolest. Mõnes organisatsioonis piirdus muutus nime kohandamise või visuaalse värskendamisega. Nendes juhtumites rõhutati, et „lugu jäi samaks“. Muutust tajuti tehnilise ja praktilisena, mitte identiteedilise murranguna. Sellistes olukordades oli ka sisemine vastuvõtt sujuv. Töötajate jaoks ei muutunud nende professionaalne roll ega organisatsiooni väärtusruum. Rebrändimine ei nõudnud sügavat tähendusloomet, vaid kohanemist uue sümboolikaga.

Teistes juhtumites oli tegemist laiapõhjalise transformatsiooniga, mis võis hõlmata järgnevat: nimevahetus, visuaalse identiteedi loomine, sõnumikeele ümberkujundamist, sisemiste protsesside kohandamist, kultuurilist integreerimist. Nendes olukordades oli rebrändimine otseselt seotud organisatsioonikultuuri muutusega. Näiteks liitumisjuhtumites tuli ühendada erinevad väärtusruumid ja tööpraktikad. Töös tuli esile oluline muster, mida ulatuslikum oli muutus, seda kriitilisemaks muutus töötajate kaasamine. Seal, kus transformatsioon oli sügav, kuid kaasamine piiratud, ilmnis rohkem ebakindlust ja esteetiliselt vastupanu.

Kõigis üheksas juhtumis ilmnis rollipõhine erinevus brändi mõistmises. Juhtkonna tasandil käsitleti brändi strateegilise tööriistana – vahendina, mis mõjutab konkurentsivõimet, mainet ja positsioneerimist. Õpetajate ja tugipersonali seas oli bränd sagedamini seotud ühtekuuluvustunde, visuaalse keskkonna või uhkusega töökoha üle. See erinevus ei tähenda tingimata vastuseisu, kuid loob tähenduslõhe. Kui brändi strateegilist mõõdet ei ole selgitatud, võib rebrändimine tunduda „kosmeetiline“ või kõrvaline. Oluline leid on, et organisatsioonides, kus brändi rolli oli varasemalt teadlikult arendatud, oli rebrändimise sisemine vastuvõtt küpsem ja refleksiivsem. Seal, kus bränd oli perifeerne teema, tuli esmalt tegeleda bränditeadlikkuse tõstmisega.

Poolstruktureeritud intervjuude põhjal koostatud sõnapilv (vt joonis 4) koondab analüüsis esile kerkinud keskseid märksõnu ning aitab esile tuua rebrändimise protsessi peamised rõhuasetused. Märksõnad jaotuvad kolme omavahel seotud tasandisse: strateegilised tõukejõud, juhtimis- ja kaasamispraktikad ning psühholoogilised ja kontekstuaalsed aspektid, peegeldades rebrändimist kui kompleksset organisatsioonilist muutust.



Joonis 5. Rebrändimise strateegilised ajendid ja juhtimisloogika kutsehariduses.

Märkus: Suuremalt kujutatud märksõna nimetati rohkem arv kordi.

Allikas: Autorite koostatud intervjuude põhjal.

Juhtumite võrdlus näitab selgelt, et kaasamise sügavus oli üks tugevamaid sisemise vastuvõtu kujundajaid. Mõnes organisatsioonis tehti põhilised otsused väikeses ringis ning töötajaid informeeriti pärast otsuste langetamist. Sellisel juhul tekkisid esteetilised vastuväited („mulle see värv ei meeldi“) ja küsimused muutuse vajalikkuse kohta. Kuigi otsest tugevat vastupanu harva ilmnes, jäi omaksvõtt pigem formaalseks. Teistes juhtumites kaasati töötajaid väärtuste sõnastamisse, nimevariantide arutelusse ja visuaalide hindamisse. Seal kirjeldati rebrändimist kui „loomulikku osa meist“. Uus nimi hakkas igapäevakasutuses domineerima ilma sunduseta.

Oluline on siiski märkida, et täielik konsensus ei olnud üheski juhtumisel realistlik. Mitmes intervjuus rõhutati, et 300–400 töötajaga organisatsioonis ei saa lõplikke disainiotsuseid kollektiivselt teha. Seega ilmneb vajadus tasakaalustada kaasamist ja otsustusvõimekust. Vastupanu ei olnud enamasti suunatud brändile kui sellisele, vaid laiemale muutusekontekstile. Liitumisjuhtumites seostus ebakindlus töökohtade säilimise ja struktuurimuudatustega. Mõnes organisatsioonis ilmnes muutuseväsimus reformide kuhjumise tõttu. Visuaalse identiteedi osas väljendus vastuseis pigem esteetiliste eelistuste kaudu. Intervjuudest tuli välja, et rebrändimine toimib sageli sümboolse kandjana laiematele hirmudele. Kui organisatsioonis on juba ebakindlus, võib brändimuutus seda võimendada. Seal, kus juhtkond suutis selgelt kommunikeerida „miks“-küsimuse, vähenes vastuseis

märgatavalt. See kinnitab, et sisemine vastuvõtt ei sõltu üksnes muutuse sisust, vaid selle tähenduslikust raamimisest.

Omaksvõttu hinnati eeskätt käitumuslike ja diskursiivsete muutuste kaudu, mis peegeldusid töötajate igapäevases praktikas. Selleks indikaatoriks oli näiteks vana nime järkjärguline kadumine igapäevasest keelekasutusest ning uue nime spontaanne ja loomulik kasutamine nii sisekommunikatsioonis kui ka avalikus suhtluses. Samuti väljendus omaksvõtt uute e-posti signatuuride ja dokumentide järjepidevas kasutamises, brändirõivaste kandmises ning uhkuses organisatsiooni esindamisel erinevatel üritustel ja avalikus ruumis. Kõige tugevam sisemine omaksvõtt ilmnis neis organisatsioonides, kus brändimuutus oli seotud laiemate väärtuste, arengueesmärkide ja organisatsioonilise looga, mistõttu uus identiteet ei tajutud välise muudatusena, vaid kujunes „loomulikuks osaks meist“. Vastupidiselt jäi omaksvõtt formaalsemaks nendes juhtumites, kus protsess oli juhtkeskne ja ajaliselt kiirustatud; seal piirdus muutus enamasti sümboolika kasutuselevõtuga ning sisemist mõju organisatsioonikultuurile hinnati tagasihoidlikumaks.

Empiiriline analüüs toob esile mitmeid haridusasutuse kontekstist tulenevaid eripärasid, mis mõjutavad rebrändimise protsessi ja selle sisemist vastuvõttu. Esiteks kujundab õpetajate tugev professionaalne identiteet organisatsioonilise identiteedimuutuse tundlikuks protsessiks, kuna kooli kuvand on tihedalt seotud nende enesemääratluse ja erialase rollitajuga. Teiseks tähendab hariduse pikk teenusetsükkel, et brändi mõju ei avaldu koheselt, vaid kujuneb õppija mitmeaastase teekonna jooksul ning peegeldub alles pikema aja jooksul maine ja usaldusväarsuse kujunemises. Kolmandaks seab avaliku sektori väärtuspõhine missioon piirid turunduslikule „mängulisusele“, kuna bränd peab olema kooskõlas institutsiooni ühiskondliku rolli ja avaliku huvi teenimise eesmärkidega. Lisaks mõjutab rebrändimise vastuvõttu reformide kuhjumine, mis võib tekitada töötajates muutuseväsimust ning suurendada tundlikkust uute algatuste suhtes. Seetõttu ei saa kutsekooli rebrändimist käsitleda pelgalt turundusliku projektina, vaid see on tihedalt seotud organisatsiooni institutsionaalse legitiimsuse, professionaalse enesemääratluse ning kollektiivse identiteedi kujunemisega.

Üheksa juhtumi võrdlev analüüs ei näita üksnes seda, et rebrändimise sisemine vastuvõtt sõltub selgest põhjendusest, kaasamisest ja kultuurilisest kooskõlast, vaid toob esile nende tegurite omavahelise dünaamika ning kontekstuaalse varieeruvuse. Andmed näitavad, et sisemine vastuvõtt ei ole lineaarne „rohkem kaasamist = parem tulemus“ loogika, vaid sõltub muutuse ulatusest, organisatsiooni eelnevast identiteeditugevusest ja reformikonteksti

intensiivsusest. Juhtumid, kus muutus oli piiratud ja identiteet sisemiselt stabiilne, ei eeldanud ulatuslikku kaasamisprotsessi – seal piisas selgest põhjendusest ja järjepidevast kommunikatsioonist. Seevastu ulatuslike liitumiste ja strateegiliste ümberpositsioneerimiste korral osutus väärtustasandi kaasamine kriitiliseks, kuna töötajate professionaalne identiteet oli otseselt puudutatud. Sellistes olukordades ei olnud rebrändimine pelgalt kommunikatiivne akt, vaid kollektiivse enesemääratluse ümberkujundamine.

Lisaks ilmnas, et vastupanu ei olnud enamasti suunatud brändile kui sellisele, vaid laiematele organisatsioonilistele või poliitilistele muutustele. Rebrändimine toimis sageli sümboolse kandjana ebakindlusele, mis tulenes reformidest, struktuurimuutustest või töökohtadega seotud hirmudest. Seega kujuneb sisemine vastuvõtt mitte ainult brändiprojekti kvaliteedi, vaid ka laiemate institutsionaalsete tingimuste koosmõjus. Oluline eristus ilmnas ka sise- ja välismõju vahel: mõnes organisatsioonis hinnati rebrändimist väliselt väga edukaks, kuid sisemiselt jäi selle mõju tagasihoidlikuks. See näitab, et kommunikatiivne edu ja sisemine samastumine ei kattu automaatselt. Seetõttu võib järeldada, et rebrändimise sisemine vastuvõtt kujuneb kolmest omavahel seotud tingimusest – usutav põhjendus, tähenduslik osalus ja kultuuriline kooskõla –, kuid nende mõju ei ole universaalne, vaid sõltub muutuse sügavusest ja organisatsiooni identiteedi seisundist. Just see kontekstuaalne varieeruvus ning sise- ja välismõju võimalik lahknemine õigustab mitmikjuhtumiuuringu kasutamist ning võimaldab teha nüansseeritumad järeldused kui ühe juhtumi põhjal oleks võimalik.

Kokkuvõtvalt näitavad poolstruktureeritud intervjuud, et rebrändimise sisemine vastuvõtt kujuneb mitmetasandilise ja kontekstisõltuva protsessina, milles põimuvad organisatsioonilised muutused, töötajate rollitaju ning kaasamispraktikate kvaliteet. Kuigi on võimalik eristada teatud korduvaid mustreid, nagu põhjenduse usutavus, osaluse tähenduslikkus ja kultuuriline kooskõla, sõltub nende tegurite mõju konkreetse organisatsiooni muutuse sügavusest ja identiteedi seisundist. Tabelis 4 esitatud teemad lähtuvad käesoleva töö teoreetilisest raamistikust ning veerus „Teoreetilised käsitlused” on viidatud autoritele, kelle käsitlused toetasid vastavate analüüsitemade kujundamist ja tõlgendamist. Intervjuude peamised tulemused on koondatud tabelis 4.

Tabel 4

Poolstruktureeritud intervjuude tulemused

Teema	Teoreetilised käsitlused	Peamised tulemused (9 intervjuu põhjal)
Rebrändimise ajendid ja kontekst	Muzellec & Lambkin (2006), Chapleo (2010)	Peamised tõukejõud jagunesid kolmeks: struktuursetest reformidest (koolide liitumised) tulenev vajadus uue identiteedi järele, strateegiline ümberpositsioneerimine (soov nihutada fookust pelgalt kutsehariduselt laiemale rakenduslikule haridusele) ning konkurentsistrateegia väheneva õppijate arvu tõttu.
Muutuse ulatus ja sügavus	Muzellec & Lambkin (2006), Kurt Lewin (1951)	Juhtumid varieerusid tehnilisest visuaalsest värskendusest (kus organisatsiooni lugu jäi samaks) kuni laiapõhjalise transformatsioonini, mis nõudis erinevate väärtusruumide ja organisatsioonikultuuride sisulist ühendamist.
Töötajate bränditaju ja rollid	Beijaard, Meijer & Verloop (2004), Burmann & Zeplin (2005)	Ilmnes rollipõhine erinevus: juhtkond käsitles brändi strateegilise tööriistana konkurentsivõimeks, samas kui õpetajate ja tugipersonali jaoks seostus bränd ühtekuuluvustunde, visuaalse keskkonna või uhkusega töökoha üle.
Kaasamise praktika ja mõju	Arnstein (1969), Lines (2004)	Kaasamise sügavus oli peamine edukuse määraja – pelk informeerimine tõi kaasa esteetilisi vastuväiteid ja formaalse omaksvõtu, samas kui töötajate kaasamine väärtuste sõnastamisse muutis brändi nende jaoks organisatsiooni loomulikuks osaks.
Vastupanu ja ebakindlus	Gotsi et al. (2008), Bridges (2009)	Vastupanu ei olnud suunatud brändile endale, vaid see toimis sümboolse kandjana laiematele hirmudele (nt töökohtade säilimine reformide käigus või muutuseväsimus). Seal, kus juhtkond selgitas selgelt muutuse põhjuseid, vähenes vastuseis märgatavalt.
Omaksvõtu kujunemine	Karl Weick (1995), Burmann, Riley & Zeplin (2009)	Omaksvõttu tähistasid käitumuslikud muutused: vana nime kadumine igapäevasest kõnest, uue sümboolika (nt brändirõivaste) järjepidev kasutus ja uue identiteedi tajumine organisatsiooni looga integreeritud tervikuna.

Allikas: Autorite koostatud.

Tabelis 4 esitatud tulemused näitavad, et empiirilised leiud olid valdavalt kooskõlas töö teoreetilise raamistikuga ning kinnitasid varasemates käsitlustes esile toodud seisukohti rebrändimise ajendite, töötajate kaasamise ja sisemise omaksvõtu kohta. Eriti selgelt kinnitasid tulemused Muzellec'i ja Lambkini (2006) käsitlust rebrändimisest kui organisatsiooniliste muutustega seotud strateegilisest protsessist ning Burmanni ja Zeplini (2005) seisukohta töötajate kaasamise olulisusest brändi sisulisel omaksvõtul. Samas täiendasid tulemused varasemat teooriat haridusorganisatsioonide kontekstis, näidates, et rebrändimise sisemine vastuvõtt sõltub tugevalt reformide ulatusest, organisatsioonilise identiteedi tugevusest ja töötajate tähendusloomest. Vastupanu ei olnud enamasti suunatud brändile endale, vaid laiematele organisatsioonilistele muutustele, mis laiendab Gotsi jt (2008) käsitlust muutustega seotud ebakindlusest. Samuti ilmnes, et brändi omaksvõtt

kujuneb pikaajalise protsessina ning avaldub eelkõige igapäevastes käitumuslikes praktikates ja organisatsioonilise identiteedi järkjärgulises internaliseerimises.

2.2.2. Juhtumiuuring

Fookusgrupi intervjuu võimaldas käsitleda rebrändimise protsessi kollektiivse töötajaperspektiivi kaudu ning täiendas poolstruktureeritud intervjuudest saadud juhtimistasandi vaadet. Kui individuaalintervjuudes domineeris strateegiline ja otsustuskeskne käsitlus, siis fookusgrupis kerkis esile protsessi kogemuslik ja emotsionaalne mõõde. Arutelu analüüsi teemaatilise analüüsi põhimõttel, kasutades samu analüütilisi telgi, mis kujunesid intervjuude kodeerimisel. See võimaldas võrrelda erinevate tasandite arusaamu ning tuvastada nii kattuvusi kui ka nüansse, mis ilmnesh eeskätt kollektiivses tähendusloomes.

Fookusgrupis ilmnesh, et rebrändimise vajadust mõtestati eelkõige nime piiravuse ja maineküsimuse kaudu. Fookusgrupis valitsesh selge üksmeel, et senine nimi "kutsehariduskeskus" oli muutunud takistuseks, kuna see ei katnud organisatsiooni laienenud tegevusvaldkondi nagu üldharidus ja täienduskoolitus. Osalejad nõustush, et kutseharidush on ühiskonnash sageli "halb maine" ning nimi väljendas seda liiga selgelt, mõjush vanamoodsana. Samuti toodi ühiselt välja, et uus nimi pidi peegeldama "uut hingamist" ja kaasaegset kuvandit. Seega ei olnud muutush osalejate jaoks täiesti väljast peale surutud otsush, vaid selle vajadush oli teatud määral teadvustatud juba varasemate arenguarutelude käigus. Samash ilmnesh arutelus ka ajendite hilisem mõtestamine.

Poolstruktureeritud intervjuude ja fookusgrupi tulemused langevad rebrändimise ajendite osash suures osash kokku, kinnitades, et muutush keskmes oli strateegiline vajadush organisatsiooni ümberpositsioneerimiseks. Intervjuushes rõhutati eelkõige soovi nihutada fookust kitsamalt kutseharidushelt laiemale rakenduslikule haridushesele, samash kui fookusgrupp tõi selle abstraktse strateegilise eesmärgi igapäevatasandile, tuues esile, et senine nimetus ei peegeldanud enam organisatsiooni tegelikku tegevushulatust. Oluline erinevush seisneb aga tajutasandish: kui juhtkond käsitlesh nime muutush maine ja positsioneerimise küsimushena, shis töötajate jaoks väljendus see praktilise piiranguna, shis takistas neil oma rolli ja organisatsiooni identiteeti terviklikult mõtestada. Seega ilmneb, et strateegiline vajadush rebrändimiseks võib organisatsiooni shes avalduda emotsionaalse ja kogemusliku takistushena.

Mitmed fookusgrupi intervjuu osalejad viitasish, et rebrändimise tähendus ja loogika muutush arusaadavamaks protsessi käigus, mitte selle algushes. Kuigi vajadush muutushes

mõisteti, läksid arvamused veidi lahku selles, mis oli peamine tõuge. Üks osaleja märkis, et muutus oli loomulik jätk juhtkonna vahetusele ja uuele visioonile. Teine osaleja tõi aga esile välise surve, meenutades ministri visiiti, kus soovitati selgemalt eristuda. Kolmas isik rõhutas, et idee sündis arengukava seminaril, kus tajuti vajadust koondada kõik tegevused ühe nime alla. See viitab sellele, et kuigi strateegiline põhjendus oli olemas, kujunes selle sisuline omaksvõtt järk-järgult. Võrreldes poolstruktureeritud intervjuudega, kus ajendid olid selgelt sõnastatud ja retrospektiivselt struktureeritud, oli fookusgrupis nähtav rohkem protsessipõhine arusaama kujunemine.

Fookusgrupi arutelu kinnitas, et formaalselt olid töötajad protsessi erinevatesse etappidesse kaasatud. Mainiti tööühma loomist, erinevate sihtrühmade kaasamist ning avalikku nimekorjet. Otsustusprotsessi kirjeldati ringikujulisena – valikuid arutati mitmel tasandil ning need liikusid laiemasse ringi tagasisidestamiseks. See viitab sellele, et kaasamise mehhanismid olid olemas ning neid teadvustati. Samas kerkis arutelus esile ajasurve kui oluline kogemuslik tegur. Kõik intervjuud kinnitavad, et rebrändimise protsessis kasutati kaasavaid praktikaid, nagu tööühmad ja arutelud, mis viitab formaalselt läbimõeldud protsessile. Samas ilmneb võrdluses oluline nihe protsessi tajumises. Kui poolstruktureeritud intervjuudes kirjeldati kaasamist kui strateegiliselt juhitud ja etappide kaupa üles ehitatud tegevust, siis fookusgrupi osalejad tõid esile ajasurve kui keskse kogemusliku teguri. Rebrändi rakendamine toimus nende hinnangul väga lühikese aja jooksul, mis tekitas ebakindlust ja vähendas kaasamise sisulist mõju. See viitab vastuolule formaalse protsessidisaini ja tegeliku kogemuse vahel, kuigi kaasamine oli „paberil“ olemas, ei pruukinud see ajapiirangute tõttu töötajate jaoks tähenduslikult realiseeruda.

Rebrändimise rakendamine toimus lühikese ajavahemiku jooksul, mis tähendas, et praktilised muudatused – sildid, dokumendipõhjad, meiliaadressid, visuaalne keskkond – tuli ellu viia kiiresti. See lõi olukorra, kus töötajatel tuli kohaneda paralleelselt nii sisulise kui ka tehnilise muutusega. Kiire tempo ei tekitanud küll organiseeritud vastupanu, kuid suurendas ebakindlust ning vajadust korduva selgituse järele. Oluline on, et ajasurve ei tähendanud protsessi läbikukkumist. Pigem viitab arutelu sellele, et kuigi tempo oli intensiivne, suudeti muutus kollektiivselt ellu viia. See osutab organisatsiooni kohanemisvõimele ning sellele, et sisuline vastuvõtt ei sõltu üksnes protsessi kestusest, vaid ka sellest, kuidas muutust raamiti ja ühiselt mõtestati.

Fookusgrupis kerkis selgelt esile rebrändimise sümboolne ja identiteediline mõõde. Vana nime kadumist tajuti eeskätt emotsionaalsel tasandil, eriti vilistlaste ja pikema staažiga

töötajate perspektiivis. Nimevahetus tähendas teatavas mõttes katkestust harjumuspärasest identiteedist. Samas ei väljendunud see aktiivses vastuseisus, vaid pigem refleksiivses arutelus selle üle, mida muutus tähendab. Arutelus valitses üksmeel, et kooli bränd ei tohiks olla liigselt "hitt ja noortepärane", vaid pigem konservatiivne heas mõttes, väljendades stabiilsust ja kvaliteeti. Üks osaleja tõi esile looduskeskse asukoha olulisuse brändi osana, millega teised nõustusid, märkides, et visuaalne identiteet (nt värv) peab toetama kooli tegelikku olemust ja ümbritsevat keskkonda.

Erilise tähenduse omandas uue nime loo mõtestamine. Kuid nimevaliku osas läksid vastajate arvamused lahku protsessi tõhususe osas. Üks isik tunnistas, et oli avaliku nimekonkursi suhtes skeptiline ega uskunud, et sealt midagi asjalikku tuleb, pidades sise-ekspertide ringi piisavalt targaks. Samas teine osaleja kaitses konkursi vajadust, märkides, et see oli oluline kommunikatsioonivahend ja lõpuks tuli sealt just see "õige" nimi, mis kõigile meeldima hakkas. Arutelus rõhutati, et nime tähendus ja selle taustalugu aitasid töötajatel hiljem muutust omaks võtta. Kui nimi ei olnud pelgalt lühend, vaid kandis sümboolset sisu, muutus selle kasutamine enesekindlamaks. Seega ei olnud omaksvõtt seotud üksnes visuaalse identiteediga, vaid tähenduse omaksvõtuga. Fookusgrupi liikmed nõustusid, et väga positiivne märk oli töötajate valmisolek osta ja kanda kooli logoga riideid. Üks isik märkis, et isegi kõige suuremad skeptikud tellisid endale esindusriided, mis oli märk sisulisest omaksvõtust. Teine osaleja lisas, et ühtne riietus tegi hommikuse otsustamise lihtsamaks, mida teised toetavalt kommenteerisid. Professionaalne identiteet ei nõrgenenud, vaid pigem tugevnes läbi uue sümboolika kasutuselevõtu.

Fookusgrupi arutelu näitas, et muutusega kaasnesid kõhklused, kuid need ei kujunenud süsteemseks vastupanuks. Kõige sagedamini mainiti rahalisi küsimusi ning kahtlusi muutuse vajalikkuse osas. Küsimus „milleks seda vaja on“ kordus mitmes sõnavõtus, mis viitab, et kriitilised küsimused olid osa protsessi loomulikust etapist. Grupis toodi välja, et organisatsioonis oli "väikesi skeptikuid", kes küsisid pragmaatilisi küsimusi kulude kohta ("mis see maksma läheb?") ja kartsid turvatunde kadumist. Üks isik meenutas hirmu, et kui koolil pole raha, siis brändiuuendus muudab olukorra veelgi hullemaks. Samas valitses üksmeel, et sellised kriitilised küsijad olid protsessis vajalikud, et vältida vigu ja sundida juhtkonda oma otsuseid paremini põhjendama. Oluline on eristada kõhklust ja vastupanu. Arutelu põhjal ei ilmnunud organiseeritud ega ideoloogilist vastuseisu, vaid pigem turvatundega seotud ettevaatlikkust. Kriitilised küsimused olid sageli konstruktiivsed ning suunatud protsessi mõtestamisele. Seega võib järeldada, et kõhklused toimisid pigem

refleksiivse mehhanismina kui muutuse takistusena. Lisaks viidati vana sümboolika inertsile ehk harjumuspärased väljendid ja visuaalid ei kadunud koheselt. See viitab, et identiteedimuutus on ajas kulgev protsess, mitte hetkeline ümberlülitus. Edukuse tajumisel tõid osalejad välja erinevaid märke. Üks osaleja kirjeldas konkreetset hetke, kus ta tundis, et bränd töötab – see oli siis, kui ta kuulis teise kooli õpilast kasutamas uut nime. Teine isik aga leidis, et tema jaoks tekkis kindlustunne siis, kui ta suutis uue nime taga oleva loo endale selgeks teha ja seda teistele veenvalt edasi rääkida. Vastupanu käsitus on kõikides intervjuudes suuresti kooskõlaline selles osas, et see ei olnud suunatud brändi enda vastu, vaid laiemate muutustega kaasneva ebakindluse vastu. Poolstruktureeritud intervjuudes seostati vastupanu eelkõige reformiväsimuse ja organisatsiooniliste muutuste kuhjumisega. Fookusgrupp lisab sellele aga oluliselt konkreetsema ja pragmaatilisema mõõtme: esile kerkivad küsimused kulude, ressursside ja organisatsiooni jätkusuutlikkuse kohta. Töötajate skeptitsism väljendus vajaduses saada selgeid ja ratsionaalseid selgitusi rebrändimise praktiliste mõjude kohta. Seega võib järeldada, et lisaks sümboolsetele hirmudele mängib olulist rolli ka igapäevane praktiline kaalutus, mis kujundab töötajate hoiakuid muutuse suhtes.

Võrreldes poolstruktureeritud intervjuudega ilmneb selge tasandierinevus. Kui poolstruktureeritud intervjuude narratiiv keskendus strateegilistele ajenditele, mainekujundusele ja organisatsiooni positsioneerimisele, siis fookusgrupis domineeris kogemuslik mõõde – ajasurve, praktilised väljakutsed ja identiteediga seotud küsimused. Poolstruktureeritud intervjuude kirjeldused olid retrospektiivselt struktureeritud ja eesmärgikesksed, samas kui fookusgrupi arutelu peegeldas protsessi elatud kogemust. Kattuvus ilmnis kaasamise olemasolus ja vajaduse mõistmises, kuid erinevus seisnes tähendusloome tasandis. Fookusgrupp näitas, et sisemine vastuvõtt ei kujune üksnes strateegilise põhjenduse mõistmisest, vaid läbi kollektiivse arutelu, sümbolite omaksvõtu ja praktilise kohanemise.

Tabelis 5 on esitatud poolstruktureeritud intervjuude ja fookusgrupi tulemuste võrdlev süntees rebrändimise sisemise vastuvõtu kontekstis. Tabel toob esile, kuidas erinevad andmekogumismeetodid peegeldasid samu protsesse erinevatel tähendustasanditel. Kui poolstruktureeritud intervjuudes domineerisid strateegilised, organisatsioonilised ja retrospektiivselt struktureeritud käsitlused, siis fookusgrupi arutelu tõi esile rebrändimise kogemusliku, praktilise ja emotsionaalse mõõtme. Võrdlus võimaldab analüüsida, kuidas

rebrändimise eesmärgid, kaasamispraktikad ja omaksvõtt avaldusid organisatsioonis erinevate osapoolte ja kogemuste kaudu.

Tabel 5

Poolstruktureeritud intervjuude ja fookusgrupi tulemuste võrdlus rebrändimise sisemise vastuvõtu kontekstis

Teema	Poolstruktureeritud intervjuud	Fookusgrupi intervjuu
Rebrändimise ajendid	Domineeris strateegilise ümberpositsioneerimise ja mainekujunduse käsitus, kuid juhtumid varieerusid reformide ulatuse ja eesmärkide lõikes	Vajadust mõtestati eelkõige senise nime praktilise piiravuse ja identiteedi terviklikkuse kaudu
Kaasamine	Kaasamist kirjeldati valdavalt planeeritud ja etappide kaupa juhitud protsessina, kuigi praktika sügavus erines juhtumiti	Kaasamine olemas, kuid ajasurve vähendas selle sisulist mõju
Vastupanu	Vastupanu seostati peamiselt reformiväsimuse ja organisatsioonilise ebakindlusega	Kõhklused väljendusid pigem pragmaatilistes küsimustes kulude, turvatunde ja praktiliste mõjude kohta
Omaksvõtt	Omaksvõttu käsitleti organisatsioonilise eesmärgina, mille kujunemine sõltus töötajate kaasamisest	Omaksvõtt avaldus järkjärgulise sümboolse ja käitumusliku kohanemisena
Edukuse tajumine	Edukust seostati nähtavuse, konkurentsivõime ja organisatsioonilise kooskõlaga	Edukuse märgina tajuti uue nime ja sümboolika loomulikku kasutamist igapäevapraktikates

Allikas: Autorite koostatud.

Fookusgrupi intervjuu ilmestamiseks koostasid autorid märksõnade kogumi ehk sõnapilve (vt joonis 5). Kui juhtkonna narratiivis domineerisid strateegilised ajendid ja organisatsiooni positsioneerimine, siis sõnapilv toob esile protsessi emotsionaalse ja praktilise mõõtme, kus keskseks muutusid uue nime taga oleva loo mõtestamine, ühise identiteedi leidmine ning esialgse ebakindluse ületamine. Visualiseeritud märksõnad peegeldavad rebrändimise sisemist tähendusloomet, kus muudatuse juurdumise peamiseks märgiks peeti töötajate poolset käitumuslikku omaksvõttu, näiteks valmidust kanda ja esindada kooli uut sümboolikat ja brändiriideid.



Joonis 5. Rebrändimise sisemine tähendusloome ja omaksvõtt.

Märkus: Suuremalt kujutatud märksõna nimetati rohkem arv kordi.

Allikas: Autorite koostatud intervjuude põhjal.

Kokkuvõttes kinnitab fookusgrupi analüüs intervjuudest ilmnenu mustreid, kuid toob esile ka emotsionaalse ja praktilise mõõtmise, mis on rebrändimise sisemise vastuvõtu mõistmisel keskse tähtsusega.

Juhtumiuuringu küsitluse tulemused annavad ülevaate töötajate hinnangutest rebrändimise protsessile, organisatsiooni identiteedi mõistmisele ning töötajate brändiga samastumisele ja brändiuhkusele. Kokku vastas küsitlusele 28 töötajat. Enamik vastanutest (78,6%) töötas organisatsioonis juba enne rebrändimist, samas kui 21,4% alustas tööd pärast rebrändimise elluviimist. Selline vastajate jaotus võimaldab hinnata nii rebrändimist vahetult kogunud töötajate kui ka uue brändi tingimustes organisatsiooniga liitunud töötajate tajusid.

Rebrändimise ajal organisatsioonis töötanud vastajate hinnangud viitavad üldiselt sellele, et protsessi eesmärgid ja põhjused olid töötajatele mõistetavad. Enamik vastanutest nõustus väitega, et nad said aru, miks rebrändimine algatati: üle poole (54,5%) andis sellele väitele kõrgeima hinnangu ning lisaks märkis 22,7% vastajatest hinnangu 4. Samuti hindasid töötajad pigem positiivselt seda, kui selgelt olid rebrändimise eesmärgid töötajatele kommunikeeritud. Suurem osa vastajatest (68,2%) andis hinnangu 4 või 5, mis viitab sellele, et organisatsioonisene kommunikatsioon oli valdavalt arusaadav, kuigi osa vastajatest hindas seda keskmiseks.

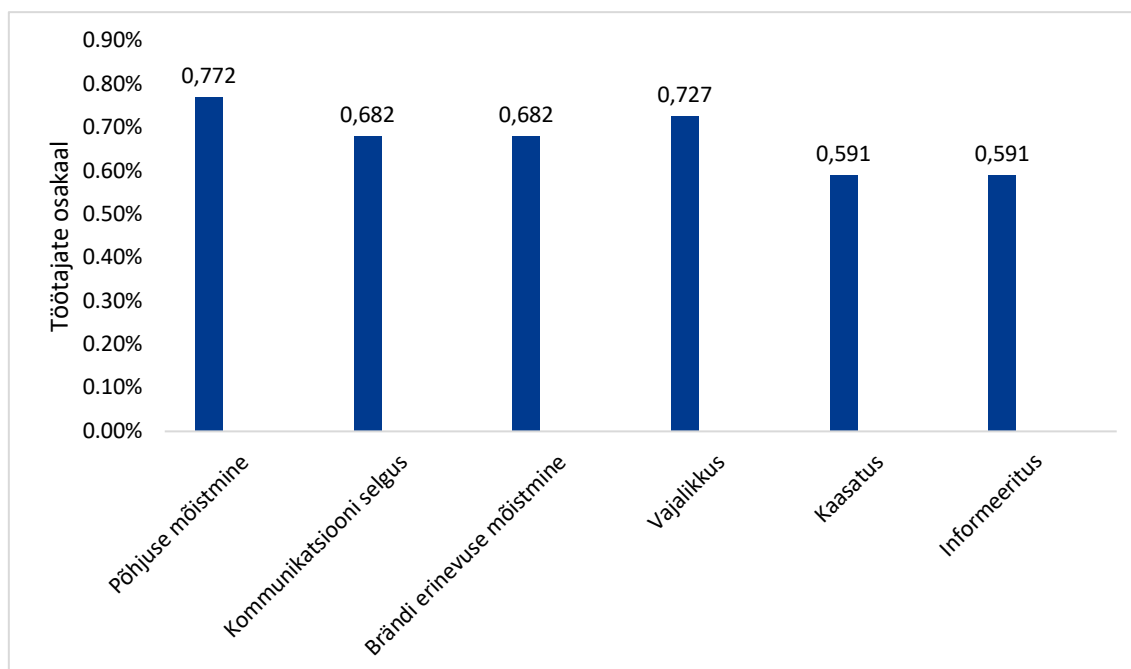
Sarnane tendents ilmnis ka küsimuses, mis puudutas vana ja uue brändi erinevuse mõistmist. Ligikaudu kaks kolmandikku vastanutest (68,2%) hindas oma arusaamist kõrgeks

(4 või 5), mis viitab sellele, et muutuse sisu ja suund olid töötajatele üldjoontes selged.

Samuti pidas enamik vastanutest rebrändimise vajalikkust põhjendatuks – 72,7% andis sellele hinnangu 4 või 5. Need tulemused viitavad sellele, et organisatsioonisisene kommunikatsioon toetas töötajate arusaama muutuse eesmärkidest ja põhjustest.

Töötajate kaasamise tajumine oli mõnevõrra mitmekesisem. Väitega, et töötajate arvamust arvestati rebrändimise protsessi käigus, nõustus 59,1% vastajatest (hinnang 4 või 5), samas kui ülejäänud vastused jagunesid pigem keskmiste hinnangute vahel. Sarnane muster ilmnis küsimuses, mis puudutas võimalust oma arvamust avaldada: kuigi suurim osa vastanutest (59,1%) hindas seda väga kõrgeks (5), esines ka madalamaid hinnanguid. See viitab sellele, et kuigi osa töötajaid tundis end protsessi kaasatuna, ei olnud kaasatuse kogemus kõigi töötajate jaoks ühesugune.

Informeerituse osas näitasid tulemused samuti mõningast varieeruvust. Väitega, et nad olid protsessi kulgemisest piisavalt informeeritud, nõustus täielikult või pigem nõustus 59,1% vastajatest. Samas leidis ka vastajaid, kes hindasid informeeritust pigem keskmiseks. Töötajate kaasamise viisi sobivust hinnati siiski valdavalt positiivselt: 72,7% vastajatest andis hinnangu 4 või 5. Rebrändimise protsessi mõistmise, kommunikatsiooni ja kaasatuse hinnangud on kokku võetud joonisel 6.



Joonis 6. Rebrändimise protsessi tajumine töötajate poolt (%).

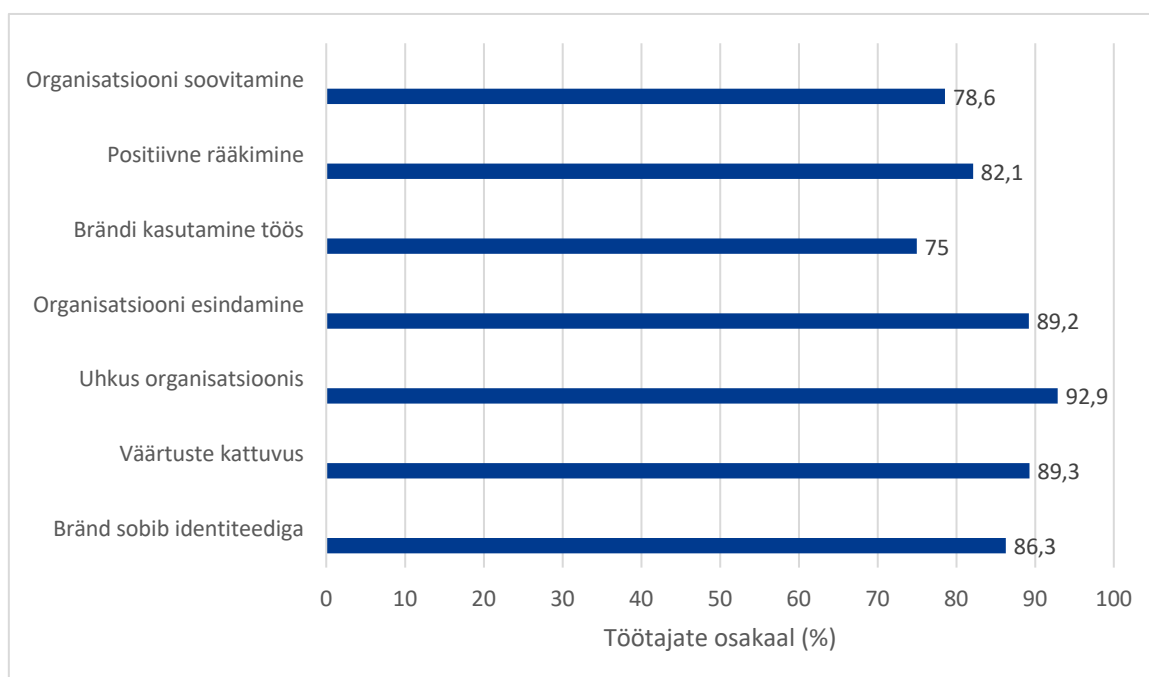
Allikas: Autorite koostatud.

Rebrändimise emotsionaalset mõju hinnates ilmnis, et vana nime ja sümboolika kadumine ei olnud enamiku töötajate jaoks märkimisväärselt keeruline. Suurim osa

vastajatest andis sellele väitele madalaid hinnanguid (1 või 2), mis viitab sellele, et varasema brändiga seotud emotsionaalne side ei olnud domineeriv või ei takistanud muutuse aktsepteerimist. Samas näitasid tulemused, et rebrändimine tekitas osades töötajates protsessi alguses teatud määral kõhklusi. Vastused sellele väitele jagunesid suhteliselt ühtlaselt erinevate hinnangute vahel, mis viitab sellele, et töötajate reaktsioonid muutusele olid erinevad. Sellest hoolimata märkis pool vastanutest, et nende suhtumine uude brändi muutus aja jooksul positiivsemaks.

Töötajate hinnangul sobib uus bränd organisatsiooni identiteediga hästi. Väitega, et uus bränd sobib kooli identiteediga, nõustus 86,3% vastajatest (hinnang 4 või 5), mis viitab sellele, et rebrändimise tulemus on organisatsiooni sees suurel määral omaks võetud. Sarnane tendents ilmnes ka nende töötajate seas, kes on organisatsiooniga liitunud pärast rebrändimist. Enamik neist nõustus, et neile on selge, milline kool see on ja mille eest see seisab, ning et nad mõistavad, mille poolest kool teistest erineb. Samuti hinnati positiivselt seda, et kooli nimi ja visuaalne identiteet sobivad organisatsiooni olemusega ning et kooli igapäevane õhkkond ja suhtlemisviis on kooskõlas sellega, kuidas organisatsioon end avalikkusele tutvustab. Küsitluse tulemused viitavad ka töötajate tugevale samastumisele kooli brändiga. Suur osa vastajatest tunneb, et kooli väärtused on kooskõlas nende isiklike väärtustega – 89,3% andis sellele väitele hinnangu 4 või 5. Samuti tunneb enamik töötajaid uhkust selle üle, et nad töötavad selles koolis (92,9%). Tugev samastumine väljendub ka valmisolekus organisatsiooni esindada: 89,2% vastanutest nõustus väitega, et nad esindavad oma igapäevatöös seda kooli.

Küsimusele, kui tugevalt tunnevad nad end kooli esindajana kümnepallisel skaalal, paiknes suurim osa vastustest vahemikus 8–10, mis viitab suhteliselt kõrgele samastumise tasemele. Samuti ilmnes, et töötajad kasutavad organisatsiooni brändi aktiivselt oma igapäevases töös. Kolmveerand vastanutest (75%) märkis, et nad kasutavad kooli ametlikku nime ja visuaalset identiteeti kas alati või sageli, samas kui vähesed vastajad teevad seda harvem. Töötajad panustavad aktiivselt ka organisatsiooni maine kujundamisse. Enamik vastanutest märkis, et räägib koolist positiivselt ka väljaspool tööaega (82,1%) ning on soovitanud kooli teistele inimestele (78,6%). Üle poole vastanutest on osalenud ka kooli esindusüritustel või jaganud kooliga seotud infot ja saavutusi sotsiaalmeedias. See viitab sellele, et töötajad täidavad lisaks oma töörollile ka mitteametlikku organisatsiooni saadiku rolli. Töötajate samastumist kooli brändiga ning brändi toetavat käitumist iseloomustavad näitajad on esitatud joonisel 7.



Joonis 7. Töötajate samastumine brändiga ja brändikäitumine (%).

Allikas: Autorite koostatud.

Kooli identiteedi selgust hinnati üldiselt kõrgeks. Kui paluti hinnata kooli identiteedi selgust kümnepallisel skaalal, koondus suurim osa vastustest hinnangule 8, millele järgnesid hinnangud 9 ja 10. See viitab sellele, et organisatsiooni identiteet on töötajate jaoks tervikuna hästi mõistetav. Avatud vastustes kirjeldasid töötajad kooli eripära märksõnadega nagu uuenduslikkus, kogukondlikkus, õpilasesõbralikkus, keskkonnasäästlikkus ning tugev erialane kompetents. Samuti toodi esile kooli seost kohaliku kogukonnaga ning praktilise suunitlusega õppevaldkondi.

Kokkuvõttes näitavad küsitluse tulemused, et rebrändimine on organisatsiooni sees valdavalt positiivselt vastu võetud ning töötajad tajuvad uut brändi kooskõlas organisatsiooni identiteedi ja väärtustega. Kuigi protsessi algfaasis esines mõningaid kõhklosti ning töötajate kaasatuse tajus ilmnis mõningast varieeruvust, on üldine suhtumine muutusesse aja jooksul muutunud positiivsemaks. Tulemused viitavad tugevale samastumisele brändiga, kõrgele brändiuhkusele ning töötajate valmisolekule organisatsiooni esindada nii oma igapäevatöös kui ka väljaspool töökohta. Seega toetavad kvantitatiivsed tulemused ka kvalitatiivses analüüsis esile kerkinud järeldust, et rebrändimine on aidanud kaasa organisatsiooni identiteedi selgusele ning selle sisemisele omaksvõtule töötajate seas.

Käesoleva uuringu tulemused kinnitavad mitmeid varasemates käsitlustes esitatud teoreetilisi seisukohti rebrändimise ajendite ja sisemise vastuvõtu kohta. Nii poolstruktureeritud intervjuude kui ka fookusgrupi andmed osutavad, et rebrändimine oli eelkõige tingitud struktuursetest muutustest ja vajadusest kujundada organisatsioonile uus, laiemat tegevusulatust peegeldav identiteet. See on kooskõlas Muzelleci ja Lambkini (2006) ning Daly ja Moloney (2004) käsitlustega, mille kohaselt on organisatsioonilised reformid ja ümberpositsioneerimine peamised rebrändimise käivitajad. Samuti ilmnes töötajate esialgne ebakindlus ja hirm varasema identiteedi kadumise ees, mis haakub Gotsi jt (2008) seisukohaga, et rebrändimist tajutakse sageli ohuna väljakujunenud professionaalsele identiteedile. Lisaks kinnitab fookusgrupi andmetest esile kerkinud narratiivi olulisus Karl Weicki (1995) tähendusloome teooriat, mille kohaselt vajavad organisatsiooni liikmed muutuste omaksvõtuks selget ja usutavat lugu, mitte üksnes visuaalseid sümboleid.

Lisaks teooriat kinnitavatele tulemustele toob käesolev uuring esile ka mitmeid olulisi nüansse, mis täiendavad olemasolevaid käsitlusi ning viitavad kontekstispetsiifilistele eripäradele. Esiteks ilmnes selge vastuolu klassikalistes kaasamisteooriates (Arnstein, 1969; Lines, 2004) rõhutatud süsteemse ja ajaliselt piisava kaasamise ning tegeliku praktikakogemuse vahel. Uuring näitas, et isegi tugeva ajasurve tingimustes võib rebrändimise sisuline omaksvõtt toimuda, kui kommunikatsioon on intensiivne, mitmesuunaline ja järjepidev. See viitab, et kaasamise kvaliteet ei sõltu üksnes protsessi kestusest, vaid ka selle sisulisest ülesehitusest. Teiseks tõi uuring esile käitumusliku vastuvõtu sügavama tasandi, kus töötajate valmisolek panustada isiklikult brändi kandmisel, näiteks brändirõivaste omal algatusel soetamise kaudu, osutab tugevamale identiteedilise samastumise vormile, kui klassikaline brändingu kirjandus (Burmam jt, 2009) kirjeldab.

Kolmandaks ilmnes uuringus vastupanu eripärane, pragmaatiline iseloom, mis eristub osaliselt teoreetilistest käsitlustest. Kui varasemad autorid (Hatch & Schultz, 2002) on rõhutanud ideoloogilisi või identiteedipõhiseid pingeid organisatsioonilise muutuse kontekstis, siis käesolevas uuringus väljendus vastupanu eelkõige praktilistes ja majanduslikes küsimustes. Töötajate mure keskendus rebrändimise kuludele ning selle võimalikule mõjule organisatsiooni ressurssidele ja jätkusuutlikkusele. See viitab, et avaliku sektori haridusasutustes on majanduslik turvatunne oluline eeltingimus brändimuutuste aktsepteerimisel. Seega täiendavad tulemused olemasolevat teooriat, tuues esile, et lisaks sümboolsetele ja identiteedilistele aspektidele mängivad rebrändimise vastuvõtul olulist rolli ka organisatsiooni liikmete igapäevased praktilised kaalutlused.

2.3. Soovitused rebrändimise tõhusaks sisseviimiseks haridusasutustes

Käesolevas alapeatükis esitatakse soovitused rebrändimise tõhusaks elluviimiseks haridusasutustes. Soovitused põhinevad käesoleva magistritöö teoreetilisel raamistikul ning empiirilise uuringu tulemustel, mis koguti mitmeetapilise uurimisdisaini kaudu. Uuringu esimeses etapis läbi viidud üleriigiline kaardistusuuring võimaldas saada ülevaate rebrändimise praktikate levikust kutseharidusasutustes. Poolstruktureeritud intervjuud aitasid avada rebrändimise protsessi strateegilist tausta ja juhtimispraktikaid organisatsioonide tasandil. Juhtumiuuring koos fookusgrupi intervjuuga võimaldas analüüsida rebrändimise protsessi süvitsi ühe organisatsiooni näitel ning organisatsioonisisene küsitlus andis ülevaate töötajate hoiakutest ja brändi omaksvõtust laiemas töötajaskonnas. Selline mitmetasandiline lähenemine võimaldas siduda organisatsioonide strateegilised otsused töötajate kogemuste ja hoiakutega ning sellest tulenevalt formuleerida praktilisi soovitusi, mis toetavad rebrändimise edukat rakendamist haridusasutustes.

Töös varasemalt käsitletud alapeatükis 1.3 rõhutati töötajate kaasamise ja sisekommunikatsiooni kesket rolli rebrändimise õnnestumisel (Burmänn & Zeplin, 2005; King & Grace, 2008; Leijerholt et al., 2022). Uuringu tulemused kinnitasid seda seisukohta, kuna nii intervjuude kui ka juhtumiuuringu põhjal osutus töötajate kaasamine üheks olulisemaks teguriks brändi sisulise omaksvõtu kujunemisel. Samas ilmnes, et haridusasutuste kontekstis ei avaldu kaasamise mõju lineaarselt, vaid sõltub muutuse ulatusest, organisatsiooni identiteedi tugevusest ning reformikonteksti intensiivsusest. Empiiriline analüüs näitas, et rebrändimise protsess ei avaldu organisatsioonis üksnes visuaalse identiteedi muutusena, vaid mõjutab töötajate arusaamu organisatsiooni identiteedist ja rollist. Seetõttu ei saa rebrändimist käsitleda pelgalt kommunikatiivse või turundusliku muudatusena, vaid seda tuleb mõista kui organisatsioonilist muutusprotsessi.

Kaardistusuuring ning intervjuud näitasid, et rebrändimine on sageli seotud laiemate institutsionaalsete muutustega, näiteks haridusreformide, organisatsiooniliste ümberkorralduste või strateegilise positsioneerimise vajadusega. Nagu alapeatükis 1.3 käsitleti, on selge ja varajane kommunikatsioon oluline tegur muutuse mõistmise ja vastuvõtu kujunemisel (Kotter, 1996; Burmann & Zeplin, 2005). Käesoleva uuringu tulemused kinnitasid seda, kuna organisatsioonides, kus rebrändimise põhjused ja eesmärgid olid selgelt kommunikeeritud, tajusid töötajad muutust arusaadavamana ning vastupanu oli väiksem.

Samas ilmnes, et ebapiisava selgitustöö korral tajuti rebrändimist pigem kosmeetilise muudatusena, mis viitab kommunikatsiooni kriitilisele rollile tähendusloome protsessis.

Alapeatükis 1.3 käsitleti töötajate kaasamist kui sisemise brändijuhtimise keskset mehhanismi, mille kaudu kujuneb brändi tähendus organisatsioonis (Burmam & Zeplin, 2005; Arnstein, 1969; Lines, 2004). Käesoleva uuringu tulemused kinnitasid seda osaliselt, kuna sügavam kaasamine toetas brändi omaksvõttu ning vähendas vastupanu. Samas ilmnes, et täielik kaasamine ei ole alati realistlik ega vajalik, eriti suurtes organisatsioonides, mistõttu tuleb kaasamist tasakaalustada otsustusvõimekusega. Seetõttu on soovitatav kaasata töötajaid rebrändimise protsessi erinevates etappides, näiteks arutelude, töötubade või fookusgruppide kaudu. Sellised arutelud võimaldavad töötajatel väljendada oma arusaamu organisatsiooni tugevustest ja väärtustest ning aitavad kujundada ühist identiteedikäsitlust.

Alapeatükkides 1.1 ja 1.2 käsitleti rebrändimist organisatsiooni identiteedi ja kultuuriga seotud muutusprotsessina, mille edukus sõltub nende kooskõlast (Hatch & Schultz, 2002; Gotsi et al., 2008). Käesoleva uuringu tulemused kinnitasid seda, kuna brändi omaksvõtt oli tugevam organisatsioonides, kus uus identiteet haakus olemasolevate väärtuste ja praktikatega. Samas ilmnes, et juhul kui bränd jäi organisatsiooni igapäevapraktikatega nõrgalt seotuks, jäi selle mõju pigem formaalseks. Seetõttu on oluline siduda rebrändimine organisatsiooni kultuuriliste ja professionaalsete praktikatega. Haridusasutuste kontekstis võib see tähendada näiteks arutelusid selle üle, kuidas uus bränd peegeldub õppeprotsessis, koostöös partneritega või suhtluses õppijatega. Selline lähenemine aitab muuta brändi abstraktsest kommunikatiivsest kontseptsioonist igapäevase töö loomulikuks osaks.

Rebrändimise edukas elluviimine eeldab lisaks strateegilisele kommunikatsioonile ka praktilisi töövahendeid, mis toetavad uue identiteedi kasutuselevõttu organisatsioonis. Uuringu tulemused viitavad, et töötajad võivad pärast rebrändimise lansseerimist kogeda ebakindlust seoses uute sümbolite, dokumentide või kommunikatsioonipraktikate kasutamisega. Seetõttu on soovitatav pakkuda töötajatele selgeid juhiseid ja materjale, mis toetavad uue brändi igapäevast rakendamist. Sellisteks vahenditeks võivad olla näiteks brändiraamat, uued dokumendimallid, visuaalse identiteedi kasutamise juhised ning vajadusel ka koolitused või infotunnid.

Nagu alapeatükis 1.4 selgus, kujuneb brändi omaksvõtt ajas ning ei avaldu koheselt pärast lansseerimist (King & Grace, 2010; Burmann et al., 2009). Käesoleva uuringu tulemused kinnitasid seda, kuna töötajate hoiakud muutusid ajas positiivsemaks ning brändi kasutus juurdus järk-järgult igapäevapraktikatesse. Organisatsioonisisene küsitlus võimaldas

hinnata töötajate samastumist brändiga, brändiuhkust ja pühendumust ning näitas, et brändi omaksvõtt kujuneb organisatsioonis järkjärgulise protsessina. Sellest tulenevalt on soovitatav planeerida rebrändimise järelanalüüs mitmel ajahetkel. Töötajate hoiakuid ja arusaamu saab hinnata näiteks küsitluste, arutelude või fookusgruppide abil. Regulaarne tagasiside võimaldab tuvastada võimalikke kitsaskohti ning kohandada sisekommunikatsiooni ja toetavaid tegevusi, et tugevdada uue brändi juurdumist organisatsioonis.

Alapeatükis 1.3 käsitleti ka juhtkonna rolli olulisust muutuste juhtimisel, rõhutades selle kriitilist tähtsust (Kotter, 1996; Armenakis & Bedeian, 1999). Käesoleva uuringu tulemused kinnitasid seda, kuna juhtide aktiivne osalus muutuse selgitamisel ja suunamisel aitas kujundada organisatsioonis ühist arusaama uue identiteedi tähendusest. Seetõttu on oluline, et juhtkond osaleks aktiivselt rebrändimise kommunikatsioonis ning seoks uue brändi organisatsiooni strateegiliste eesmärkide ja väärtustega. Juhtide eeskuju ja järjepidev kommunikatsioon aitavad kujundada usaldust muutuse vastu ning toetavad uue identiteedi sisulist omaksvõttu organisatsioonis.

Käesoleva alapeatüki tulemuste sünteesimiseks on allpool esitatud kokkuvõttev tabel 6, mis seob empiirilise uuringu peamised järeldused varasema teoreetilise käsitlusega ning toob välja neist tulenevad praktilised soovitused haridusasutuste rebrändimise tõhusamaks elluviimiseks.

Tabel 6

Rebrändimise sisemist vastuvõttu toetavad praktikad: teooria, empiirilised tulemused ja soovitused

Tegur	Seos varasema teooriaga	Empiirilise uuringu tulemus	Järeldus / soovitus
Töötajate sisuline kaasamine	Töötajate kaasamine toetab brändi omaksvõttu ja vähendab vastupanu (Burmam & Zeplin, 2005; Lines, 2004)	Kaasamine oli üks olulisemaid tegureid brändi sisulisel omaksvõtul, kuid mõju sõltus kontekstist	Kaasata töötajaid erinevates etappides, tasakaalustades kaasamine ja otsustusprotsessid
Varajane ja selge kommunikatsioon	Selge ja varajane kommunikatsioon vähendab ebakindlust (Kotter, 1996)	Ebapiisav kommunikatsioon viis rebrändimise tajumiseni kosmeetilise muudatusena	Siduda kommunikatsioon muutuse tähenduse ja eesmärkide selgitamisega
Olemasoleva identiteediga arvestamine	Bränd peab olema kooskõlas organisatsiooni senise identiteediga (Hatch & Schultz, 2002)	Bränd juurdus paremini seal, kus see haakus olemasolevate väärtustega	Siduda bränd igapäevaste praktikatega

Töötajate toetamine praktiliste vahenditega	Toetavad brändi rakendamist organisatsioonis	Töötajad kogesid ebakindlust uute brändielementide kasutamisel	Pakkuda juhiseid (brändiraamat, mallid, koolitused)
Järjepidev järeltegevus ja tagasiside	Brändi omaksvõtt kujuneb ajas (King & Grace, 2010)	Hoiakud muutusid ajas positiivsemaks	Planeerida järelanalüüs ja pidev tagasiside
Juhtkonna nähtav osalus	Juhtide roll muutuste juhtimisel on kriitiline (Kotter, 1996)	Juhtide aktiivne osalus toetas brändi omaksvõttu	Kujundada juhtkonnast aktiivne tähendusloome ja muutuse legitimeerimise kandja

Allikas: Autorite koostatud.

Tabelis 6 esitatud praktikad näitavad, et rebrändimise sisemine vastuvõtt ei kujune üksiku kommunikatiivse tegevuse tulemusena, vaid organisatsioonilise tähendusloome protsessina, milles põimuvad töötajate kaasamine, juhtimispraktikad, organisatsioonikultuur ning järjepidev toetamine. Empiirilised tulemused viitavad, et edukas rebrändimine haridusorganisatsioonis eeldab mitte üksnes uue identiteedi tutvustamist, vaid selle sidumist töötajate olemasolevate väärtuste, rollide ja igapäevaste praktikatega.

Kokkuvõttes võib järeldada, et rebrändimise edukus haridusasutustes sõltub mitme omavahel seotud teguri koosmõjust, sealhulgas töötajate kaasamisest, selgest kommunikatsioonist, organisatsiooni identiteedi ja brändi kooskõlast ning juhtkonna aktiivsest rollist. Tulemused näitavad, et rebrändimist tuleb käsitleda tervikliku organisatsioonilise muutusprotsessina, mille edukus kujuneb ajas ning eeldab nii strateegilist juhtimist kui ka järjepidevat sisemist toetust. Uuring näitas, et kaasamise mõju ei avaldu lineaarselt, vaid sõltub muutuse ulatusest, organisatsioonilise identiteedi tugevusest ning sellest, kas töötajatel tekib võimalus siduda uus bränd olemasolevate tähenduste ja praktikatega.

Kokkuvõte

Käesoleva magistritöö fookus oli rebrändimise protsessi sisemisel vastuvõtul kutseharidusasutustes, käsitledes seda kui organisatsioonilist muutust, mis mõjutab töötajate arusaamu, hoiakuid ja samastumist organisatsiooni identiteediga. Töö käsitles rebrändimist kui mitmetasandilist nähtust, mille keskmes on organisatsiooni identiteedi, tähendusloome ja sisemiste praktikate kujunemine.

Teoreetilises osas analüüsiti esmalt brändi ja rebrändimise mõistet ning nende arengut turunduslikust käsitlusest laiemaks organisatsiooniliseks nähtuseks. Brändi käsitleti kui sidusrühmade kogemuste ja tähenduste kogumit, mis kujuneb organisatsiooni ja selle liikmete vastastikmõjus. Rebrändimist käsitleti strateegilise protsessina, mille ajenditeks võivad olla struktuursed muutused, strateegiline ümberpositsioneerimine ning maine ja konkurentsiga seotud tegurid. Samuti toodi esile rebrändimisega kaasnevad riskid, sealhulgas brändikapitali nõrgenemine, sidusrühmade segadus ja organisatsioonisisene vastupanu.

Seejärel käsitleti kutseharidusasutuste brändingu eripära, rõhutades nende toimimist teenuseorganisatsioonidena ning brändi rolli kvaliteedisignaali ja konkurentsieelse kujundajana haridusturul. Analüüs näitas, et kutsekoolide bränd on tihedalt seotud organisatsiooni identiteedi, väärtuste ja avaliku missiooniga ning mõjutab nii õppijate kui ka tööandjate hinnanguid. Samas võib brändi turunduslik käsitlus sattuda pingesse avaliku sektori väärtuspõhise loogikaga, mis muudab rebrändimise protsessi institutsionaalselt ja kultuuriliselt tundlikuks.

Lisaks käsitleti töötajate rolli rebrändimise protsessis, tuginedes brändijuhtimise ja organisatsioonilise muutuse teooriatele. Töötajaid käsitleti brändi kandjatena, kelle igapäevane tegevus annab brändile sisulise tähenduse. Seetõttu sõltub rebrändimise edukus töötajate arusaamast, samastumisest ja pühendumusest. Teoreetiline analüüs tõi esile, et töötajate kaasamine ning järjepidev ja selge sisekommunikatsioon on keskse tähtsusega tegurid, mis toetavad brändi internaliseerimist organisatsioonis. Samuti rõhutati tähendusloome rolli, mille kaudu töötajad tõlgendavad ja mõtestavad muutusi oma töö ja identiteedi kontekstis.

Teoreetilise käsitluse põhjal järeldati, et rebrändimise edukust organisatsioonisisest vaatenurgast saab hinnata töötajate hoiakute ja käitumise kaudu, sealhulgas brändiga samastumise, pühendumuse ja igapäevapraktikate muutumise alusel.

Empiiriline analüüs näitas, et rebrändimine on Eesti kutsehariduses laialt levinud, kuid selle ulatus ja tähendus varieeruvad. Enam kui pool uuritud asutustest oli viimase kolme

aasta jooksul rebrändimise läbi viinud või seda ellu viimas, mis viitab sektori aktiivsele muutusfaasile. Samas ilmnes, et rebrändimine ei ole universaalne praktika, vaid situatsioonipõhine ning tihedalt seotud institutsionaalsete reformide ja organisatsiooniliste muutustega.

Empiirilised tulemused kinnitasid, et rebrändimise ajendid jagunevad peamiselt struktuurseteks muutusteks, strateegiliseks arenguks ja konkurentsiga seotud teguriteks. Rebrändimist käsitletakse sageli vahendina organisatsiooni identiteedi ümberkujundamiseks ja positsioneerimiseks, mitte eesmärgina iseeneses.

Oluliseks leiuks oli, et rebrändimise sisemine vastuvõtt sõltub tugevalt muutuse ulatusest ning töötajate kaasamisest. Piiratud ulatusega muudatuste puhul oli vastuvõtt üldjuhul sujuv, samas kui ulatuslikud identiteedimuutused tõid kaasa suurema ebakindluse ja vajaduse tähendusloome järele. Tulemused näitasid, et töötajate kaasamine ja selge sisekommunikatsioon on kriitilise tähtsusega tegurid, mis mõjutavad brändi omaksvõttu ja selle sisulist juurdumist organisatsioonis.

Lisaks ilmnes rollipõhine erinevus brändi mõistmises: juhtkond käsitles brändi eelkõige strateegilise tööriistana, samas kui töötajate jaoks oli see seotud kuuluvustunde ja igapäevase töökeskkonnaga. Selline tähenduslöhe võib takistada rebrändimise sügavamalt omaksvõttu, kui seda ei teadvustata ega ületata teadliku kommunikatsiooni ja kaasamise kaudu.

Juhtumiuuringu tulemused kinnitasid, et rebrändimise sisemine edukus avaldub töötajate brändiga samastumises, uhkuses ja pühendumuses ning nende käitumises igapäevatöös. Samas ilmnes, et brändi internaliseerimine on ajas kujunev protsess, mis ei lõpe rebrändimise ametliku elluviimisega, vaid eeldab järjepidevat juhtimist ja toetust.

Kokkuvõttes näitab töö, et rebrändimine kutseharidusasutustes on identiteedipõhine organisatsiooniline muutus, mille edukus ei sõltu üksnes visuaalsetest või strateegilistest lahendustest, vaid eelkõige organisatsioonisisest tähendusloome protsessist. Rebrändimise sisuline õnnestumine eeldab töötajate varajast ja sisulist kaasamist, läbipaistvat kommunikatsiooni ning järjepidevat toetust, mis võimaldab kujundada ühist arusaama ja tugevdada brändi juurdumist organisatsiooni igapäevases praktikas.

Viidatud allikad

1. Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York, NY: Free Press. https://irp.cdn-website.com/e38aeb7a/files/uploaded/%5BM%5DDavid_A._Aaker_Building_Strong_Brands.pdf
2. American Marketing Association. (n.d.). Brand. Retrieved from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
3. Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. https://lanwt.i8.dgicloud.com/_flysystem/repo-bin/2024-10/TD%20202-20%281%29%20A%20Ladder%20of%20Citizen%20Participation%2C%20Arnstein%2C%201969.pdf
4. Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
5. Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>
6. Beijgaard, D., Meijer, P. C., & Verloop, N. (2004). Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20(2), 107–128. <https://scholarlypublications.universiteitleiden.nl/access/item%3A2728601/view>
7. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
8. Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Press. <https://www.scribd.com/document/540871657/William-Bridges-Managing-Transitions-2009-Nicholas-Brealey-Publishing>
9. Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300. https://www.academia.edu/62624322/Building_brand_commitment_A_behavioural_approach_to_internal_brand_management
10. Burmann, C., Riley, N., & Zeplin, S. (2009). Towards an identity-based brand equity for service brands. *Journal of Business Research*, 62(3), 390–397. <https://toaz.info/doc-view-3>

11. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
12. CEDEFOP. (2020). *Vocational education and training in Europe: 1995–2035*. Publications Office of the European Union.
https://www.cedefop.europa.eu/files/3083_en.pdf
13. Chapleo, C. (2010). What defines “successful” university brands? *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 169–183.
<https://www.researchgate.net/publication/263350160>
14. Daly, A., & Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 30–36.
<https://www.researchgate.net/publication/228900983>
15. European Commission/EACEA/Eurydice. (2025). National reforms in vocational education and training: Estonia.
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/euryperia/estonia/national-reforms-vocational-education-and-training>
16. Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W., & Ingram, A. E. (2008). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 61(6), 781–805.
<https://doi.org/10.1177/0018726708093543>
17. Gotsi, M., Andriopoulos, C., & Wilson, A. M. (2008). Corporate re-branding: Is cultural alignment the weakest link? *Management Decision*, 46(1), 46–57.
<https://doi.org/10.1108/00251740810846734>
18. Haridus- ja Teadusministeerium. (2021). *Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035*.
https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-09/eesti_haridusvaldkonna_arengukava_2035_seisuga_2020.03.27.pdf
19. Haridus- ja Teadusministeerium. (2024). *Kutsehariduse reform*.
<https://www.hm.ee/kutsehariduse-reform>
20. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.
<https://www.researchgate.net/publication/247717474>
21. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative*. Jossey-Bass.

22. Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338.
<https://www.researchgate.net/publication/277452236>
23. Isanovic, L., & Rotkirch, O. (2018). *Rebranding – a possibility without risk?* (Master's thesis). Linköping University.
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1223054/FULLTEXT02>
24. Ivy, J. (2001). Higher education institution image. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 276–282.
<https://www.researchgate.net/publication/242023527>
25. Joseph, A. (2021). *Corporate rebranding: An internal perspective*. Newcastle University.
<https://theses.ncl.ac.uk/jspui/bitstream/10443/5485/1/Joseph%20A%202021.pdf>
26. King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358–372.
<https://www.researchgate.net/publication/247478547>
27. King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938–971.
<https://www.researchgate.net/publication/45812938>
28. Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *A Framework for Marketing Management* (6th ed.). Pearson Education.
<https://books.google.ee/books?hl=en&id=Z9jBEQAAQBAJ>
29. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
https://web-docs.stern.nyu.edu/executive/Leading%20Change_Kotter.pdf
30. Kuoppakangas, P., Suomi, K., Clark, P., Chapleo, C., & Stenvall, J. (2020). Dilemmas in re-branding a university. *Corporate Reputation Review*, 23(2), 92–105.
<https://doi.org/10.1057/s41299-019-00080-2>
31. Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2022). Internal brand management in the public sector. *Public Management Review*, 24(3), 442–465.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>
32. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.
<https://ia801700.us.archive.org/1/items/in.ernet.dli.2015.138989/2015.138989.Field-Theory-In-Social-Science-Selected-Theoretical-Oaoers.pdf>

33. Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215.
<https://www.researchgate.net/publication/211390260>
34. Makgosa, R., & Molefhi, B. A. (2012). Rebranding an institution of higher education in Botswana. *Business and Economic Research*, 2(2), 25–39.
<https://doi.org/10.5296/ber.v2i2.1926>
35. Men, L. R. (2014). Strategic internal communication. *Management Communication Quarterly*.
<https://www.researchgate.net/publication/274996601>
36. Merrilees, B., & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 537–552.
<https://doi.org/10.1108/03090560810862499>
37. Mourad, M., Ennew, C., & Kortam, W. (2011). Brand equity in higher education. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(4), 403–420.
<https://www.researchgate.net/publication/238599094>
38. Muzellec, L., Doogan, M., & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding: An exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16(2), 33–41.
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/11490664/10.1.1.133.5491-libre.pdf>
39. Muzellec, L., & Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803–824.
<https://www.researchgate.net/publication/235302846>
40. SA Kutsekoda. (2023). *OSKA üldproгноos 2022–2031*.
<https://uuringud.oska.kutsekoda.ee/assets/pdf/uldproгноos.pdf>
41. Stuart, H., & Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded? *Journal of Brand Management*, 11(6), 381–387.
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2540193>
42. Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8(2), 205–221.
<https://www.researchgate.net/publication/247757250>
43. Wæraas, A., & Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university. *Higher Education*, 57(4), 449–462.
<https://www.researchgate.net/publication/226599043>

Lisad**LISA A****Kaardistusuuringu küsimused**

Allpool on esitatud kaardistusetapis kutseharidusasutustele saadetud küsimused muutmata kujul.

1. Kas Teie asutuses on viimase kolme aasta jooksul toimunud mõni brändiuuenduse või brändiga seotud muutuse protsess? Palun kirjeldage lühidalt (nt kas on toimunud, millal ja mis laadi muutus see oli).
2. Kui brändiuuendus ei ole toimunud, siis kas see teema on olnud asutuses sisemisel arutelul või kaalumisel?
3. Kas Teie asutus oleks valmis jagama oma kogemusi või vaateid lühikeses intervjuus (30–45 min)? Kui jah, palun lisage kontaktisiku nimi ja e-post. Soovi korral saame intervjuu küsimused ka eelnevalt ette saata.

LISA B

Poolstruktureeritud intervjuu küsimused

Allpool on esitatud intervjuu küsimused, mida kasutati poolstruktureeritud intervjuude läbiviimisel. Küsimused olid kohandatavad vastavalt sellele, kas kool oli brändimuutuse juba läbi viinud või oli see alles arutelu- või ettevalmistusfaasis.

Bränd ja muutuse taust

1. Kuidas Teie koolis üldiselt mõistetakse brändi rolli organisatsiooni jaoks?
2. Millised tegurid või sündmused on viimastel aastatel tõstatanud vajaduse brändi, nime või identiteediga seotud muutusteks?
3. Kuidas Te ise määratleksite seda protsessi, kas tegemist on olnud (või on tulemas) pigem väiksema muudatuse või terviklikuma brändiuuendusega?
4. Milliseid võimalikke riske või väljakutseid Te selle muutuse juures nägite või näete?

Allikas: Autorite koostatud Muzellec, Doogan & Lambkin (2003), Muzellec & Lambkin (2006), Isanovic & Rotkirch (2018), Makgosa & Molefhi (2012) põhjal.

Haridusasutuse eripära

5. Mille poolest on Teie hinnangul brändimuutus haridusasutuses teistsugune kui näiteks ettevõttes?
6. Kas ja kuidas on haridusmaastiku laiemad muutused (nt reformid, konkurents õppijatele, liitmised) seda protsessi mõjutanud?
7. Kuidas suhestub brändimuutus Teie kooli senise kultuuri, väärtuste ja identiteediga?

Allikas: Autorite koostatud Mourad, Ennew & Kortam (2011), Chapleo (2010), Hemsley-Brown & Oplatka (2006), Hatch & Schultz (2002) põhjal.

Töötajate kaasamine ja kommunikatsioon

8. Kuidas on töötajaid sellesse protsessi kaasatud või kuidas plaanitakse neid kaasata?
9. Milline on olnud töötajate roll kas pigem informeeritud osapool, kaasamõtleja või ka kaasaráakija otsustes?
10. Millised kommunikatsiooniviisid töötajatega on Teie hinnangul hästi toiminud ja millised on olnud keerulisemad?
11. Kas ja millisel kujul on esinenud töötajate vastuseisu, kõhklusi või ebakindlust?

Allikas: Autorite koostatud Burmann & Zeplin (2005), King & Grace (2008), Arnstein (1969), Lines (2004), Gotsi jt (2008) põhjal.

Hinnang ja mõtestamine

12. Kuidas Te hindate tänase seisuga selle muutuse (või selle ettevalmistuse) mõju organisatsioonile?
13. Milliste märkide järgi saab Teie hinnangul aru, kas töötajad on muutuse omaks võtnud või mitte?

Allikas: Autorite koostatud Karl Weick (1995), Braun & Clarke (2006), Leijerholt jt (2022) põhjal.

Lisa B järg

Õppetunnid ja soovitused

14. Millised on Teie jaoks seni olulisemad õppetunnid sellest protsessist?
15. Millist soovitusi annaksite teisele kutsekoolile, kes seisab sarnase brändi või nimega seotud muutuse ees?
16. Mis Teie hinnangul aitab kõige enam kaasa sellele, et töötajad mõistaksid ja toetaksid brändimuutust?

Allikas: Autorite koostatud John Kotter (1996), William Bridges (2009), Burmann, Riley & Zeplin (2009) põhjal.

LISA C

Fookusgrupi intervjuu küsimused

Allpool on esitatud fookusgrupi intervjuus kasutatud küsimused. Intervjuud viidi läbi poolstruktureeritud vormis ning küsimusi kohandati vastavalt vestlusele.

Rebrändimise mõistmine

1. Kuidas teie organisatsioonis kujunes arusaam, et rebrändimine on vajalik?
2. Millised olid peamised ajendid rebrändimiseks (strateegilised, mainega seotud, struktuursed)?
3. Kuidas kirjeldaksite juhtkonna või otsustajate arusaama muutuse vajalikkusest? Kas see oli pigem ühtne või esines erinevaid vaatenurki?
4. Kuidas tajusite töötajate arusaama muutuse vajalikkusest võrreldes juhtkonnaga?

Allikas: Autorite koostatud Muzellec & Lambkin (2006), Muzellec, Doogan & Lambkin (2003), Daly & Moloney (2004), Chapleo (2010), Hatch & Schultz (2002) põhjal.

Kaasamine ja kommunikatsioon

5. Kuidas ja millal sõnastasite rebrändimise eesmärgi töötajatele?
6. Milliseid sõnumeid pidasite kõige olulisemaks edasi anda?
7. Kuidas hindate töötajate arusaamist rebrändimise eesmärgist? Mille põhjal te seda järeldate?
8. Kuidas otsustasite, kui palju ja millisel viisil töötajaid kaasata? (*Kas kaalusite erinevaid kaasamistasemeid?*)
9. Millised praktilised või strateegilised piirangud mõjutasid seda, kui palju töötajaid sai protsessi kaasata?
10. Kirjeldage olukordi, kus kommunikatsioon ei toiminud ootuspäraselt. Mis võis seda mõjutada?

Allikas: Autorite koostatud Burmann & Zeplin (2005), Arnstein (1969), Lines (2004), John Kotter (1996) põhjal.

Emotsioonid ja vastuvõtt

11. Milliseid esimesi reaktsioone töötajatelt märkasite?
12. Millisel viisil puudutas rebrändimine teie hinnangul töötajate professionaalset identiteeti?
13. Millisel viisil väljendusid töötajate kõhklused või vastupanu rebrändimise suhtes?
14. Kuidas erinesid töötajate reaktsioonid rebrändimisele?

Allikas: Autorite koostatud William Bridges (2009), Gotsi et al. (2008), Beijaard, Meijer & Verloop (2004), Makgosa & Molefhi (2012) põhjal.

Lisa C järg

Brändi igapäevane kasutus

15. Kuidas te hindate, kas uus bränd on igapäevases töös juurdunud? Kas oli mingi konkreetne hetk, kus tundsite, et nüüd see töötab?
16. Milliseid märke olete näinud, et töötajad on uue identiteedi omaks võtnud?
17. Kuidas ja kui kaua jätkus vana nime või sümboolika kasutamine pärast lansseerimist?
18. Milliseid olukordi on esinenud, kus töötajad hoidsid kinni varasemast identiteedist?
19. Kuidas kajastuvad uued väärtused või sõnumid töötajate igapäevases töös?
20. Milliseid täiendavaid samme tuli teha, et brändi kasutus muutuks järjepidevaks?

Allikas: Autorite koostatud Burmann, Riley & Zeplin (2009), King & Grace (2010), Karl Weick (1995), Leijerholt jt (2022) põhjal.

Tagasisaade ja soovitus

21. Mis teie hinnangul määras selle, kas töötajad toetasid muutust?
22. Kuidas te täna hindate rebrändimise edukust töötajate vaates – mille põhjal?
23. Kui saaksite protsessi uuesti teha, mida muudaksite?

Allikas: Autorite koostatud Braun & Clarke (2006), King & Grace (2008, 2010), Burmann jt (2009) põhjal.

Summary

ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF REBRANDING IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: THE CASE OF ESTONIAN VOCATIONAL SCHOOLS

Agnes Catrén Pähna, Carmen Tinno

The aim of this master's thesis was to analyse the internal reception of the rebranding process in Estonian vocational education institutions and to identify the key factors shaping employees' understanding, attitudes, and willingness to adopt brand changes. The study is based on the view that rebranding is not merely a visual or communication-related update, but a complex organisational change process closely linked to identity, sensemaking, and institutional context.

The empirical research followed a mixed-method design, combining a nationwide mapping survey with qualitative analysis. The study included nine Estonian vocational schools, where semi-structured interviews were conducted, complemented by a focus group interview to validate and contextualise the findings. The data were analysed using thematic analysis, allowing the identification of key patterns and their interpretation in relation to the theoretical framework.

The results show that rebranding in Estonian vocational education is primarily driven by structural reforms, institutional mergers, and strategic repositioning. Thus, rebranding is typically not an internally initiated marketing activity, but rather a response to broader institutional changes. This positions rebranding as a multi-layered process, functioning both as a strategic decision and as an identity-related transformation for employees.

Three main groups of factors influencing internal reception emerged from the analysis. First, sensemaking is critical: employees' acceptance depends on how clearly the change is justified and how well it is linked to organisational goals. Second, leadership and engagement practices play a key role, including early involvement, transparent communication, and opportunities to participate in shaping the new identity. Third, the strength of the organisation's prior identity and the scope of the change influence how the process is experienced.

The findings demonstrate that internal reception does not follow a linear logic where increased engagement automatically leads to better outcomes. Instead, its effectiveness depends on context. In cases of incremental change, clear communication may be sufficient,

whereas extensive transformations require deeper engagement at the level of values and identity.

The study also shows that resistance is rarely directed at rebranding itself, but reflects broader uncertainties related to organisational and policy changes. In this sense, rebranding can act as a symbolic carrier of tensions associated with reforms and restructuring.

The thesis contributes theoretically by conceptualising rebranding as an integrated process combining internal branding, organisational identity, and sensemaking. Practically, it offers guidance for implementing rebranding in a way that supports employee understanding and reduces resistance. Overall, rebranding in educational organisations is best understood as a process of meaning-making and identity reconstruction shaped by both organisational practices and institutional context.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Agnes Catrén Pähna ja Carmen Tinno,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose „Organisatsiooni kaasamine rebrändimise elluviimisel haridusorganisatsioonis: Eesti kutsekoolide näitel“, mille juhendaja on turunduse professor Andres Kuusik, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Agnes Catrén Pähna ja Carmen Tinno
19.05.2026