

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Liisa-Maria Lees

**TÖÖANDJA BRÄNDI VAJALIKKUS, STRATEEGILISED TEGEVUSED JA KASU:
EESTI „UNISTUSTE TÖÖANDJA 2014“ ETTEVÕTETE UURING**

Magistritöö

Juhendaja: Liina Randmann *PhD*

Kaasjuhendaja: Taimi Elenurm *MA*

Tallinn 2015

Deklareerin, et käesolev magistritöö,
mis on minu iseseisva töö tulemus,
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Liisa-Maria Lees
“ “ 2015

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Liina Randmann
“ “ 2015

Kaasjuhendaja Taimi Elenurm
“ “ 2015

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare Teichmann

LÜHIKOKKUVÕTE

TÖÖANDJA BRÄNDI VAJALIKKUS, STRATEEGILISED TEGEVUSED JA KASU: EESTI „UNISTUSTE TÖÖANDJA 2014“ ETTEVÕTETE UURING

Liisa-Maria Lees

Ettevõtted seisavad silmitsi üha suureneva probleemiga tööjõuturul – kvalifitseeritud tööjõu ehk spetsialistide puudusega teatud erialadel. Paljuski tuleb ära teha riigi poolt, kuid on mitmeid samme, mida on võimalik ette võtta organisatsiooni tasandil – üheks selleks on tööandja brändi kujundamine.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on välja selgitada, millistel motiividel on ettevõtted hakanud tööandja brändi kontseptsiooniga tegelema, milliseid tegevusi kasutatakse olemasoleva ja potentsiaalse tööjõu tarbeks ning millist kasu on see organisatsioonidele kaasa toonud.

Töös on loodud teoreetiline taust, mis põhineb peamiselt teaduskirjandusel, mõistmaks paremini tööandja brändi kontseptsiooni. Empiiriline uurimus on läbi viidud kvalitatiivsel uurimismeetodil kaheteistkümne Eesti ettevõtte seas, andmete kogumisel on kasutatud intervjuusid.

Uurimuse käigus leitud põhijäreldused:

1. Peamised motiivid tööandja brändiga tegelemisel on parema tööandja maine saavutamine, seeläbi tõhustatud värbamistegevus spetsialistide seas ning olemasolevate töötajate hoidmine.
2. Tööandja brändi tegevused on sihtgrupipõhised ning võivad vastavalt sellele varieeruda.
3. Peamised sissepoole suunatud tegevused tööandja brändis on selgete väärtuste loomine, töötajate heaolu puudutavad aspektid ning juhtimisega seotud tegevused.
4. Peamised väljapoole suunatud tegevused tööandja brändis on erinevad värbamiskampaaniad ning koolitus- ja praktikaprogrammid.
5. Tööandja brändis nähakse kasuelemendina eelkõige paranenud töötajate rahulolu, efektiivistatud värbamistegevust ning seeläbi otsest finantsilist kasu ettevõttele.

Peamised võtmesõnad: tööandja maine, värbamine, töötajate hoidmine ja motiveerimine, inimressursi juhtimine.

ABSTRACT

TÖÖANDJA BRÄNDI VAJALIKKUS, STRATEEGILISED TEGEVUSED JA KASU: EESTI „UNISTUSTE TÖÖANDJA 2014“ ETTEVÖTETE UURING

Liisa-Maria Lees

The topic of this Master`s thesis is employer branding motives, strategic activities targeted to current and potential employees and basic benefits of employer branding for companies. The purpose of this study is to examine what kind of motives employers has for employer branding and what kind of practices they are using to retain current employees and attract potential employees. The objective is to find out the benefits of employer branding for companies.

The theoretical perspective of this study is based on literature, which provides better understanding of employer brand concept. Main authors of the literature are Simon Barrow, Tim Ambler, Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, Richard Mosley. The empirical part is qualitative research of twelve Estonian companies who participated on Dream Employer 2014 competition, data was collected through interviews.

Main findings –

1. The main motives for employer branding are better employer image, more efficient recruitment and retaining current employees.
2. Employer branding activities are mainly focused on according to target groups.
3. Main employer branding activities for current employees are clear values, staff welfare aspects, and management style.
4. Main employer branding activities for potential employees are different recruitment campaigns and cooperation with educational institutions.
5. All companies finds that employer branding helps organizations to retain current employees and attract potential employees and through that company gain financial benefits.

Key Words: employer brand, recruitment, employee`s retaining and motivating, human resource management.

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	2
ABSTRACT	3
SISSEJUHATUS	6
DEFINITSIOONID	10
1. TEOREETILISED KÄSITLUSED	12
1.1 Tööandja brändi mõiste ja olemus	12
1.2 Tööandja brändi protsess	16
1.3 Kriitilised tegurid eduka tööandja brändi saavutamisel.....	19
1.4 Tööandja brändist saadav kasu	22
2. UURINGU KIRJELDUS	24
2.1 Valimi kirjeldus	24
2.2 Uurimismeetod.....	25
2.2.1 Intervjuu küsimused	27
2.2.2 Intervjuude analüüsi meetod.....	27
2.3 Uuringu läbiviimine	28
3. TULEMUSED JA NENDE ANALÜÜS.....	29
3.1 Tööandja brändi vajalikkus.....	29
3.2 Tööandja brändi protsess ja selle rakendatavad tegevused.....	32
3.3 Kriitilised tegurid tööandja brändis	38
3.4 Tööandja brändist saadav kasu	43
3.5 Tulemuste analüüs ja ettepanekud	45
KOKKUVÕTE	51
RÉSUMÉ.....	53
VIIDATUD KIRJANDUS	55
LISAD	58
Lisa 1. 20 sammu tööandja brändi loomiseks.....	58

Lisa 2. Uuringu küsimused	61
Lisa 3. Ülevaatlik intervjuude kirjeldus	63
Lisa 4. Intervjuu Balbiino AS esindajaga Piret Lätik	64
Lisa 5. Intervjuu Advokaadibüroo Eversheds Ots & Co OÜ esindaja Piret Põdra.....	70
Lisa 6. Intervjuu Starmaker OÜ (Olde Hansa) esindaja Katri Belimoge	75
Lisa 7. Intervjuu Nortall AS esindaja Helen Piirsalu.....	79
Lisa 8. Intervjuu Eesti Noorteühenduste Liidu esindaja Kaidi Nurmik	84
Lisa 9. Intervjuu Swiss Property AS esindaja Annika Loodus	89
Lisa 10. Intervjuu Swedbank AS esindajate Alice Ligi ja Leila Haas.....	95
Lisa 11. Intervjuu LHV Pank AS esindajate Häli Õigus ja Pille-Riin Pillav	101
Lisa 11. Intervjuu Creative Union (WWH AS) esindaja Annika Räim.....	106
Lisa 13. Intervjuu YFU Eesti MTÜ esindajate Terje Kruup ja Kadri Eensalu.....	110
Lisa 14. Intervjuu Domus Kinnisvara OÜ esindaja Rando Vanaveski.....	115
Lisa 15. Intervjuu TransferWise LTD Eesti filiaal esindaja Anna Mailanchi	120

SISSEJUHATUS

Viimasel ajal on palju avalikku huvi pälvinud huvitav tendents töajouturul. On tekkinud olukord, kus tötutuse ning töajou puuduse arv on jõudnud sarnasele tasemele. Samal ajal, kui teatud valdkondades on karjuv töajou puudus, on töajouturul osade erialade esindajate üleüllus. Töajou puudus esineb eelkõige spetsialistide ja oskustöoliste seas ehk ühisnimetajaga talendid. Talent – see on töötaja, kes loob organisatsioonidele keskmisest suuremat väärtust (Michaels, Axelord, & Handfield-Jones, 2006). 2013. aastal Poliitikauuringute Keskuse Praxis poolt läbiviidud uuringu tulemuste kohaselt on näiteks tarkvara arendajatest märkimisväärne puudus, täitmata ametikohti on pea 750 (Jürgenson, Mägi, Pihor, Batueva, Rozeik, & Arukaevu, 2013). Töajou kättesaadavust väljastpoolt organisatsiooni mõjutavad migratsioon, tööealiseks saavate elanike arv, pensioniikka jõudvate elanike arv, koolide ja ülikoolide lõpetajate arv, muudatused töajous, tehnoloogia areng, konkureerivate tööandjate tegevus, valitsuse regulatsioonid jne (Varendi & Teder, 2008).

Organisatsiooni juhtideni on jõudnud teadmus, et edu ja efektiivsus ei seisne enam pelgalt seadmetes, varades ja kapitalis, vaid inimestes, kes aitavad saavutada konkurentsieelist turul oma teadmiste ja oskustega (Michaels et al., 2006). Võitlus talentide nimel on tekitanud ettevõtete vahel tiheda konkurentsituatsiooni, kes silmapaistmise ja ihaldatud tööandja tiitli eest peavad pidevalt vaeva nägema. Võimalusi selleks on mitmeid, kuid üheks tõhusamaks peetakse tööandja brändi teadlikku loomist. Termin bränd on üle võetud turundusest ning viidud inimressursi juhtimise praktikasse (Almacik & Almacik, 2012). Veel 20. sajandi lõpus seostati mõistet bränd pigem toodete ja teenustega (Barrow & Mosley, 2005, lk 57).

Tööandja brändi mõiste on esmakordselt defineeritud aastal 1996 kahe autori poolt – Simon Barrow ja Tim Ambler. Nad sõnastasid selle järgnevalt: see on töösuhtest tulenev ja konkreetse tööandjaga seotud funktsionaalsete, majanduslike ja psühholoogiliste hüvede pakett (Ambler & Barrow, 1996).

Tööandja brändiga soovitakse mõjutada potentsiaalsete ja praeguste töötajate organisatsiooni tajumist nii, et nad peaksid just seda organisatsiooni esmavaliku tööandjaks. Tegu on nii-öelda

vihmavarju tüüpi kontseptsiooniga, mis hõlmab enda alla mitmeid eri valdkondi (nt palgapoliitika, organisatsioonikultuur, maine), kuid käsitleb neid vaid selliste tegurite abil, mida on vaja töötajate säilitamiseks ja ligimeelitamiseks. (Stubender-Lõugas, 2011)

Samuti on uurijad Maxwell ja Knox (2009) välja toonud, et tegurid, mis mõjuvad atraktiivsena olemasolevatele töötajatele, on ettevõteti erinevad. Siiski on teatud kategooriad, mis mõjutavad ettevõtte kui tööandja atraktiivsust. Sisemiselt mõjutavad töötajaid eelkõige töökeskkond, töösuhted, juhtimisstiil, tasusüsteemid ja töö olemus. (Maxwell & Knox, 2009)

Tööandja brändi mõistet tutvustati Eestis personalijuhtidele 2007.aastal Eesti Personalitöö Arendamise Ühingu PARE personalijuhtimise konverentsil Atraktiivne organisatsioon, kus üheks esinejaks oli ka eelpool mainitud tööandja brändi kontseptsiooni looja Simon Barrow (Tamme, 2009).

Ettevõtete välise kuvandi kujundamine on muutunud strateegiliselt tähtsaks tööriistaks tööjõuturul. Tänapäevaks ei ole veel ilmunud eestikeelset monograafiat tööandja brändingust. Kättesaadavad on mõningad teoreetilised kui ka praktilised uurimustööd antud valdkonnast. Kuna tööandja brändingu näol on Eestis tegemist siiski suhteliselt uudse lähenemisega, siis lisab see käesolevale tööle aktuaalsust. Teema valiku kasuks otsustas autor tänu isiklikule tööalasele kokkupuutele ning huvile probleemse valdkonna vastu.

Käesoleva magistr töö eesmärgiks on välja selgitada, **mis ajendas uuritavaid ettevõtteid tegelema tööandja brändiga ning milliseid strateegilisi tegevusi rakendatakse, et olla atraktiivne tööandja nii olemasoleva kui ka potentsiaalse tööjõu jaoks.** Töö eesmärgi täimiseks on autor valinud valimisse ettevõtted (N=19), kes osalesid 2014.aasta Marketingi Instituudi poolt korraldatud Unistuste Tööandja konkursil, mille peateemaks oli just tööandja bränd. Kuna töö eesmärk on süüvida tööandja brändi sisulistesse tegevustesse, siis oli valimi valikul oluline, et uuringus osalevad ettevõtted on tööandja brändi mõiste ja selle kontseptsiooniga tuttavad. Ettekavatsetud valimimist ehk konkursil osalenud 19-st ettevõttest valis töö autor mugavusvalimi alusel välja 15 ettevõtet, kellega loodi esmakontakt kas telefoni või e-kirja teel. Mugavusvalim kujunes ettevõtetest, kelle esindus või kontor asus Tallinnas või Harjumaal. Valimis esindatud isikute ajanappuse või haigestumiste tõttu ei õnnestunud kohtuda autoril intervjuu läbiviimiseks kolme ettevõtte esindajaga, mille tulemusena osales käesolevas uuringus 12 ettevõtet. Ühtlasi lisab huvitavust antud valimi puhul asjaolu, et lisaks erasektori ettevõtetele on esindatud kaks kolmanda sektori organisatsiooni, mis võimaldab tulemusi

laiendatult vaadata. Samuti annavad erinevad tegevusvaldkonnad mitmekesisema pildi tööandja brändi praktikatest.

Antud töö annab informatsiooni parimatest praktikatest, mida käesoleva uurimuse valimisse kuuluvad ettevõtted on kasutanud või kasutavad oma tööandja brändi tegevuste rakendamisel. Töö autor kõrvutab ettevõtete tööandja brändi tegevusi ja strateegilisi plaane teooriaga ning annab töö lõpus omapoolsed soovituselised protsesside parendamiseks. Seeläbi võiks antud töö olla abiks teistele organisatsioonidele aitamaks muuta ennast atraktiivsemaks tööandjaks just selle inimressursi jaoks, kes on neile kriitilise tähtsusega oma eesmärkide saavutamisel.

Tulenevalt magistritöö eesmärgiks püstitas autor tööle järgmised uurimisülesanded:

1. Uurida tööandja brändi teoreetilisi käsitlusi.
2. Viia läbi uuring valimisse kuuluvate tööandjate hulgas, kasutades selleks kvalitatiiv-uuringut.
3. Võrrelda omavahel teoreetilisi seisukohti uuringus selgunud tulemustega.

Uuringu käigus leida vastused alljärgnevale küsimustele:

1. Millistel ajenditel on ettevõtted hakanud tegelema tööandja brändiga?
2. Milliseid tegevusi kavandatakse ja rakendatakse olemasolevale ja potentsiaalsele tööjõule?
3. Millised on eduka tööandja brändi loomise kriitilised tegurid?
4. Millist kasu nähakse tööandja brändis organisatsioonile?

Magistritöö esimeses peatükis on välja toodud tööandja brändi teoreetiline raamistik ja autorite seisukohad. Kirjeldatud on tööandja brändi mõiste ja selle olemus, protsessi väljatöötamise kirjeldus. Johtuvalt kirjandusele, varasematele kodumaistele ja välismaistele uuringutele, on teoreetilises kirjelduses ühe alapeatükina kirjeldatud kriitilised tegurid tööandja brändi protsessis, samuti tööandja brändist saadavad kasu elemendid organisatsioonile.

Töö teises peatükis on kirjeldatud valimit ja uuringumeetodit. Kolmandas peatükis on toodud uuringu tulemused, nende analüüs ja ettepanekud.

Töös on tuginetud enamasti inglise keelsetele teoreetilistele allikatele ning varasematele empiirilistele uuringutele antud valdkonnas. Käesoleva magistritöö teoreetilised seisukohad

põhinevad järgnevate autorite seisukohtadele: Tim Ambler, Simon Barrow, Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, Richard Mosley jpt.

Töö autor tänab kõiki ettevõtteid ja nende esindajaid, kes olid lahkesti nõus osalema käesolevas uuringus ning töö juhendajaid Liina Randmann`i ja Taimi Elenurm`e.

DEFINITSIOONID

Bränd – teadvus, arvamus, kuvand tootele või teenusele, mis on kujunenud subjektil isikliku kogemuse, kommunikatsiooni vms tulemusena.

Bränding ehk brändingu tegevused – kõikide tegevuste kogum, mis on seotud kindla brändiga ning juhitud brändi looja poolt.

Esmavaliku tööandja – kindel organisatsioon, mida töövõtja peab enda unistuste tööandjaks või ihaldusväärseimaks partneriks tööturul.

Materiaalsed elemendid ehk hüved – tasusüsteemid, arenguvõimalused jt, mida tööandja pakub töövõtjale.

Mittemateriaalsed elemendid ehk hüved – väärtused, visioon, juhtimine jt, mida tööandja pakub töövõtjale.

Lansseerimine – tööandja brändi kommunikatsioon seestpoolt väljapoole.

Tööandja bränd – konkreetse tööandja pakutav pakett töövõtjale ning väliselt kujundatud maine, mille abil hoida olemasolevaid ja ligi meelitada potentsiaalseid töötajaid.

Talendid – töötajad, kes loovad organisatsioonidele keskmisest suuremat lisandväärtust.

Sihtrühm – subjektide kogum, kellele on bränd suunatud (toote või teenuse brändi puhul tarbija, tööandja brändi puhul töötaja või potentsiaalne töötaja).

Tööandja väärtuspakkumine ehk tööandja brändi lubadus - kogum materiaaletest ja mittemateriaaletest hüvedest ning organisatsioonikultuuri omadustest, mis eristavad konkreetset tööandjat oma konkurentidest ja aitavad motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalne ning potentsiaalsetele töövõtjatele soovitud partner.

Tööandja brändi protsess – tegevuste kogum, mille väljundiks on saavutada töövõtjate seas parima tööandja tiitel.

Tööandja brändi kriitilised tegurid – tööandja brändi protsessi tegurid, mille abil saavutada edukas tulem (organisatsiooni ja sihtgrupi tundmine, eristuvuse saavutamine, tõepärane lubadus, subjektide kaasatus).

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

Tööandja brändi sõnum – loosung, mis on kujundatud vastavalt tööandja väärtuspakkumisele, annab edasi organisatsiooni põhiolemust ning aitab väljendada eristuvust konkurentidest.

1. TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1 Tööandja brändi mõiste ja olemus

Tänapäeva spetsialistide töötamist iseloomustab suurenenud teadlikkus ja valikute mitmekesisus. Valikute ja teadlikkuse tõus on kaasa toonud uue termini nimega „tööandja töötaja valikul“ (*employer of choice*). See on ettevõtte, kelle personalipoliitika, värbamispraktikad ja töötajate motiveerimine on läbimõeldud ja praktikasse viidud eelkõige eesmärgiga hoida töötajaid ning saavutada läbi selle ettevõtte produktiivsus (Anderberg & Froeschle, 2006). Töötajate seas toimub liikumine ettevõtete vahel, eesmärgiga ammutada organisatsioonist endale soovitud kasu ja vajalik kogemuste pagas. Otsitakse arenguvõimalusi, huvitavat tööd, head töökeskkonda, uusi kogemusi. Töökoha valikul on töötajate hulgas mitmeid erinevaid kriteeriume. Üheks esmaseks neist on tööandja bränd (*employer brand*) ehk maine, mille ettevõtte on neile tööandja või potentsiaalse tööandjana jätnud. Maine eksisteerib mittemateriaalselt, kuid samas on see firma kõige püsivam kapital - seda nii positiivses kui negatiivses võtmes (Backhaus & Tikoo, 2004). Kui maine on negatiivne, siis on äärmiselt raske hoida ja leida organisatsiooni jaoks vajalikke inimesi, kes täidaksid soovitud eesmärgid. Negatiivse maine kujundamine positiivseks on aastatepikkune järjepidev töö, mis tugeva kahjustuse korral ei pruugi ka täielikult õnnestuda. Organisatsiooni ellujäämine põhineb tema võimel ligi meelitada talendikaid inimesi (Leonard, 2000).

Maine kujuneb kas isiklikust kogemusest või teiste läbitust kommunikatsiooni kaudu. Eristatakse teadlikult kujundatud mainet ning kuvandit, mis on olemas, olenemata sellest, kas sellega on tegeletud või mitte. Samamoodi kehtib see ka tööandja kohta – teatav maine ehk väliselt kujunenud maine eksisteerib igal juhul, seda ka inimeste seas, kes isiklikku kokkupuudet tööalaselt ei oma. Välise maine kujunemisel on olulisteks mõjuriteks ka organisatsiooni poolt pakutavad tooted või teenused. Eeldatakse, et kui organisatsioon müüb tuntud toodet (näiteks Coca-Cola) või pakub eksklusiivseid teenuseid (näitks advokaadibürood), siis on kindlasti tegemist ka väga hea tööandjaga. Samuti kehtib stereotüüp vastupidiselt ehk negatiivselt. Püsiva positiivse kuvandi hoidmine on pidev töö erinevate organisatsiooni aspektidega.

Seega, teadlikult kujundatud bränd on suunatud konkreetsele sihtgrupile ning lähtub eesmärgipärasusest. Teisisõnu toote või teenuse bränding aitab ettevõtetel kujundada soovitud imagot nende pakutavast kliendile; sama teeb ka tööandja bränding – loob potentsiaalsetele töötajatele pildi ettevõttest, kus nad soovivad töötada (Kuscu & Okan, 2010).

Mõiste tööandja bränd on algselt välja kujunenud turundusest, kus ettevõtte töötajad on kliendid ning ettevõtte ja selle töökohad tooted, teenused. Et omada rahulolevaid kliente, peavad organisatsioonid ennekõike omama rahulolevaid töötajaid. (Almacik & Almacik, 2012)

Turundusliku brändi ja tööandja brändi vahel leidub sarnaseid jooni, ent samas on nende vahel kaks väga põhimõttelist erinevust. Esiteks tööandja bränd on tööandja spetsiifiline ehk ta põhineb ettevõtte kui tööandja identiteedil. Teiseks on tööandja bränd suunatud nii sisemisele kui ka välimisele „kliendile“ üheaegselt, samal ajal aga turunduslik bränd püüab vaid välimise kliendi tähelepanu. (Backhaus & Tikoo, 2004)

Tööandja brändi mõiste defineerisid esmakordselt 1996. aastal Inglismaa uurijad Simon Barrow ja Tim Ambler, avaldades ajakirjas „*Journal of Brand Management*“ artikli „*The Employer Brand*“. Autorite sõnul on tööandja bränd funktsionaalsest, majanduslikust ja psühholoogilisest kasust koosnev pakett, mida töö pakub või mida seostatakse konkreetse tööandjaga (Ambler & Barrow, 1996). Teisisõnu on tööandja bränd sisemiste hüvede pakett, mida järjepidevalt kuvatakse väljapoole, et saavutada konkurentsieelis tööandjate seas. Sealjuures eeldades, et välise tööandja brändi edasikandjad ja saadikud on just sisemised tarbijad ehk ettevõtte olemasolevad töötajad.

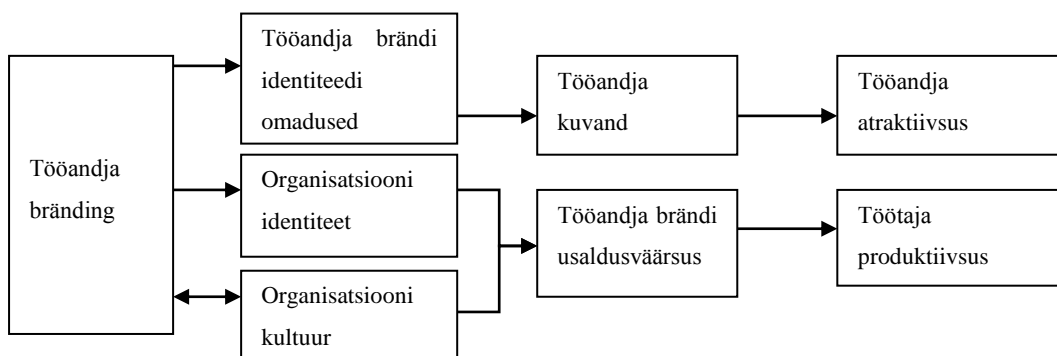
Viisteist aastat hiljem tuleb Edwards (2010) välja lühema definitsiooniga, mis oma olemuselt on sarnane, kuid mõneti konkreetsem. Tema sõnul on tööandja bränding turunduslike tegevuste kogum, mida kasutatakse inimressursi juhtimises suunatuna olemasolevatele ning potentsiaalsetele töötajatele (Edwards, 2010).

Võib öelda, et tööandja bränding on saanud organisatsioonide juhtidele üheks olulisemaiks ja vajalikumaks strateegiliseks tööriistaks. Selleks saab välja tuua viis erinevat põhjust:

1. Spetsialistide ja oskustöölise vähenemine töajuturul: vaatamata suurenenud tööpuudusele majanduslanguse aastatel 2008-2011, on püsinud nõudlus talendikate töötajate ja spetsialistide järgi.

2. Rohkema saavutamine väiksemate kuludega: majanduslanguse perioodil seisis enamik ettevõtjaid silmitsi kulude vähendamise ja kokkuhoiu plaanidega. Tulemused tuleb saavutada ja efektiivsus säilitada endiselt, kuid palju väiksemate vahenditega. Inimeste hoidmine ja leidmine on seetõttu veel kriitilisem.
3. Kasv ja kasumlikkus: ettevõtte kasvu tagamiseks ja konkurentsieelise säilitamiseks on õigete inimeste värbamine ja hoidmine olulisema tähtsusega.
4. Ettevõtte populaarsus tööjõuturul: erinevad uuringud on näidanud, et töötajad eelistavad töötada ettevõtetes, kellel on parem tunnus ja reputatsioon. Tööandja ebapopulaarsus võib anda domino efekti läbi selle toote või pakutava teenuse.
5. Suurenenud võimekus: olles eelistatuim tööandja turul, aitab see kasvatada tööandja võimekust leida ja hoida vajalikke töötajaid ning kokku hoida kulusid. (Arachchige & Robertson, 2013)

Vaatamata asjaolule, et tööandja brändi mõiste on esmakordselt sõnastatud juba pea kaksikümmend aastat tagasi, siis realselt praktikasse on see jõudnud palju hiljem. Eestis alles nüüd, viimasel viiendil on see teadvus üha rohkem hakanud jõudma organisatsiooni juhtideni ning realselt astutakse praktilisi samme. Seda kõike eelpool nimetatud põhjuste tagajärjel ning arusaamal, et tegelemine tööandja brändiga mõjutab oluliselt ühelt poolt organisatsiooni ning teisalt töötajat. Alltoodud joonisel (Joonis 1) on uurijad Backhaus ja Tikoo (2004) kujutanud tööandja brändi raamistikku, toomaks välja erinevad elemendid, mis mõjutavad tulemina töötaja produktiivsust ning tööandja atraktiivsust tööjõuturul.



Joonis 1 Tööandja brändi raamistik (Backhaus & Tikoo, 2004, lk 505)

Antud joonisel on kõige aluseks toodud konkreetse organisatsiooni põhjalik tundmine ning aja jooksul ettevõttes kujunenud kultuur. See, milline on organisatsioon oma identiteedilt ning

kultuuriliste aspektide poolest, loob aluse usaldusväarsusele ning kasvatab tööaja produktiivsust. Läbi tööandja brändi identiteedi omaduste ehk aspektide, mida organisatsioon pakub, kujuneb tööandja kuvand ning on mõjutatud tema atraktiivsus.

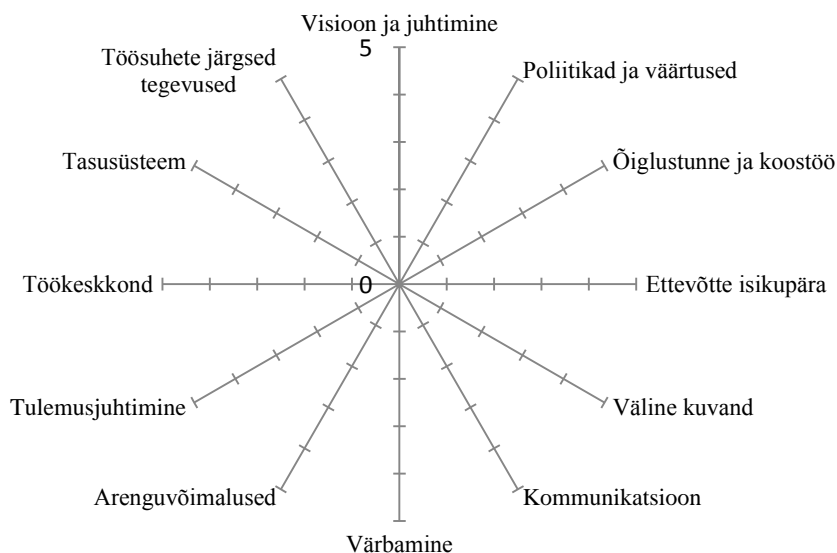
Lühidalt öeldes, tööandja bränding ei ole pelgalt ainult väline kuvand, vaid sisemiste protsesside tulemus, mida järjepidevalt tuleb kommunikeerida väljapoole. Tööandja brändi põhieesmärgiks on saavutada kuvand, mis näitab, et konkreetne tööandja on eelistatuim ja ihaldatuim teistest (Ewing, Pitt, de Bussy, & Berthon, 2002). Nii nagu traditsiooniline bränding, omab ka tööandja bränd kuvandit ja selle positsioneerimist turul. Tööandja brändi protsessi väljund on saavutada parima tööandja tiitel. Parima tööandja tiitel on midagi, mille poole üha rohkem organisatsioone liigub (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

Tööandja bränd põhineb ettevõtte väärtuspakkumisel töötajale (*Employee/Employer Value Proposition*). Tööandja väärtuspakkumine (TVP) ehk tööandja brändi lubadus on kogum materiaalistest ja mittemateriaalistest hüvedest ning organisatsioonikultuuri omadustest, mis eristavad konkreetset tööandjat oma konkurentidest ja aitavad motiveerida olemasolevaid töötajaid olema oma tööandjale lojaalne. Samuti mõjuvad need hüved ja omadused potentsiaalsetele töötajatele tööandja valikul ihaldusväarsena. (Stubender-Lõugas, 2011)

Tööandja brändi kui väärtuspakkumise kogumit on Lloyd (2002) defineerinud kui tööandja brändingu protsessi, mille käigus kuvatakse tööandjat nii sisemiselt kui ka väliselt kui unistuste tööandjat (Lloyd, 2002). Teisisõnu kuulub siia alla kõik see, mida organisatsioon pakub sisemiselt kui ihaldatuim tööpakkuja, kuid ka organisatsioon kui välise kuvandi kandja, peab kandma sama väärtust.

Simon Barrow jt (2005, 9-10) on toonud välja tööandja brändi ratta (*The employer brand „wheel“*) (Joonis 2), kus on kujutatud kõik tööandja brändi lubaduse komponendid, mis mõjutavad ettevõtte mainet ja töötajate suhtumist tööandjasse. Tööandja bränd koosneb 12-st materiaalsest (tasusüsteemid, arenguvõimalused jt.) ja immateriaalsest (visioon ja juhtimine, väärtused jt.) komponendist. Tööandja brändi „rattal“ on ülekaalus juhtimisega seotud komponendid. Tänu organisatsioonis töötavatele inimestele ning nende eripäradele kujunevad ka organisatsiooni eripärad, mis muudab taolise komponendi jaotuse loogiliseks. Samuti mõjutavad ettevõtet omanikud ja investorid, avalik sektor ning muud välised mõjurid, ka nende eripära sõltub juhtimisstiilist ja oskustest.

Antud tööandja „rattale“ lisab praktilist väärtust asjaolu, et selle abil on võimalik hinnata ettevõtet igal teljel eraldi või hinnata ettevõtte erinevaid ajalisi perioode. Samuti annab see võimaluse organisatsioone omavahel võrrelda.



Joonis 2 Tööandja brändi "ratas" (Barrow & Mosley, 2005, lk 9)

Tööandja brändi komponendid oma olemuselt kannavad äärmiselt tähtsat funktsiooni. Kuna tööandja brändi lansseerimine käib seestpoolt väljapoole, siis on oluline, et kõik komponendid oleksid läbimõeldud ning töötajate poolt aktsepteeritud, sest kui töötajad ei jaga väljapoole suunatud väärtusi, ei ole võimalik tagada jätkusuutlikku brändi. Siinkohal ei ole olulised vaid olemasolevad töötajad, vaid samuti need, kes on otsustanud organisatsioonist mingil põhjusel lahkuda, ka nemad kannavad olulist informatsiooni organisatsiooni kui tööandja kohta edasi.

1.2 Tööandja brändi protsess

Tugeva tööandja brändi loomise aluseks peetakse teadlikku brändi kujundamist, mis oma olemuselt on aeganõudev ja järjepidev protsess. Enne tööandja brändi strateegia kujundamist tuleks vastata mõnele olulisele ettevõtet puudutavale küsimusele: kuidas toetab tugev tööandja bränd äristrateegiat? Millised on näitajad, mis juhivad töötajate pühendumust? Milline on

ettevõttes kujunenud organisatsioonikultuur? Millised on nõudmised inimestele, keda värvatakse väliselt tööjõuturul? Millised tegurid ettevõttes mõjuvad atraktiivselt nii olemasolevatele kui ka potentsiaalsetele töötajatele? (Barrow & Mosley, 2005, lk 85-86)

Läbivalt leiab kirjandusest kolmeastmelist tööandja brändi kujundamise protsessi. Töö autor on kohandatult jaotanud tööandja brändi loomise etapid järgnevalt: 1) audit 2) strateegia kujundamine 3) tegevuste elluviimine. Audit all mõistetakse organisatsiooni vajadusi ja sihtgruppide tundmist. Strateegia kujundamise all peetakse silmas, milliste väärtustega on organisatsioon, millised inimesed seal töötavad, mida organisatsioon pakub oma olemasolevatele ja potentsiaalsetele töötajatele. Tööandja brändi loomisprotsessi tuleks käsitleda projektina, millel on algus ja lõpp, kindel tegevuste järjestus ning läbiviimiseks on oma meeskond või valdkonna vastutaja.

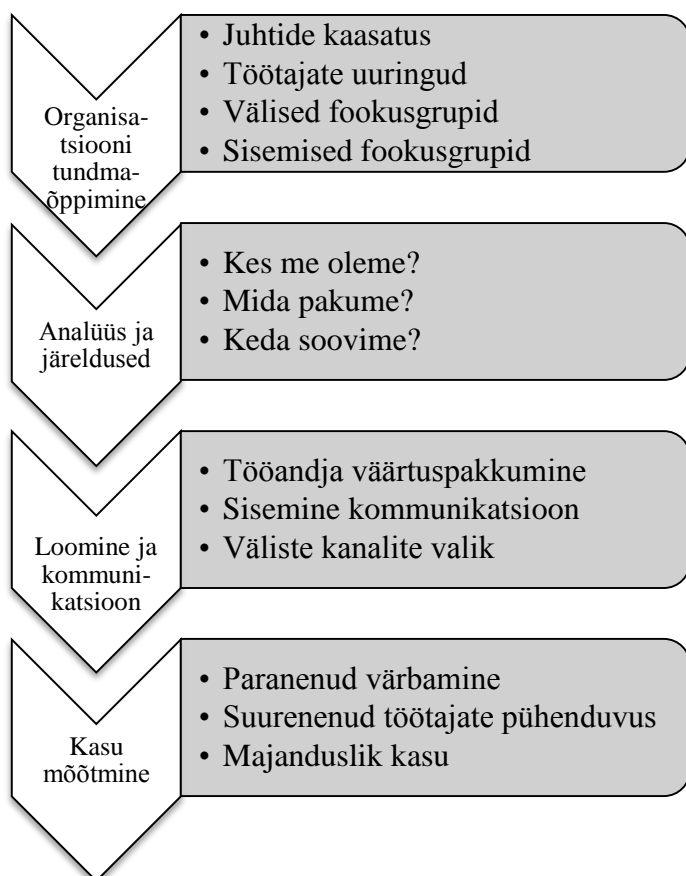
Tööandja brändi jätkusuutlikkust on võimalik tagada ainult pideva arendamise ja uuendamise abil, mistõttu võib mõne aja möödudes tekkida vajadus tööandja brändi identiteedi elementide, tegevuskava, kommunikatsioonistrateegia kohandamiseks (Stubender-Lõugas, 2011). Arendamise ja uuendamise vajadus on enamasti tingitud organisatsiooni äristrateegiate muudatustest, töötajate liikumisest ning ka välistest teguritest (konkurentide arvu kasv). Teisisõnu teadlik protsess eeldab projektiplaani koostamist ning tegevuse eesmärgistamist kas lühiajaliselt või pikaajaliselt, kuid iga organisatsioon peab suutma vastata ajaliste teguritele, mis võivad mõjutada koostatud plaane ning tegema vajalikud ümberkorraldused vastavalt organisatsiooni strateegilistele eesmärkidele ning välistele mõjuritele.

Lisaks kolmeastmelisele tööandja brändi protsessi kujundamisele on ka laiemaid - nelja- ja viieastmelisi protsesse, mis oma olemuselt suuresti ei erine, vaid on tegevuste- mahukamad. Viieastmelised protsessid sisaldavad endis ka tulemuste hindamist.

Järgnevalt on kirjeldatud Richard Mosley (2007) ja *People in Business* konsultatsioonifirmaga koostöös loodud neljaastmeline protsess. Antud protsess algab idee tasandiga, mille käigus on vaja esmalt kokku koguda töötajate kohta olemasolevad andmed (uuringud, küsitlused, isikuinfo), et toetuda olemasolevale. Sellele järgneb töötajate kaasamine ajurünnaku või nõupidamise viisil. Teiseks astmeks on ettevalmistusprotsess, mille käigus sõnastatakse eelkõige tööandja brändi vajalikkus ja sihtotstarve. Selle jaoks on vaja ettevõttel selgeks teha oma lühi- ja pikaajalised ärieesmärgid. Samuti kuulub siia organisatsiooni tundmine – millised on tugevused tööandjana, mida veelgi arendada ning nõrkused, millele rohkem tähelepanu pöörata.

Kolmandaks on Mosley toonud väljatöötamise etapi, mis on kõige ressursi- ning ajamahukam, kuna selles etapis on vaja luua kogu tööandja brändi sisu ja väärtus. Teisisõnu sõnastatakse siin nn tööandja väärtuspakkumine ehk brändi sõnum. Viimaseks protsessi osaks on täideviimine, kus põhirõhk on kommunikatsiooniviisidel ehk milliseid kanaleid kasutada tööandja brändi lansseerimisel. Kommunikatsioonikanalite valimisel tasub mees pidada, et tegudel on palju võimsam mõju kui sõnadel, mistõttu on tarvilik hoolega jälgida, et ettevõtte tegutsemisel kaasnevad mõjud ei edastaks vastakaid sõnumeid väljaöelduga. Täideviimise etapi puhul on kõige olulisem tagada jätkusuutlikkus. (Mosley, 2007)

Sarnaselt Mosley (2007) väljapakutud protsessile, on kirjeldanud ka Walker ja Higgins (2008) tööandja brändi protsessi. Kohandatud on täideviimise protsessi, millele on lisatud kasu mõõdistamine. Walker ja Higgins (2008) tööandja tegevuste protsessi illustreerib järgnev joonis (joonis 3).



Joonis 3 Tööandja brändi protsess (Walker & Higgins, 2008, lk 5)

Ühe maailma juhtiva inimressursi juhtimise konsultantfirma Hewitt Associates sõnul on tugeva tööandja brändi loomise aluseks 5 etappi: (i) organisatsiooni tundma õppimine, (ii) brändi

lubaduse loomine olemasolevatele töötajatele, mis peegeldatakse omakorda potentsiaalsetele töötajatele, (iii) mõõdikute loomine hindamaks brändi lubaduse usaldusväärsust, (iv) brändi viimine praktikasse, (v) järjepidev brändi juhtimine ja kasu hindamine. (Berthon, Ewing, & Hah, 2005)

Sarnaselt eelnevaga on ka Stubender-Lõugas oma 2011 aastal koostatud õppematerjalis kirjeldanud tööandja brändi loomise protsessi viie-etapilisena, mis omakorda jagunevad kahekümneks sammuks (vt Lisa 1). Stubender-Lõugas on sõnastanud 5 peamist sammu järgnevalt: (i) eeltegevused – siia kuuluvad tegevused, mis klassifitseerivad organisatsiooni tundmaõppimise ja probleemi püstituse valdkonda, (ii) audit – siia kuuluvad tegevused, mis näitavad tulemusena, kas organisatsioon tunneb oma sihtrühma, konkurente ning milline on nende tööjõuvajadus, (iii) identiteedi kujundamine - kes on organisatsioon tööandjana, mida ta pakub ning milliseid töötajaid endale soovib, (iv) kommunikatsioon – millised kommunikatsioonikanalid on kasutusel; kas sisemiselt on kommunikatsioon tõhus; milliseid tegevusi kasutatakse, et kommunikeerida tööandja brändi välistele gruppidele, (v) projekti lõpetamine ja jätkutegevused – kasu hindamine, kas projekt saavutas loodetud edu. (Stubender-Lõugas, 2011)

Peamine erinevus kõigi eelpool nimetatud protsessi kirjelduste vahel on tööandja brändi hilisem kasu hindamine ning mõõdistamine, kas saavutati loodetud tulemus või mitte. Kolme-ja neljaetapiliste protsesside puhul viiakse projekt ellu ning sellega justkui lõppeb kogu tegevus. Samal ajal viieastmeline protsess on suunatud tulemuslikkusele - kas planeeritud tegevused on andnud sellist tulemust nagu loodeti saavutada. Käesoleva uuringu küsimustikus on samuti lähtunud kõige mahukamast – viieastmelisest tööandja brändi loomise protsessist. Seda just põhjusel, et see hõlmab projektist saadavat kasu ja selle mõõdistamist, mida on uuritud ka käesoleva uuringu valimi käest.

1.3 Kriitilised tegurid eduka tööandja brändi saavutamisel

Moroko ja Uncles (2008) on väitnud, et edukas bränd on konkreetsele sihtgrupile suunatud - relevantne, kõlava sõnumiga ning kindlasti eristuv konkurentidest. Sama kehtib ka tööandja brändi kohta, selle erinevusega, et siin on olulisel kohal töötajate kogemused,

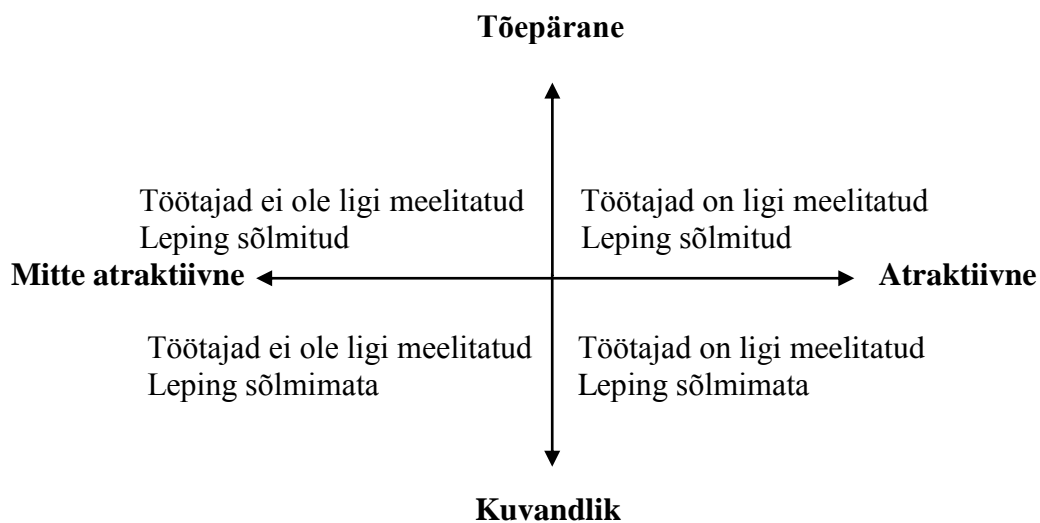
organisatsioonikultuur ja selle väärtused. Järgnevalt tuleb juttu, millistele kriitilistele teguritele tuleb tööandja brändi protsessis tähelepanu pöörata, et see annaks loodetud tulemust.

Organisatsiooni ja sihtgrupi tundmine, eristumine teistest. Selleks, et organisatsioon saaks pakkuda töötajatele head ja mugavat olemist, on eelkõige oluline, et organisatsioonil oleks selge ja kindel visioon enda olemusest. Kui organisatsioonil on endal tugev bränd, mis on seotud selle toodete või teenustega, siis arvatakse kohe, et see peab olema ka hea koht, kus töötada, kuid see ei taga veel jätkusuutlikkust (Freer, 2011). Organisatsiooni sisemus ja selle olemuse aspektid on need, mida olemasolevad töötajad kannavad edasi väljapoole. On oluline teada, kas olemasolevad töötajad tunnevad ennast ühtse osana ettevõtte eesmärkidest ja väärtustest. Samuti, kas kõik töötajad jagavad samu arusaamasid, kas kõik saavad ühtemoodi organisatsioonist aru. Mis on need faktorid, mis mõjutavad töötajate pühendumust või teisalt põhjustavad demotiveeritust. Organisatsiooni tundmise seisukohtalt on oluline teada, miks inimesed soovivad sellega liituda või sootuks lahkuda. Kui on teada vastused eeltoodule ning saavutatud arusaam organisatsioonist, siis see on eelduseks tugeva ja hea tööandja brändi loomiseks. (Barrow & Mosley, 2005, lk 61)

Selleks, et saavutada brändina edu, on vaja eristumist. Iga bränd, olgu see siis turunduslik või antud kontekstis tööandjapõhine, on ümbritsetud konkurentidest, kellega võideldakse tähelepanu saamise ja usalduse võitmise nimel. Siinkohal on oluline suunata bränd õige sõnumiga õigele sihtrühmale. Sama oluline nagu organisatsiooni tundmine, on tunda sihtgruppi, et oleks võimalik eristuda. Loomulikult on oluline ka teada, mida teevad konkurendid. Eristumine on üks olulisemaid kriitilisi tegureid tööandja brändi protsessis, kuna see aitab oma sihtgrupi jaoks olla eelistatuim. Samas on seda äärmiselt raske saavutada, kuna head eristuvused on kiiresti kopeeritavad. See on pidev töö, mis nõuab järjepidevat innovaatilist lähenemist.

Tööandja brändi lubadus ja selle tõepärasus. Tööandja bränd, erinevalt ükskõik millise toote brändist on palju enam, kui lihtsalt mõni sõnakõlks või logo tööandja kodulehel. Sellest tulenevalt tuleks lähtuda lubaduse loomisest, et hästi läbimõeldud visuaalsuse ja sõnumiga on võimalik saavutada vajalik tähelepanu. Eduka tööandja brändi eelduseks on kaks peamist võtmelementi: ligitõmbavus ja tõepärasus (Moroko & Uncles, 2008). Ligatõmbavuse üheks väljundiks on eristuvus teistest. Nii nagu ka ükskõik, mis brändi puhul, on tööandja brändil vahe - kas ta on lihtsalt tuntud või eristub ta konkurentidest. Tõepärasus põhineb töötajate kogemustel, organisatsiooni kultuuril ja selle väärtustel.

Järgneva joonise (joonis 4) abil on Moroko ja Uncles (2008) toonud välja seosed atraktiivsuse ja tõepärasuse vahel eduka tööandja brändi saavutamisel.



Joonis 4 Tõepärasuse ja atraktiivsuse seos eduka brändi loomisel (Moroko & Uncles, 2008, lk 166)

Antud joonis näitab selget seost, et eduka ja eesmärki täitva tööandja brändi alustalaks on reaalsed lubadused ning nende tegelikkusele vastavus. Atraktiivse tööandja brändi puhul on ligimeelitavus täidetud, kuid kasu sellest on lühiajaline, kui lubatav ei ole tõepärane. Lisaks eesmärgi mittetäitmisele on ka tulemuseks negatiivse kuvandi kandmine. Teisalt organisatsioon, kes on turul vähetuntud, kuid suudab meelitada endale laua taha soovitud töötaja ning suudab täita brändi sõnumi lubadust, saavutab nii eesmärgi kui ka positiivse kuvandi kandmise. Olulisim siinkohal on tagada, et kõik kuvamised ja reklaamimised organisatsiooni kui tööandja ja selle väärtuspakkumise kohta vastavad tegelikkusele (Edwards, 2010).

Tööandja brändi meeskond ja juhtide kaasatus. Tööandja brändi väljatöötamisel, või ükskõik, millisel hilisemal staadiumil, on kõige mõislikum kaasata personali-, turunduse- ja sisekommunikatsiooniosakond ning keskastmejuhid. Personaliosakond on vajalik, kuna tegeleb värbamise, tööefektiivsuse ja ka tunnustamisega. Turundusosakonnal on kompetentsi välise brändi haldamisel ning ligipääs uuringutele ja analüüsidele. Sisekommunikatsioon on vaja kaasata eeskätt ettevõtte sisese auditooriumi olemuse ja vajaduste väljaselgitamise tõttu. Samuti on nemad spetsialistid ettevõttes leviva informatsiooni haldamises. Keskastmejuhid omavad kõige praktilisemaid teadmisi ettevõtte vajadustest, mis aitavad luua tugevamat seost äristrateegia eesmärkide ja tööandja brändi vahel (Mosley, 2007). Loomulikult oleneb tööandja brändi loomisel või sellega tegelemisel ettevõtte suurus, sihtgruppide paljusus ning eelkõige

eesmärgistatus. Mõne väiksema ettevõtte puhul, kus töötajad on suhteliselt püsivad ning välist värbamist on vähe, piisab ka näiteks personalivaldkonna töötajast või tegevjuhust. Mõnel suuremal ettevõttel aga võib juba sihtgrupe olla sisemiselt ja väliselt nii palju rohkem, et pelgalt ühest tööandja brändi lähenemisest ei piisa ja kontseptsioone on korraga kasutusel erinevaid, mistõttu ka protsessiga tegelev meeskond on palju laiahaardelisem. Oluline on lähtuda organisatsioonist ja selle vajadusest, kuid selleks, et saavutada edukat tööandja brändi, on tähtis, et vastutaval inimesel või meeskonnal oleksid teadmised ja kompetents saavutada soovitud tulemus.

Sama oluliseks teguriks või isegi võtmeteguriks loetakse eduka tööandja brändi loomisel juhtide kaasatust ning nende usku sellesse kogu protsessi vältel. Tagamaks edukas ja jätkusuutlik tööandja brändi kontseptsioon, on vaja juhtide usku kogu protsessi ja selle tulemuslikkusele ettevõttele. Ja mitte lihtsalt usku, vaid täielikku kaasatust, pühendumust, julgust olla üle konservatiivsest mõttelaadist, avatust muutustele ja uuendustele, muutmaks tavaline värbamine tööandja mainet kujundavaks reklaamiks. Juhtide toetus on vajalik, kuna sisemiselt kujundavad nad paljuski ettevõtte mainet olemasolevate töötajate seas. Juhid osalevad probleemide lahendamisel, loovad uusi suhteid ning ettevõttesiseseid mõõdikuid ning ühtlasi peavad vastama üsna rasketele organisatsiooni puudutavatele küsimustele, nagu: kes me oleme? Kuhu tahame jõuda? Milliseid väärtusi me kanname? Kõik see on tööandja brändi eduga väga otseses seoses.

1.4 Tööandja brändist saadav kasu

Tugev, teadlikult loodud tööandja bränd loob ettevõtetele tingimused, mis võimaldab hoida kokku kulusid, parandada töötajate vahelisi suhteid ning tõsta nende pühendumust (Ritson, 2002). Tööandja bränd mõistena on saanud alguse eelkõige põhjusel, et organisatsioonid seisavad silmitsi probleemidega, millele nad loodavad tänu tööandja brändiga tegelemisele lahendused leida ning ettevõttele sellest kasu saada. Tööandja brändi kajastav kirjandus toob peamiselt välja 3 põhilist kasuelementi: tõhustatud värbamine, personalivoolavuse vähenemine, töötajate pühendumuse kasv. Kõik need aspektid on omakorda otseselt või kaudselt seotud ettevõtte finantstulemustega.

Sullivan (2004) sõnul tagab edukas tööandja bränd ettevõttele parema tööandja maine, tõstab töötajate pühendumust ning suurendab kõrge potentsiaaliga kandidaatide arvu värbamisel. Eduka

tööandja brändi saavutamine ei tõsta ainult kandidaatide arvu, vaid ka nende kvalitatiivsust, mille läbi on võimalik ettevõttel kasvatada produktiivsust (Sullivan, 2004).

Barrow ja Mosley (2005) on toonud oma raamatus välja erinevatele praktilistele organisatsiooniüritingutele põhineva järelduse. Nad väidavad samuti, et tugev tööandja bränd ja sellega järjepidev tegelemine on otseselt seotud töötajate pühendumusega, see aitab vähendada ettevõtte kulusid, parandada klientide rahulolu ning selle kõige tulemusena saavutada paremad finantstulemused (Barrow & Mosley, 2005, lk 74).

Simon Hepburn (2005) on samal aastal kirjeldanud heast tööandja mainest saadavat kasu oma koostatud artiklis. Ta nimetab, et kui on loodud hea tööandja maine, siis organisatsioon saab sellest kasu erineval moel. Võtmeelementidena toob ta välja efektiivsema värbamise ja madalama tööjõuliikuvuse koos suurenenud motivatsioonitasemega töötajate seas. Hea tööandja maine võimaldab suuremaid valikuid vajaliku tööjõu värbamise protsessis, kuna positiivne maine on ligitõmbav (Edwards, 2010). Teisalt ei ole rahulolevad töötajad nõus ja valmis liiga kergekäeliselt töökohta vahetama. Teiseks on sellel suur mõju organisatsiooni klientidele ja nende käitumisele. See, kuidas ettevõtte on esitletud kui tööandja või kui teenuse/toote pakkuja, on omavahel väga tugevalt seotud. Halb tööandja bränd mõjutab otseselt ettevõtte müügitulemusi ja seda negatiivses suunas. (Hepburn, 2005)

Nagu varem mainitud, siis tööandja brändist saadav kasu kajastub lõpptulemusena finantsilistes näitajates. Teisisõnu lisaks vajalike töötajate ligimeelitamisele on maine kujundamisel ka majanduslik kasu.

Tugeva ja hea mainega organisatsioonides on tööjõu värbamise kulud vähemalt kaks korda väiksemad võrreldes kehvema mainega tööandjatega. Hea mainega ettevõttes on värbamiskulud madalamad. Värbamiskulud on väiksemad, kuna töötajad otsivad ise võimalusi töötamiseks hea mainega ettevõttes. See kajastub kandidaatide arvu tõusus, mille abil on võimalik luua ettevõttel ka andmebaas tööle soovijatest ning vaba ametikoha tekkimisel kasutada juba olemasolevaid avaldusi. Majandusliku kasu üheks oluliseks näitajaks on ka personali madalam voolavus. Sellest tulenevalt ei ole vajadust pidevalt uusi töötajaid välja koolitada. Teisisõnu stabiilse tööjõuga on võimalik organisatsioonis arenguid planeerida ning neid läbi viia ja seeläbi tõsta tegevuste efektiivsust. (Gultekin, 2011)

2. UURINGU KIRJELDUS

Käesoleva magistr töö eesmärk on välja selgitada, mis ajendab uuringus osalevaid ettevõtteid tegelema tööandja brändiga ning milliseid tegevusi kasutatakse, et saavutada eelistatus nii olemasolevate kui ka potentsiaalsete töötajate seas. Samuti tuvastatakse, millist kasu on tööandja brändiga tegelemine ettevõtetele andnud.

Vaatamata sellele, et tööandja brändi mõistet ja kontseptsiooni on tutvustatud Eesti ettevõtetele juba aastal 2007, siis võib väita, et praktikasse on selle kasutamist siiski vähe jõudnud. Tänapäevaks on läbi viidud Eestis mõned uuringud antud vallas, kuid peamiselt sellised, mis keskenduvad tööandja brändi kontseptsiooni mõistmisele või on nii-öelda *case study* meetodil ühe ettevõtte põhine. Käesoleva magistr töö autor uurib, kuidas on ettevõtted tööandja brändi kontseptsiooni enda kasuks tööle pannud, milliseid praktilisi tegevusi selleks kasutatakse ning kas see on vastavuses tööandja brändi teoreetiliste seisukohtadega.

2.1 Valimi kirjeldus

Käesoleva magistr töö uuringu valimisse valis töö autor Eesti ettevõtted (N=19), kes osalesid 2014/2015. aastal Marketingi Instituudi poolt korraldataval konkursil Unistuste Tööandja 2014. Unistuste Tööandjat valitakse Eestis 2013. aastast alates. Käesoleva aasta konkursi peateemaks oli tööandja bränd ning ettevõtteid hinnati konkursi korraldaja žürii poolt just antud teema käsitlust ja tegevusi organisatsioonides arvesse võttes. Kuna antud magistr töö eesmärgiks on tuvastada tööandja brändiga tegelemise vajalikkus, süüvida sisulistes tegevustes, mis on suunatud olemasolevatele ning potentsiaalsetele töötajatele ning tuvastada tööandja brändist loodetud saadav kasu, siis valimi valikul oli oluline, et kõik uuringus osalevad ettevõtted saavad ühte moodi tööandja brändi mõistest aru. Seega valis autor antud valimi just seetõttu, et nende ettevõtete uurimise tulemusena oleks võimalik jõuda töö eesmärgi täitmiseni.

Konkursil osalenud 19-st ettevõttest valis töö autor oma magistr töö uuringusse mugavusvalimi alusel 15 ettevõtet, kellega loodi esmakontakt telefoni või e-kirja teel. Kuna aga kolme

ettevõttega ei õnnestunud ajanappuse või haigestumise tõttu intervjuud läbi viia, siis osales uuringus kokku 12 ettevõtet. Uuringus osalesid järgnevad ettevõtted: Balbiino AS, Advokaadibüroo Eversheds Ots & Co OÜ, Starmaker OÜ (Olde Hansa), Nortal AS, Eesti Noorteühinduste Liit, Swiss Property AS, Swedbank AS, LHV Pank AS, WWH AS (Creative Union), YFU Eesti MTÜ, Domus Kinnisvara OÜ, TransferWise LTD Eesti filiaal. Uuringus osalenud ettevõtete vanus jäi vahemikku 2-24 aastat. Kõikide ettevõtete kontorid asusid Tallinnas, kolmel ettevõttel oli ka filiaale mujal Eestis ning kuus ettevõtet põhinesid väliskapitalil. Valimist kümme ettevõtet oli erasektorist, kaks esindasid kolmandat sektorit ehk mittetulundusühingut. Ettevõtted esindasid järgnevaid tegevusvaldkondi: toiduainetööstus, toitlustus, tarkvaraarendus, hoonestusprojektide arendus, õigusabi teenused, pangandus, finantsteenuste abitegevus, kinnisvarabüroode tegevus. Uuringus osalenud ettevõtete suurus ehk töötajate arv jäi vahemikku 9-2500.

Enamikul juhtudest oli ettevõtte esindajaks ja intervjuueeritavaks personalitöö eest vastutav isik - kas personalijuht, värbamisjuht, inimressursside juht. Kolmel juhul oli intervjuueeritavaks ettevõtte juht. Seda peamiselt põhjusel, et ettevõttes puudub personalitöö eest vastutav isik ning juhid on ise tööandja brändi tegevuste eest vastutavad. Intervjuueeritavate tööstaaž ettevõttes oli poolest aastast kuni 20 aastani. Ülevaatlik kirjeldus valimist ja intervjuueeritavatest on toodud töö lisades (vt lisa 3).

2.2 Uurimismeetod

Lähtuvalt uurimisprobleemi püstitusest kasutati käesoleva magistritöö uuringus kvalitatiivset uurimisviisi. Kvalitatiivse uurimismeetodi eesmärgiks on uuritavat nähtust mõista (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2005, lk 168). Antud uuringu andmed saadi intervjuude kaudu. Intervjuud peetakse kvalitatiivse uurimise peamiseks meetodiks, mille eelis teiste andmekogumismeetodite ees on meetodi paindlikkus, võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida (Hirsjärvi et al., 2005, lk 192). Teisalt rääkis kvalitatiivse meetodi valiku kasuks argument, et autor soovis kasutada inimeste teadmisi ning kogemusi, mitte mõõtmisvahenditega saadavat teadmist. Kuna uuringus osalenud ettevõtete esindajad on uuritava nähtuse kontseptsiooniga tuttavad ning praktikas oma ala eksperdid, siis leidis autor, et avatud küsimustega on võimalik saada rohkem informatsiooni.

Kvalitatiivse uurimismeetodi peamiseks kriitikaks peetakse subjektiivsust, leitakse, et tulemuste mitmeti tõlgendamine seab kahtluse alla tulemuste reliaabluse ehk usaldusväärsuse (Masso, 2011). Antud töö raames on kriitika negatiivne mõju minimeeritud tänu sellele, et intervjueeritavad on uurimisteema kontseptsiooniga tuttavad ning mõistavad seda andmete kogumisel üheti. Tulemuste näol ei ole pelgalt tegemist isikute mõtete ja tunnetega, vaid praktiliste tööalaste kogemustega. Kuna uurimisteema on intervjueeritavate igapäeva töö osa, siis võib neid nimetada nii-öelda oma ala ekspertideks. Tulemuste tõendatavus on tagatud analüüsi käigu täpse kirjelduse abil.

Intervjuud viidi läbi poolstruktureeritud (Ghauri & Grønhaug, 2004) vormis, kus kasutati avatud vabade vastustega küsimusi. Vaatamata sellele, et intervjuu oli ettevalmistatud konkreetsete küsimuste näol (vt lisa 2), siis varieeris kohati intervjueri küsimuste järjekorda vastavalt intervjueeritavate vastuste sisulisele arengule. Kui intervjueeritav oli juba jõudnud oma vastusega teema juurde, mida ei olnud veel küsitud, siis tegi autor kohenduse ning suundus järgneva küsimuse juurde. Vajadusel esitati täpsustavaid ja täiendavaid küsimusi. Antud meetodi puhul saigi oluliseks selle andmekogumise paindlikkus ning võimalus olukorrale reageerida. Intervjuud viidi läbi suuliselt ja kohtuti silmas-silma (11 intervjuud), vaid ühel juhul toimus intervjuu telefoni teel. Suuline intervjuu annab reeglina põhjalikumad vastused ning võimaldab lisaküsimuste või suunamiste näol saada ka teemat käsitlevaid näiteid ja praktika kirjeldusi. Samuti mängivad olulist rolli emotsioonid ja žestid, mis võimaldavad paremini mõista intervjueeritavate seisukohti.

Esmapöördumisel ettevõtete esindajate poole tutvustati neile töö autori ja uuringu tausta. Samuti toodi välja uuringu läbiviimise nüansid ning intervjueeritavate roll ja õigused, sealhulgas konfidentsiaalsuse tagamine, kui keegi valimist selleks soovi avaldab. Intervjuude alguses küsiti intervjueeritavalt luba intervjuu salvestamiseks. Kõik intervjuud salvestati helisalvestiga ning hiljem transkribeeriti need ümber. Intervjuude lõpus küsis töö autor üle, kas vastaja soovib, et töö raames oleks tagatud vastaja ning uuritud ettevõtte anonüümsus. Keegi valimist seda ei soovinud, põhjendades, et tegemist ei ole antud intervjuu küsimuste põhjal sensitiivse infoga ettevõtte jaoks. Ühtlasi ei sisaldanud intervjuu küsimustik isikulisi küsimusi, kogu eelneva tulemusena ei pidanud töö autor intervjuude kodeerimist käesoleva töö raames vajalikuks.

2.2.1 Intervjuu küsimused

Vastavalt töö probleempüstitusest ning eesmärgi saavutamise eeldusest oli intervjuu kava eelnevalt ette valmistatud. Kava ettevalmistamisel lähtus autor töö teoreetilises osas käsitletud peamiste autorite (Barrow, Ambler, Backhaus, Tikoo, Mosley) seisukohtadega ning arvestas hilisemate andmete analüüsivõimalustega nii, et töö eesmärk oleks saavutatav. Küsimuste koostamisel kasutas autor uurijate Walker ja Higgins (2008) poolt koostatud ning erinevates uuringutes (*case study*) kasutatud juhendit. Intervjuus esitati kakskümmend põhiküsimust (vt lisa 2), mille alusel intervjuueeritavaid küsitleti. Olenevalt intervjuueeritava vastustest võis autor muuta küsimuste järjekorda või küsimuste sõnastust. Kakskümmend küsimust olid jaotatud nelja põhiossa järgnevalt: (i) tööandja brändi vajalikkus, (ii) protsessi tegevused, (iii) eduka brändi saavutamise tegurid, (iv) tööandja brändist saadav kasu.

2.2.2 Intervjuude analüüsi meetod

Kõikide intervjuude helisalvestiste transkribeerimine toimus samal päeval või äärmisel juhul järgmisel päeval. Seega algas andmete analüüs transkribeerimise järel. Intervjuusid analüüsiti küsimuste kaupa, mis olid jaotatud eelnevalt nelja põhianalüüsi ossa. Intervjuude analüüsimisel kasutati sisuanalüüsi meetodit. Kvalitatiivset sisuanalüüsi kasutatakse tekstide sisu ja/või kontekstiliste tähenduste uurimiseks (Laherand, 2008). Antud meetod võimaldab hästi välja tuua intervjuueeritavate seisukohti ja teadmisi käsitletavast teemast. Intervjuude analüüsimisel kõrvutas autor ühte teemat läbi kõigi vastajate, leides neis ühisjooni ning erinevusi.

Tulemuste lahtikirjutamine ning intervjuude analüüs sai alguse transkribeerimise järel, märkmete tegemisest ning olulise väljatoomisest. Informatsioon jagati alateemade kaupa nelja põhiossa vastavalt küsimuste moodustamise ning teemade käsitlemise järgi, tulemused illustreeriti tsitaatidega ning täiendati teoreetilise ja varasemate uuringute baasiga, mille tulemusena sai teha üldistusi ja teostada analüüs teemablokkide kohta.

2.3 Uuringu läbiviimine

Esmakontakt valimiga saavutati kas e-kirja või telefoni teel. Pooled kontaktandmed sai töö autor „Unistuste Tööandja“ konkursi konverentsilt, küsides otse esindajalt. Ülejäänud juhtudel kasutas interneti otsinguportaali Google või Krediidinfo AS ettevõtete andmebaasi. Töö autor tutvustas lühidalt enda ja oma uuringu tausta ning palus võimalust uuringu raames intervjuu läbiviimiseks. Intervjueeritavale selgitati intervjuu läbiviimise meetodikat, informeeriti, et intervjuu salvestatakse helisalvestiga ning hiljem see transkribeeritakse sõna-sõnalt. Igalt ettevõtte esindajalt võeti nõusolek uuringus osalemiseks. Samuti pakuti ettevõtte esindajatele võimalust jääda anonüümseks, kuid peale intervjuu toimumist leidsid kõik osalejad, et käesolev uuring ei hõlma niivõrd delikaatseid andmeid või ärisaladusi ning anonüümsus pole antud uuringu raames vajalik.

Intervjuud viidi läbi 12 ettevõtte esindaja(te)ga ajavahemikus 9.märts kuni 26.märts 2015 aastal. Kõik intervjuud toimusid intervjueeritavate kontorites, vaid ühel juhul toimus intervjuu telefoni teel, kuna ettevõtte esindajal ei olnud võimalik leida sobivat aega kohtumiseks. Keskmiselt kulus ühele intervjuule 35 minutit ning hilisemale transkribeerimisele 3-4 tundi. Kogu uuringu läbiviimine koos kontaktide otsimise, intervjuude kokkuleppimise, intervjuudele minek ja tulek, intervjuu läbiviimine ning hilisem intervjuude transkribeerimine võttis aega orienteeruvalt 55 tundi. Intervjuude sisuanalüüs ja kokkuvõtete tegemine algas peale intervjuude toimumist.

3. TULEMUSED JA NENDE ANALÜÜS

Käesolevas peatükis on kajastatud uuringus leitud tulemused. Esmalt on kirjeldatud intervjueeritavate arvamused ja teadmised selle kohta, miks ja millal just nende ettevõttes on hakatud mõtlema tööandja brändi peale ning miks sellega järjepidevalt tegeletakse. Teiseks kirjeldatakse uuringus osalenud ettevõtete praktilisi tegevusi, mis on seotud tööandja brändi protsessiga ning suunatud nii sisemisele kui ka välisele sihtgrupile. Kolmandaks on toodud intervjueeritavate seisukohad eduka maine loomise tegurite kohta, millised on kriitilised kohad tööandja brändis, mis peaksid olema täidetud, tagamaks oodatud tulemus. Neljandas osas on kirjeldatud ettevõtetes saadav kasu, mida tööandja brändiga tegelemine on andnud või loodetakse tulevikus saada. Peatükk lõpeb autori esitatud analüüsi ning ettepanekutega.

3.1 Tööandja brändi vajalikkus

Arachchige ja Robertson (2013) on oma uuringus välja toonud, et tööandja brändi loomise ja sellega järjepidevalt tegelemise vajadus on tingitud nii muutunud tööjõuturu situatsioonist kui ka muudest väliskeskonna mõjuritest. Siia kuulub nii vähenenud spetsialistide arv ja ka ettevõtete vajadus hakkama saada madalamate kuludega ehk tegevuse efektiivistamine. Tulenevalt nimetatud mõjuritest on konkurents spetsialistide ja oskustöölise nimel läinud äärmiselt tihedaks ning pole mõeldav, et tööandja mainekujunduse peale teadlikult ei mõeldaks.

Kõigilt uuringus osalenud ettevõtte esindaja(te)lt küsiti, mis ajendas nende ettevõtet tegelema tööandja brändiga. Antud teema täpsustavaks küsimuseks küsis autor veel lisaks, kas ettevõttel on hetkeseisuga selliseid ametikohti, mida on äärmiselt raske tänases tööjõuturu situatsioonis täita.

Kaheksa ettevõtet 12-st leidis, et ilma tööandja brändita sisuliselt ei ole võimalik tööturul konkureerida. Sellega on vaja eelkõige tegeleda selleks, et olla eelistatuim, konkurentsivõimeline ning tagada piisavalt sobilikke kandidaate värbamistegevuses. Peamiselt oli nendes ettevõtetes

probleemiks teatud erialade ametikohtade täitmine. Näiteks toodi välja, et Eestis on hetkel väga keeruline leida IT-valdkonna inimesi:

„Peamine põhjus on kindlasti see, et IT ja eriti programmeerijate ja tarkvaraarendusturul on töötajate leidmine lihtsalt niivõrd keeruline. Ma arvan, et sellisel ettevõttel, kes sellega ei tegele ja ei paku lisaks mingit teist hüper-super boonust, väga suurt palka või midagi sellist, on üsna raske ellu jääda.“ (intervjuu Nortal AS)

„...IT sektor on kindlasti see, kus on konkurents hästi tihe ja start-up kultuur surub ennast turule...“ (intervjuu Swedbank AS)

Kaks ettevõtet tõid välja, et ühtsele kontseptsioonile hakati mõtlema vahetult enne kui organisatsioonis olid plaanitud suuremad värbamiskampaaniad:

„...siis kui me hakkasime massiliselt värbama, saime aru, et peame oma kultuuri kuidagi edasi andma ja me pidime kuidagi silma paistma samamoodi nagu me oleme seestpoolt ka väljapoole.“ (intervjuu TransferWise LTD Eesti filiaal)

„...meie tegevus läheb kõik Eestist välja, kohapeal meist midagi ei teata, siis see oli esimene hetk, kus me planeerisime peale suve lõppemist sellist suuremat värbamiskampaaniat...“ (intervjuu Swiss Property AS)

Valimist kolmel ettevõttel ei esinenud niivõrd väljakutseid meelitada endale ligi sobivaid töötajaid. Tegemist oli siinkohal kahe kolmanda sektori ja ühe toitlustusettevõttega. Peamine põhjus siin on ka selles, et MTÜ-de tegevus on suuresti mõjutatud teistest eesmärkidest, kui erasektoris ning nad püsivad peamiselt vabatahtlike soovil ja olemasolul. Kuna vabatahtlikud enamasti on juba organisatsiooniga varasemalt tuttavad, siis on nende organisatsioonide rõhk tööandja brändi tegevustes suunatud sisemistele tegevustele, mitte niivõrd välise sihtgrupi meelitamisele:

„...praegu me ikkagi astume teadlikke samme selles suunas, et kujundada seda kuvandit ja esimese suunaga vabatahtlike poole, sest nemad on meie suur jõud ja alustala ja nendel peab olema YFU-s tore ja hea olla.“ (intervjuu YFU Eesti MTÜ)

Toitlustusettevõtte esindaja rõhus ka just pigem sisemisele olukorrale ja tööandja brändi nähti kui võimalust anda endast üldsusele teada kui hoopis teise kontseptsiooniga äriettevõttest.

„...me teeme väga kihviti asja, et miks mitte jagada seda üldsusega, see mida me teeme, et me ei funktsioneerime üldse tavalise ettevõttena, me olemegi perekond või siis hõim kui nii võib öelda.“
(intervjuu Starmaker OÜ)

Kuna eelpool nimetatud ettevõtetes puudub ka reaalne vajadus spetsiifilise tööjõu järele ehk vajatud ei ole nii-öelda tööjõuturul puudu olevat tööjõudu, siis on loogiline, et nende organisatsioonide vajadused ja eesmärgid tööandja brändi tegevuses on teise suunitlusega.

Ühe uuringus osalenud ettevõtte esindaja sõnul on nende endi tegevusala bränding, ning oleks mõeldamatu, kui nad ei tegeleks ka tööandja brändiga, kuna ettevõtte bränd ja tööandja bränd on omavahel väga tihedalt seotud:

„Siin tuleb esmalt mõelda sellele, mis on meie enda põhitegevusala, see on bränding ja kommunikatsioon. Imelik oleks, kui meil endal ei oleks brändi ja kommunikatsiooni, see on loomulik ja orgaaniline osa meist...“ (intervjuu Creative Union)

Vaatamata sellele, et enamikus uuringus osalenud ettevõtteid tõid tööandja brändi näol vajaduse tööjõuturul silma paista, siis rõhutasid kõik ka asjaolu, et äärmiselt oluline on esmalt sisemiselt asjad korras hoida ja sisemiselt tööd teha, sest kõik töötajad, kes on ettevõttega seotud, on saadikud ning esmased kuvandajad väljapoole.

Lisaks tööandja brändi motivaatoritele küsiti intervjuueeritavate käest ajalist mõõdet, kui kaua on nende teada ettevõttes teadlikult tööandja brändiga tegeletud. Kõik 12 intervjuueeritavat selgitasid, et ühel või teisel määral on sellega alati tegeletud. Nii nagu kirjanduses on kajastatud, et teatav maine tekib alati, tunnistasid ka uuringus osalenud ettevõtete esindajad, et tööandja bränd ja sellega seonduvad sisemised ja välised tegevused on justkui alati olemas olnud. Seda illustreeris ka üks intervjuueeritav nii:

„...ta alati on olemas nagu juuste kasvamine, kas sa käid juuksuris või sa ei käi, tööandja bränd kujuneb sinu ümber nii või teisiti, sama oluline nagu on see kuidas sa seda väljapoole kujundad, on ka see kuidas sa seda sisemiselt kujundad.“ (intervjuu Swiss Property AS)

Kui aga minna konkreetsemaks, ning mõelda teadlikule tööandja brändi kontseptsioonile ja sellega tegelemisele, siis leidsid kõik intervjuueeritavad, et see jääb keskmiselt viimase paari aasta sisse. Nendel ettevõtetel, kes olid alustanud või laiendanud oluliselt oma tegevust teatud perioodist, siis seostati teadlikku tegelemist konkreetselt selle sündmusega. Pigem oli see aeg

pikem organisatsioonidel, kes põhinesid väliskapitalil, kuna vajalik *know-how* tööandja brändi ja soovitude kohta on tulnud varasemalt just väljapoolt sisse.

3.2 Tööandja brändi protsess ja selle rakendatavad tegevused

Tööandja brändi protsess saab eelkõige alguse organisatsiooni tundmaõppimisest, siia alla kuulub kõik organisatsiooni kohta, alates kultuurist kuni äriliste eesmärkide ja plaanideni välja. Teisalt kuulub siia ka kogu teadvus inimeste kohta, kes organisatsioonis töötavad või keda sinna oodatakse. On oluline teada, milline on nende rahulolu, miks neile meeldib või ei meeldi töötada just konkreetses organisatsioonis. Kolmandaks on oluline tunda konkurente ning nende pakutavat. Kõik eelnev on aluseks nii protsessi väljatöötamise, väärtuspakkumise kujundamise kui ka välise lanseerimise juures. Antud alapeatükk toob välja uuringus osalenud organisatsioonide praktikas kasutusel olevad strateegilised tegevused tööandja brändis.

Käesoleva teemabloki juures küsiti kõigilt uuringus osalenud ettevõtetelt, milliseid uuringuid või küsitlusi on organisatsioonis läbi viidud hindamaks organisatsiooni sisemist olukorda. Eranditult kõik uuringus osalenud ettevõtted vastasid, et vähemalt kord aastas toimub nii-öelda audit organisatsiooni sisemise olukorra ja töötajate rahulolu hindamise kohta. Üheksal ettevõttel kaheteistkümnest toimusid iga-aastased klassikalised rahulolu-uuringud, millele järgneb tegevuskava parendusplaaniga.

„Meie rahulolu-uuringute peamine mõte on parendada meie töötajate rahulolu, sealt tuleb alati välja see, mida saab alati paremini teha, kuigi tulemused on meil väga head, kuid selle alusel saab luua tegevuskava, mida saab teisiti teha ja parendada.“ (intervjuu LHV Pank AS)

Lisaks rahulolu-uuringu järgsele koostatavale parendusplaanile toob välja üks uuringus osalenud ettevõtte, et oluline on lahenduste otsimisel kaasata ka töötajaid ning neil toimub see erinevate tiimide koostamise alusel:

„Tiimide kokkusaamine on järjepidev tegevus, kus alati vaadatakse üle eesmärgid ja tulemused. Selle tegevusega me tahame tegelemise anda inimestele, et ei ole nii, et kurdame uuringus millegi üle, kuid pärast keegi sellega ei tegele ja see jääbki soiku. Teisalt me tahame saavutada seda, et kui inimene kirjutab negatiivseid kommentaare, siis ta ka ise näitab üles initsiatiivi ja

soovi neid lahendada. Meil ei ole nii, et juhid istuvad kokku ja mõtlevad kuidas seda parandada, vaid inimesed ise mõtlevad.“ (intervjuu TransferWise LTD Eesti filiaal)

Kolmel uuringus osalenud ettevõttel ei olnud kasutusel olukorra auditeerimiseks klassikalist rahulolu-uuringut või muid sarnaseid küsitlusi, kuid toodi välja, et ettevõttes on kasutusel pidev kommunikatsioon ning tagasisidestamine.

„Sellist uuringut, küsimustele vastamist, me minu aja jooksul ehk 3 aasta jooksul pole teinud. Mis me aga teeme, me vestleme oma inimestega üsna tihti, et vähemalt 2 korda aastas on arenguestlused ja mis ei ole sellised ainult Exceli tabelile keskenduvad, vaid me räägime väga avatult ja väga erinevatest teemadest. Üks asi on tõised eesmärgid, tulemused, teine asi on inimene isiklik rahulolu töö ja eraeluga. Üldiselt nendest vestlustest me saame, ütleme nii, et kui inimestele miskit ei meeldi või vastupidi meeldib, siis see tuleb sealt tegelikult välja.“ (intervjuu Domus Kinnisvara OÜ)

„Ütleme, et sellises traditsioonilises vormis rahulolu-uuringute tegemisest on olnud mõnda aega möödas, aga mida me teeme, meil on tegelikult selline hästi avatud töökultuur ja tagasisidestamine ja pidev kommunikatsioon on täiesti tavapärane igapäeva osa. Nii et kui on ka mingi potentsiaalne rahulolematuse, siis see info tuleb väga kiiresti välja, sest juhid ikkagi suhtlevad oma töötajatega ja me peame järjekindlalt selliseid arenguestlusi, kus kaardistatakse kõik võimalikud murekohad ära ja nendega tegeletakse väga proaktiivselt.“ (intervjuu Starmaker OÜ)

„Arusaamine, mis meie töötajatele siin meeldib, käib läbi erinevatest tegevustest, et kui me oma tegevusi kontoriga koos planeerime, siis käib pidevalt läbi see, miks me asju teeme ja miks üks või teine asi on oluline ja mida me sellega saavutame ja see kõik on seotud selle töökeskkonna ja väärtustega, need ei käi eraldi.“ (intervjuu YFU Eesti MTÜ)

Teades, mida ootab organisatsiooni sisemine sihtgrupp ehk olemasolevad töötajad, annab see aluse luua ühtse pakutava paketi – milline on organisatsioon ja mida ta pakub ehk teisisõnu tööandja väärtuspakkumise, mis koosneb nii materiaaletest kui ja mittemateriaalsetest hüvedest. Siiski mitu uuringus osalenud ettevõtte esindajat nimetasid, et tööandja brändi sisemiste tegevuste juures on äärmiselt oluline läheneda sihtgrupiti erinevalt. Näiteks leiti, et lisaks niioelda üldisele pildile ja töökeskkonnale, on oluline, kuidas töötajad tunnevad ennast väikeses tiimis, seetõttu pakkuda ja leida viise grupiti heaolu parendamiseks.

Ühtlasi toodi välja suuremate ettevõtete puhul asjaolu, et kui ettevõttes on koos palju erineva tausta, vanuse ja eriala esindajaid, siis ei ole mõeldav, et üks ühtne pakutav pakett oleks sobiv või huvipakkuv kõigile. Sellest tulenevalt mõeldakse tööandja väärtuspakkumise kui paketi peale laiemalt. Näiteks uuringus osalenud kõige suurem organisatsioon nimetas sisemiste tegevuste all erinevaid suundi – tervis, pere, haridus, noored.

„Me oleme võtnud selliseid fookusi, võib-olla see on see, mis meid eristab või mille üle me ise oleme uhked. Näiteks tervisesuund, millesse me paneme päris palju ressursi (tervis, sport, tervislikud eluviisid), siis on peresuund, kus on isikliku elu tähtsündmustega seotud asju, lastega väga palju seotud asju, lähtudes sellest, milline meie töötajaskond on, oma vanuseliselt ja perekonnaseisult. Ja ka haridusega väga palju seotud, me haridust väga väärtustame. Ei ole nii, et kaootiliselt natuke igas suunas midagi, vaid valdkonniti, mis moodustabki sellise paketi. Ja kindlasti noorte suund ka ja noorteklubi on meil loodud tegelikult eelmisel aastal.“ (intervjuu Swedbank AS)

Tööandja brändi sisemiste tegevuste alusena nähti vastajate seas suurt rolli organisatsioonis loodud või kujunenud väärtuste näol. Kaheksa ettevõtte esindajat leidis, et väärtused on inimeste käitumist edasi kandev jõud ning toodi välja, et oluline ei ole mitte ainult kirjapandud sõnad, vaid see, et need oleksid elus realselt ja nende järgi toimiks kogu organisatsioon läbivalt.

„...kuidas põhiväärtused on kantud, pigem see professionaalsus, kvaliteet, tulevikku suunatud mõtlemine ja nad ei ole lihtsalt mõisted paberil, et nad on nii-öelda elus ja olemas.“ (Swiss Property AS)

Paljuski seostati väärtusi ka sisemise pakutavaga ehk sellega, mille abil püütakse eristuda konkurentidest tööturul.

„...erinevad on meie väärtused, mis on meie inimeste ja kultuuripõhised, seda on raske kopeerida või vahetöenäoline, et kellelgi on veel samad.“ (intervjuu TransferWise LTD Eesti filiaal)

Uuringus osalenud ettevõtete käest küsiti, kas nad teavad, milliseid inimesi nad oma organisatsiooni ootavad ning milliseid väärtusi nad peaksid kandma. Kuna valdav osa leidis, et väärtustest tuleb lähtuda läbivalt kogu organisatsiooni puudutavate tegevuste kaudu, siis on ka äärmiselt oluline, et värbamistegevus lähtuks lisaks erialastele nõudmistele ka organisatsiooni

väärtustest. Samas neli ettevõtte esindajat jäid selles osas eriarvamusele ning leidsid, et tulenevalt välistest mõjuritest ning tööjõuturu situatsioonist pole see alati võimalik ning selles osas tuleb järeleandmisi teha, kuna turul lihtsalt teatavaid spetsialiste pole ning konkurents nende nimel on äärmiselt suur.

„...tuleb teha mööndusi teatud spetsialistide osas, kes võivad olla ka ebameeldivad inimesed, kuid nad ei tohiks üldist sisekliimat mürgitada, siis tuleb silm kinni pigistada. Kui oma nišši teeb perfektselt, siis tuleb silm kinni pigistada, sest nad on inimesed, keda asendada on raske.“
(intervjuu Creative Union)

„Oleme kirja pannud kõik kriteeriumid ja väärtuste poolest ka, nende väärtustega on niimoodi, et hea töösuhte loomiseks need kindlasti peaksid kattuma, aga lihtsalt päris elus on teinekord niimoodi, et kuna mingit spetsialisti Eestis elabki neli, siis tuleb kogemuse või iseloomu poolest kuskilt tehakse mingeid järeleandmisi, kuna neid on paraku nii vähe.“ (intervjuu Nortall AS)

Lisaks eelpool nimetatule toodi tööandja brändi sisemiste tegevuste näol välja veel paindlikkust ja selle võimaldamist, mis sisaldab endas lisaks vabamale tööajale ka töö- ja pereelu tasakaalu ning väiksemat kontrolli igapäeva töö üle. Mitmel korral toodi välja, et klassikaline astmeline organisatsioon on asendunud ühetasandilise, võrdsetest põhimõtetest lähtuva juhtimismudeliga, kus oluline on töötajate kaasamine erinevatel tasanditel, nii igapäeva töös kui ka otsuste langetamisel. See annab eelkõige inimestele tunde, et nad on organisatsioonis väärtustatud. Samuti arengu- ja koolitusvõimaluste pakkumine, rahvusvahelisus, sh töö- ja praktikavõimalused korporatsiooni tasandi, tööalased väljakutsed, sh erilised projektid, mis on maailma muutva tähtsusega.

Tööandja brändi välise lanseerimise alla kuuluvad nii tegevused, mis on suunatud organisatsiooni seest väljapoole, kui ka kanalid, mille abil seda tehakse. Siinkohal on oluline, et mõlemad valitud aspektid vastaksid organisatsiooni sees toimuvale tegelikkusele ning kuvaksid reaalselt pilti organisatsioonist. Enamasti nähakse väliste tegevuste ja kommunikatsiooni all värbamisega seonduvat, eriti just ettevõtetes, kus tööandja brändingu peamiseks tegelemise põhjuseks on vajaliku tööjõu leidmine ja atraktiivsuse saavutamine.

Kõik käesolevas uuringus osalenud ettevõtted tõdesid, et välise kommunikatsiooni vahendina on enim kasutusel erinevad värbamiskuulutused. Siiski need ettevõtted, kellel on tänases turusituatsioonis selliseid ametikohti, mida on äärmiselt raske täita, väitsid, et töökuulutuse

lisamine portaalidesse, sotsiaalmeediasse vms, on pigem reklaamimise eesmärgiga ning ei täida vajalikku lõpptulemust ehk ei täida ametikohta sobiva töötajaga. Samas on need kasutusel kui võimalus end reklaamida ning olla pidevalt pildis nii organisatsiooni kui tööandjana.

„Meie jaoks ainuke asi, mida selline kuulutamine teeb on reklaam, et ta näitab lihtsalt väljapoole, et me värbame ja me oleme sellega lihtsalt pildis.“ (intervjuu TransferWise LTD Eesti filiaal)

Peamiselt toimub vajaliku tööjõu leidmine sihtotsingu teel, tehakse otsepakkumisi ning üheksa ettevõtte sõnul on väga olulisel kohal koostöö koolidega ja praktikaprogrammid.

„...värbamises käib sihtotsingu teema, et me siin konkursi peale inimesi enam ei loodagi saada, /.../ me kasutame väga palju noori, just praktikantide näol, me võtame majja hästi palju praktikante, me käime ise ülikoolides rääkimas, nemad on meie tuleviku järelkasv, et meie kasvatame nendest välja oma töötajad. Praktikant on sageli ka see saadik, et isegi, kui ta on meil lühikest aega, siis on oluline, mis teadmiste ja mis sõnumit ta levitab oma võrgustikus. Praktikaprogramm on üks suur eraldi programm.“ (intervjuu Swedbank AS)

Pooled uuringus osalenud ettevõtted leidsid, et välise maine kujunduse ja kommunikatsiooni taga on ka väga paljuski organisatsiooni üldine maine ja muud turunduslikud tegevused, nii-öelda toote või teenuse bränd, mis on suureks mõjutajaks. Sõnati, et need kaks on üksteisega väga seotud.

„Ma ei eristaks meie kuvamist tööandjana, meie kuvamisest ettevõttena. Selles mõttes kõik, mis me teeme väljapoole on motiveeritud sellest, mis mulje ja pildi me jätame väljapoole. Oma sihtgrupi me defineerime nii, et kõige tähtsamad on meie oma inimesed, sealt edasi kliendid, seejärel alles koostööpartnerid, potentsiaalsed kliendid, potentsiaalsed töötajad.“ (intervjuu Creative Union)

Samas paari ettevõtte sõnul võib praktikas kohata ka liigset ettevõtte nime kui brändi mõjutust ja isegi negatiivses võtmes. Toodi välja, et kohati võib organisatsiooni väga hea maine liigselt mõjutada tööandja mainet, vaimustutakse kergelt ning arvatakse, et tugev bränd on aluseks tugevale tööandja brändile.

„...kandidaadi ootused on liiga kõrged, siia tülles ta ootab õhulossi, et siis seal ongi hästi oluline siis intervjuul rääkida hästi reaalselt olukorda, et inimene tahab tulla ikkagi seda tööd siia

tegema, mitte ainult organisatsiooni pärast. Meil on selliseid olukordi olnud küll, kus inimene on hästi vaimustatud olnud LHV-st, kuid pole ühtegi positsiooni, mida ta tegelikult tahaks täita või saaks oma elu eesmärgi või oma soovide järgi tööd teha. Selliseid olukordi tahaks vältida natukene.“ (intervjuu LHV Pank AS)

Tööandja brändi väliste tegevuste ja kommunikatsiooni vahenditena toodi veel välja osalemist erinevatel konkurssidel, messidel, samuti infopäevade ja ürituste korraldamine. Viimase puhul tõi üks ettevõtte näitena, et enamasti korraldavad nad üritusi omale vajaliku sihtgrupipõhiselt ehk spetsialistidele.

„Kus me oleme hästi palju rõhku pannud, on üritused spetsialistidele. Emaettevõtte poolt sellised suuremad üritused just spetsialistidele, mitte üliõpilastele, et ma arvan, et see on meil viimase paari aastaga päris hästi nagu käima läinud. Lisaks me korraldame ka ise kahte sellist suuremat üritust, üks on programmeerijatele ja teine on analüütikutele, et see on kindlasti värbamisel oluline.“ (intervjuu Nortal AS)

Teisisõnu välise lanseerimise üheks oluliseks aspektiks on samuti sihgruppipõhised tegevused, tundes sihtgruppi, nende vajadusi ja eelistusi ning valides kommunikatsiooniks õiged kanalid, on tulemus tõenäoliselt tagatud. Eelnev eeldabki läbimõeldud ning teadlikku tööandja brändi kontseptsiooni.

Barrow ja Mosley (2005) sõnul tugeva tööandja brändi loomise aluseks peetakse teadlikku brändi kujundamist, mis oma olemuselt on aeganõudev ja järjepidev protsess. Ka käesolevas uuringus osalenud ettevõtete esindajad sõnasid, et tegemist on tööga, mis nõuab järjepidevust. Tööandja brändi kui protsessi nähti ühtse tervikuna, mis algab eelkõige organisatsiooni ja sihtgrupi tundmisest, lähtub ettevõtte strateegilistest eesmärkidest ja plaanidest ning väljendub sisemistest ja välimistest tegevustest ning kommunikatsioonist. Kogu eelpool nimetatud info on koondatud ühtsesse dokumenti ehk plaani. Samas tunnistasid kõik uuringus osalenud ettevõtted, et tööandja brändi projektiplaani neil koostatud ei ole, peamiselt lähtutakse kas aastaplaanidest või ettevõtte üldistest strateegilistest eesmärkidest.

„Sellist ametlikku projektiplaani ei ole, kuid tööandja brändi või tööandja väärtuspakkumise teemal on olnud meil sellised lained, uuendamise lained, et siis on käinud koos küll projektimeeskonnad, ja on arutatud erinevaid suundi välja, viimane oli 4-5 aastat tagasi.“ (intervjuu Swedbank AS)

„Meil on strateegilised eesmärgid, aga need ei ole otseselt sõnastatud, et see on meie brändingu eesmärk. Eesmärk on iga aasta olnud ka lähtuda ettevõtte üldisest strateegiast ja maine hoidmine ja parendamine, see on kõik meie koordineerida. Me ei ole neid tegevusi kirja pannud aga need on siiski sihipärased.“ (intervjuu LHV Pank AS)

„Meil tegevuskava või tööplaani kui selline on ikkagi olemas ja tähtsajad ja eesmärgid on ikkagi olemas, puusalt me päris ei tulista. Iseenesest on meil ka päris projekt esitatud, millele me hetkel vastust ootame, see on just selle vabatahtlike kompetentsi kaardistamise kohta ja kuidas vanemaid vabatahtlikke tagasi meelitada. Suuremas plaanis on meil olemas strateegia kuni aastani 2017, mille üks osa on ka nii-öelda nähtavuse suurendamine, mis on tõlgendatav ka tööandja brändi võtmesse, me mõtleme ikkagi suurelt ja strateegiliselt neid samme läbi ja siis hakkame eesmäärke täitma.“ (intervjuu YFU Eesti MTÜ)

Autori arvates võib siinkohal näha seost järepidevuse ning pideva töö ja kirjaliku plaani kui kammitsetud dokumendi vahel, mis võib vähendada loovust ning ei pruugi vastata ajaliste muudatustele. Vaatamata sellele, et kirjanduses soovitatakse tööandja brändi projektiplaani kui kirjalik dokument luua ning seda pidevalt vastavalt olukorrale uuendada, peavad seda käesoleva uuringu subjektid senise praktika põhjal ebavajalikuks ning liigse töö ja bürokraatia tekitamiseks.

3.3 Kriitilised tegurid tööandja brändis

Tööandja brändi kriitilised tegurid võib defineerida kui erinevad aspektid, mis mõjutavad maine kujunduse edu ja eesmärgipärast õnnestumist. Tugnedes kirjandusele, on käesoleva magistr töö raames autor võtnud vaatluse alla kriitiliste teguritena organisatsioonide eristuvuse üksteisest, sisemise olukorra ja välise kommunikatsiooni ühtsuse ehk tõepärase väärtuspakkumise olemuse ning erinevate subjektide kaasatuse tööandja brändi protsessis, sh juhtide usk ja nende kaasatuse olulisus. Eristuvuse aspekti juures on oluline tähele panna, et uuringus osalenud ettevõtted on vaadeldavad vaid oma tegevusala ning tööjõuvajaduse poolest. Teisisõnu käsitleb antud uuring konkurenti kui samal tegevusalal tegutsevat või sarnaste tööjõu vajadustega organisatsiooni.

Uuringu raames küsis autor kõigilt uuringus osalenud ettevõtete esindajatelt, kas nad tunnevad oma konkurente ning mis on see, mis nende arvates eristab just nende ettevõtet konkurentidest.

Päris mitu uuringus osalenud ettevõtet tõdesid, et eristumine konkurentidest on tõenäoliselt üks keerukamaid ülesandeid, sest mingil tasandil on kõik sisemiselt pakutavad hüved varem või hiljem kopeeritavad.

„Ma arvan, et kui me räägime sellisest klassikalisest väärtuspakkumisest või soodustustest, et siis see ei ole niiväga erinev, et meil mõned erisused muidugi on, aga tegelikult mulle tundub, et see on kujunenud selliseks standardiks, et kõik kandidaadid küsivad, et kas Teil see või see on ja siis on aru saada, et tegelikult pakutavad väärtuspakkumised on sarnased turul.“ (intervjuu LHV Pank AS)

Samuti leiti, et konkurentide seas on ilmselt sarnaseid asju mitmeid, kuid erinevaks ja eristuvaks teevad just nii-öelda niššierinevused nagu üldine õhkkond, inimeste omavaheline sobivus.

„Eks see eristumine selles mõttes ongi keeruline, et kui me võtame võrreldavad konkurendid, kes on kaua turul olnud – suured firmad, et ega me ju, meil on mingid asjad, mis me teeme erinevalt, aga ega me läbi ja lõhki lõpuni erinevad ei saa olla.“ (intervjuu Domus Kinnisvara OÜ)

Teisalt toodi ka välja, et päris lõpuni ei teata, mida üks või teine konkurent täpselt pakub, kuna see ei ole avalik informatsioon.

„Üks asi on see, et me väga täpselt ei tea, mida teised pakuvad, et ega see ei ole päris täielikult lõpuni avalik info, mida kuskil pakutakse.“ (intervjuu Swedbank AS)

Samas toodi ka välja, et just oma valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid teatakse päris hästi ning see annab hea aluse luua ja pidevalt välja mõelda uusi asju.

„Eks me selles mõttes oleme väga hästi kursis ütleme siis nende Eesti topp 10 büroodega, kellega me seal selles topp 10-s figureerime, et kes ongi siis meie peamised konkurendid ka tulevaste töötajate hulgas. Peab ütlema, et väga paljud bürood on üsna erinevad tegelikult, mis on hea, selles mõttes, et see annabki võimaluse eristuda.“ (intervjuu Advokaadibüroo Eversheds Ots & Co OÜ)

Enam kui pooled uuringus osalenud ettevõtetest tundis ennast selles osas kindlalt ning esindaja sõnul nende pakutav on just konkurentide seas eristuv või selline, mida teised ei paku või ei saa pakkuda.

„Rahvusvahelised koolitused ja praktikavõimalused kõikides Eversheds'i kontorites, et Hongkongist Balini ja nii edasi, tegelikult on need asjad millega ükski teine, võin väga julgelt öelda, mitte ükski teine Eesti advokaadibüroo ei saa uhkeldada,“ (intervjuu Advokaadibüroo Eversheds Ots & Co OÜ)

Samas seostati eristumist ka organisatsiooni üldise tuntuse ja pakutavaga, näiteks toodi välja grupikontseptsioon ja selle eelised.

„Kui me defineerime konkurendid, siis me eristume selle poolest, et meil on hästi selgelt defineeritud grupp, see ongi see eripära. Digimeedia agentuure, meedia agentuure, sotsiaalmeedia agentuure on kümneid, kui me võtame meie sotsiaalmeedia agentuuri versus 10 samasugust, siis ma arvan, et nad on kõik ägedad, seal töötavad noored inimesed, neil on tätoveeringud, aga ma arvan, et see grupikontseptsioon on see, mis on eriline ehk see sama mõte, et sa saad teha asju, mida saavad endale lubada suured, pakkudes neid inimesele, kes tahab võib-olla igapäevaselt panna ukse kinni ja olla seal kolme kolleegiga koos.“ (intervjuu Creative Union)

Sisemistest aspektidest nimetati veel väga tugevat eesmärkide ja tulemustepõhist juhtimist, rõhutati õppiva organisatsiooni olemust, karjäärivõimaluste pakkumist ning mahukaid sisseelamisprogramme. Mitmel korral toodi välja otsustusvabadust ning madalat kontrolli igapäeva töö üle.

„Me oleme andnud ka võibolla mõnevõrra suurema otsustuse ja samas ka vastutuse, otsustusvabaduse ja sama palju ka vastutust. Ja me ei kontrolli neid igal sammul, neil on põhimõtteliselt võimalus töötada mitte kontorist ja päris palju on neil ka võimalus üleüldse oma töös kaasa rääkida, ettevõtte arengus, ettevõtte plaanides kaasa rääkida ja teha ettepanekuid.“ (intervjuu Balbiino AS)

„...meeskonnavaim ja selline, kuidas ma ütlen, meil väga paljud otsused sünnivad koos arutledes, meil ei ole mingi käsuliin paigas, et on 1 pealik ja 10 alluvat. Inimestel on võimalik ise otsustada, me ei kontrolli neid ülemäära.“ (intervjuu Domus Kinnisvara OÜ)

Eristuvus ja selle saavutamine tundus kõige keerulisem just ettevõtete seas, kes võitlevad igapäevaselt tööjõuturul neile vajalike, kuid tööjõuturul puudu olevate spetsialistide nimel. Siia

alla kuuluvad näiteks erinevad IT-valdkonna spetsialistid, keda ongi tööjõuturul vähem, nõudlus ületab pakkumist.

„Kindlasti on üks päris suur küsimus eristuvuse küsimus /.../, et kuidas seda eristumist esile tuua. Et ma olen ise IT-s värbamisvaldkonnaga üsna pikalt tegelema, kuskil 5 aastat, üle selle, et need inimesed, kes käivad vestlustel, tulevad teistest firmadest, nii mõnigi rõhub üritustele, nii mõnigi meeskonnatööl, et seda oma nišši, et kuidas sa saad seda välja tuua, et see eristuvus on minu meelest suur küsimus. Kui sa paned ta nagu kahe firma võrdlusesse, et meil on see ja meil on see, aga kui vaadata suures potis, et kuidas sina sealt niimoodi välja paistad, et see on keeruline.“ (intervjuu Nortal AS)

„/.../ kuidas sa lõpuks eristud, kui vaadata suurorganisatsioonide motivatsioonipakette, siis põhiasjad on enamasti sarnased, et kuidas sa leiad siis oma nišid veel juurde ja sa saad öelda, et meil on see aga teistel ei ole. See ongi ilmselt kõige suurem väljakutse, et kuidas hoida seda motivatsioonipaketti jätkusuutlikuna ja kuidas seda täiustada nii, et sa suudad konkureerida ja eristuda.“ (intervjuu Swedbank AS)

Moroko ja Uncles (2008) on välja toonud töandja brändi kaks peamist võtmelementi, milleks on ligitõmbavus ja tõepärasus. Teisisõnu on eesmärki täitva töandja brändi alustalaks reaalsed lubadused ning nende tegelikkusele vastavus. Seda töid välja ka uuringus osalenud ettevõtted.

„Ma arvan, et kõige kriitilisem, ilma selleta ei saagi, on inimeste ehk oma töötajate heaolu, nad peavad olema õnnelikud oma töökohas, siis on palju probleeme lahendatud. Inimesed käivad ja räägivad seda väljapoole. Näiteks pooled inimesed, kes meil on tööl, on alustanud läbi oma töötaja soovitusel. Kui panustada olemasolevatele inimestele rohkem, siis teine pool ehk väline pool tuleb juba ise järgi.“ (intervjuu TransferWise LTD Eesti filiaal)

„Ma arvan, et sisemine asi peab olema korras, sa pead olema kõva. Ei ole mõtet luua kõva tegija kuvandit, kui sees seda ei ole, see tuleb väga ruttu välja oma töötajate arvamusest, see, mida nad kannavad väljapoole ja klientidest – ole aus.“ (intervjuu Creative Union)

Lisaks seostati tõepärasust ja reaalsele olukorrale vastavat pakkumist ka järjepideva ja aeganõudva tööga, mis ei lõppe, vaid on püsiv protsess.

„Kuvandi hoidmine on pidev töö nii väliselt kui sisemiselt, et siin ei ole kordagi hetke, kus sa loorberitele puhkama jääd /.../ see on püsiv vastutus, kui sa oled avalikuks tulnud selle sõnumiga. Ja et seda hoida, siis tuleb selle nimel tööd teha.“ (intervjuu Swiss Property AS)

„Pigem on ta selles mõttes väljakutse, et sa pead reaalselt tegelema sellega ja teadlikult tegelema. Ma ei ütleks, et meil on suuri probleeme või tagasilööke olnud, lihtsalt sa pead endale teadvustama, et sa pead sellega tegelema. Väga paljud ettevõtted, ja ma ei räägi siinkohal ainult kinnisvara sektorist, ei teadvusta seda üldse.“ (intervjuu Domus Kinnisvara OÜ)

„Kindlasti jätkusuutlik lähenemine on meie pidev väljakutse, mida me üritame pidevalt erinevate vahenditega tagada.“ (intervjuu YFU Eest MTÜ)

Richard Mosley (2007) sõnul on tööandja brändi edu tagamiseks vajalik kaasata erineva spetsialiteedi ja kompetentsiga inimesi. Tema sõnul on vajalik haarata protsessi nii personali-, turunduse-, kui ka kommunikatsioonivaldkonna inimesed. Personaliosakond tunneb värbamise, tööefektiivsuse ja tunnustamisega seotud tahke. Turundusosakonnal on kompetentsi välise brändi haldamisel. Sisekommunikatsioon on vaja kaasata eeskätt ettevõtte sisese auditooriumi olemuse ja vajaduste väljaselgitamise tõttu. Samuti on nemad spetsialistid ettevõttes leviva informatsiooni haldamises. Kõige selle üleseks aga peetakse juhtide usku ja nende täielikku kaasatust. Juhid peaksid olema eelkõige avatud muutustele ja uuendustele, muutmaks tavaline värbamine tööandja mainet kujundavaks reklaamiks. Juhtide toetus on vajalik, kuna sisemiselt kujundavad nad paljuski ettevõtte mainet olemasolevate töötajate seas.

Käesoleva uuringu raames küsiti kõigilt uuringus osalenud ettevõtete esindajate käest, kes on nende ettevõttes vastutavad tööandja brändi kontseptsiooni eest ning täpsustava küsimusena tõi autor sisse juhtide usu ja kaasatuse temaatika.

Kuna käesolevas uuringus osalenud ettevõtted on erineva suuruse, tausta ja tegevusvaldkonnaga, siis kolmel ettevõttel kaheteistkümnest puudus ka personaliosakond või personalitöötaja, kes on tavapäraselt organsatsioonis vastutav tööandja brändi tegevuste eest. Kahel juhul nendest toodi välja, et kogu kontseptsiooni väljatöötamise ja tegevuste eest vastutavad kõik ettevõtte liikmed ehk teisisõnu on ettevõtte inimeste arvu poolest nii väike, et see võimaldab üheskoos maha istuda ning vajalikke samme meeskonnas välja töötada. Tööandja brändi edasikandjateks ehk saadikuteks peeti aga kõikides ettevõtetes nii olemasolevaid kui ka juba organisatsioonist lahkunud töötajaid.

„/.../ päeva lõpuks kõik inimesed, kes meil töötavad. Kõikidel kogenud maakleritel on tuttavaid maaklereid konkureerivates büroodes, kõik suhtlevad omavahel ja eks niipidi see jutt levib, ma arvan, et sellega tegelevad kõik meie inimesed.“ (intervjuu Domus Kinnisvara OÜ)

Üheksas ettevõttes oli tööandja brändi väljatöötaja ja vastutaja siiski personalitöötaja või personaliosakond laiemalt, samuti märkisid kõik üheksa intervjueeritavat, et turunduse- ning kommunikatsiooni spetsialist on vähemal või suuremal määral kaasatud just neil oleva kompetentsi tõttu.

„Jaa, turundus- ja kommunikatsiooniosakonnaga me teeme koostööd selle teemaga. Kõike seda kompetentsi ei ole meil endil mõtet kasvatada ja hoida.“ (intervjuu Swedbank AS)

Kõik kaksteist uuringus osalenud ettevõtet pidasid juhtide kaasatust tööandja brändi raames äärmiselt oluliseks. Kui kolmel juhul oli see oluline juba tänu sellele, et organisatsiooni juhid olid vastutajateks, siis teistel juhtudel peeti nende usku ja kaasatust vajalikuks aspektiks eesmärgipärasuse saavutamisel.

„/.../ kuskilt maalt vastutavad selle eest kõik töötajad ja juhid, aga ikkagi hästi palju, on ta või põhivastutus, on ikkagi minul ja meie juhil, kes mõistab seda, et inimesed on meie ettevõtte põhiväärtus ja see tegelikult saab alati alguse tippjuhtkonnast. Personalijuht üksi, kui sul ei ole toetust ülevalt poolt, ei suuda üksi seda kuvandit hoida, sa võid tahta ja ta võib olla paberil väga ilus, aga see toetus peab hakkama sealt kõrgemalt.“ (intervjuu Swiss Property AS)

„Ma arvan, et vastutajaks on juhtkond, meie personaliosakonnaga saame seda toetada ja hoida pilti koos ja vaadata, et kõik osapooled teeksid omavahel koostööd, aga tegelikult on see nii juhtkond kui turundus kui personal – selline koostöö ja kokkuvõttes on iga meie töötaja meie brändi kuvand väljapoole.“ (intervjuu LHV Pank AS)

3.4 Tööandja brändist saadav kasu

Erinevad autorid, sh Barrow ja Mosley (2005), tuginedes erinevatele organisatsiooniuringutele, toovad välja, et tugev tööandja bränd ja sellega järjepidev tegelemine on otseselt seotud töötajate pühendumusega, see aitab vähendada ettevõtte kulusid, parandada klientide rahulolu ning selle kõige tulemusena saavutada paremad finantstulemused. Lisaks sellele toob Simon Hepurn (2005)

olulise kasuelemendina välja parema maine saavutamise tööjõuturul ning seeläbi efektiivistatud värbamistegevuse.

Käesolevas alapeatükis on välja toodud, millist kasu on tööandja brändiga tegelemine uuringus osalenud ettevõtetele juba andnud või mida loodetakse tulevikus saada. Kaheteistkümnest ettevõttest kuus ehk 50% leidis, et igal juhul on kasu neile tunnetatav ja esmalt paistab see välja seestpoolt ehk sisemiste kasude näol, milleks on töötajate rahulolu tõus, paranenud meeskonnatunne ning ühtekuuluvustunde kasv.

„/.../ esiteks see parandab meie praegust meeskonnatunnet, ühtekuulvustunnet veelgi /.../,et need inimesed, kes siin Domuses töötavad, võivad uhkusega öelda, et nad töötavad siin.“ (intervjuu Domus Kinnisvara OÜ)

„Üks ongi selline olemasolevate töötajate kõrge rahulolu, et nad ka tunnevad, et nad on väärtuslikus ja heas ettevõttes. Et kui väljastpoolt on kuulda ja pidevalt räägitakse, et LHV-s on hea töötada, siis see tekitab ka meie enda töötajates head tunnet. Inimeste jaoks on siiski oluline, et ettevõttel oleks hea maine.“ (intervjuu LHV Pank AS)

„/.../ säilitada see inimkapital, inimkapitali motiveeritus, need säravad silmad ja tegelikult need talendid, kes meil siin on ja see omanäolisus. Nii, et seni kuni meil on siin õiged inimesed, kes tahavad töötada meie jaoks ja nende jaoks on see kõige õigem koht, kus nad tahavad olla, et see on meie jaoks kõige olulisem.“ (intervjuu Starmaker OÜ)

Lisaks sisemise olukorra parendamisele toodi välja värbamistegevust ning selle efektiivistamist. Teisisõnu leiti, et tööandja brändiga tegelemine on kindlasti aluseks parema tööandja maine ja eelistatuse saavutamisele ning seeläbi on lihtsam ligi meelitada organisatsiooni jaoks vajalikke töötajaid.

„/.../ väliselt, et milline meie maine on, mida parem on meie maine, seda lihtsam on leida meil inimesi, samuti ka väga keeruliste positsioonidele, mida on raske täita, et seda vähem me peame tegema selleks kõik võimaliku, need on väga otseselt mõõdetavad ühikud.“ (intervjuu Swedbank AS)

„Meie büroos peavad töötama väga head spetsialistid ja väga andekad inimesed, selleks, et saada neid inimesi meie laua taha või meiega edasi liituma lisaks meie praegusele meeskonnale. Et me peame kuidagi silma jääma ja konkureerima siis nende suurte tegijatega, kes käivad võib-

olla meediast tihemini läbi ja keda teatakse selliste edukate kohtuprotsesside kaudu, millest palju räägitakse.“ (intervjuu Advokaadibüroo Eversheds Ots & Co OÜ)

Nii sisemise olukorra parendamist kui välise värbamise efektiivistamist tööandja brändiga tegelemise tulemusena seostati üheselt organisatsioonile saadava finantsilise kasuga. Seda toodi välja kümnel juhul uuringus osalenud ettevõtete seas, vaid kaks kolmanda sektori organisatsiooni ei saanud neid omavahel siduda, kuna neil puudub tegevuses äriine ehk rahalist kasu toov eesmärgistatus. Finantsilist kasu nähti eelkõige lisandväärtust andvate spetsialistide näol ning vähenenud värbamiskulude tulemusena.

„/.../ me ajame teenuseäri, inimestega äri, ja kui meie juures töötavad tippspetsialistid sellel alal, siis see tähendab ka puhast rahalist tulu.“ (intervjuu Domus Kinnisvara OÜ)

„/.../ iga äri eesmärk on teenida kasumit, siis mina arvan, et mida paremat tööandja brändingut me teeme, seda paremaid inimesi me saame tööle, seda rohkem on meil talente, seda rohkem me teenime, seda rohkem saab omanik kasumit, et lõpuks on kõik omavahel seotud. Ma arvan, et see on ka mujal niimoodi aga kuna me oleme teenuse pakkujad, et siis inimene on meil A ja O, et sellest kõik sõltub.“ (intervjuu Nortal AS)

3.5 Tulemuste analüüs ja ettepanekud

Läbiviidud uuringu peamiseks ülesandeks oli anda informatsiooni parimatest praktikatest, mida käesoleva uurimuse valimisse kuuluvad ettevõtted on kasutanud või kasutavad oma tööandja brändi tegevuste rakendamisel. Käesoleva magistr töö teema ja eesmärk lähtus ühiskonnas üleskerkinud spetsiifilise tööjõu puuduse problemaatikast, mida autor ei üritanud lahendada käesoleva uuringu raames, vaid pakkuda tööandja brändi teoreetilise baasi ja ettevõtete seas kasutusel olevate praktikate näol leevendust kasvavale probleemile. Seeläbi võiksid antud magistr tööos kajastatud uuringu tulemused olla kasulikud teistele organisatsioonidele, kes seni ei ole veel tööandja brändiga kokku puutunud, kuid seisavad antud probleemiga silmitsi juba täna.

Käesolev peatükk võtab kokku teoreetilises osas välja toodud tööandja brändi vajalikkuse, raamistab põhilised tegevused ning toob välja kasuelemendid organisatsioonidele ja võrdleb kogu eelnevat uuringus osalenud ettevõtete senise praktikaga. Peatüki lõpus on töö autor välja

toonud omapoolsed ettepanekud parendamaks veelgi tööandja brändi tulemuslikkust organisatsioonides.

Tuginedes teoreetilises osas käsitletud erinevate autorite seisukohtadele ning hiljutistele uuringutele, siis tööandja bränding, nagu iga teine bränding, on eelkõige vajalik selleks, et saavutada vajaliku ja soovitud sihtgrupi tähelepanu. Arachchige ja Robertson (2013) on oma läbiviidud uuringus toonud välja viis erinevat põhjust, miks tööandja brändist on saanud just viimasel ajal organisatsioonidele strateegilise tähtsusega tööriist. Peamise põhjusena toovad nad välja spetsialistide ja oskustöölise vähenemise töajuturul. Sama aspekti kinnitasid ka käesolevas uuringus osalenud 70% ettevõtetest, kelle sõnul on konkurents spetsialistide nimel nii tihedaks läinud, et oma maine kujundusega teadlikult mitte tegelemine ei ole tänases töajuturu situatsioonis võimalik.

Teisalt on Simon Barrow ja Richard Mosley (2005) sõnul organisatsiooni bränd ja tööandja bränd omavahel väga tihedalt seotud. Nende sõnul on üldlevinud arvamus, et kui ettevõtte on loonud väga hea mainega brändi oma toodetest või teenustest, siis on ta ka väga hea tööandja. Mitu uuringus osalenud ettevõtet tõdesid sama lähenemist. Ühelt poolt toodi seda välja positiivsena. Leiti, et organisatsiooni üldine hea maine annab teatavad eelised ning isegi kui nad tööandja brändi raames ei astuks teadlikke samme, siis neil oleks teatav krediit kasutada just organisatsiooni tuntuse ja hea maine arvelt ligimeelitamiseks soovitud töajudu. Teisalt tõi kaks uuringus osalenud ettevõtet välja ka organisatsiooni tuntuse kui negatiivse aspektina. Nimelt võib nende väitel organisatsiooni tuntus ja hea maine luua liigseid illusioone ning pettumusi, sest ollakse liigselt kinni organisatsiooni kuvandis, mitte inimesele sobivas töös. Soov organisatsiooniga liituda on nii suur, et tehtava töö sisu ja sobivus ei oma tähendust. Teine ettevõtte tõi välja, et suur tuntus põhjustab tormijooksu vabadele ametikohtadele ja sellest tulenevat liigset töömahu suurenemist värbamisprotsessis just erialade seas, mille esindajaid turul on külluses. Sellest tulenevalt võime järeldada, et kuna tööandja brändi vajalikkus seisneb eelkõige spetsialistide ja oskustöölise ligimeelitamises, siis on äärmiselt oluline, et strateegilised tegevused oleksid sihtgrupipõhised, seda nii sisemiselt kui väliselt.

Kui vaadelda tööandja brändi loomise protsessi, siis erinevad autorid kirjeldavad seda kui teadlikult läbi mõeldud - lähtub nii organisatsiooni strateegilistest eesmärkidest, on sihtgrupipõhine ning tulemusi mõõdistatakse. Käesoleva magistritöö teoreetilises osas on välja toodud erinevate autorite protsessi koostamise ja läbiviimise etapid. Antud empiirilise uuringu

kohaselt on lähtunud Walker ja Higgins (2008) tööandja brändi protsessi loomisest, kuna antud kirjelduses on kohandatud täideviimise protsessi, millele on lisatud kasu mõõdistamine. Tööandjana brändi teadlik kasutamine ja protsessi loomine saab alguse organisatsiooni tundmisest, selle all mõistetakse organisatsiooni vajadusi ja sihtgruppide tundmist ning nende kaasamist. Edasi toimub analüüs ja järelduste tegemine ehk leitakse vastused küsimustele: Kes me oleme? Mida pakume? Keda soovime? Sellele järgneb loomine ja kommunikatsioon ehk sõnastatakse tööandja väärtuspakkumine, valitakse kommunikatsiooni kanalid ning kogu protsess lõppeb kasu mõõdistamisega.

Käesolevas uuringus osalenud ettevõtted tõdesid kõik, et ettevõtetes on kirjapandud aastaplaanid ning strateegilised eesmärgid, millest lähtutakse läbivalt organisatsiooni tegevustes. Samuti lähtutakse värbamisel lühiajalisest ehk kuni aastasest personaliplaneerimisest. Teisisõnu toodi välja, et näiteks suuremad värbamiskampaaniad lähtuvad väga selgelt läbi mõeldud visioonist ja on kujundusest kuni teostuseni eemärgistatud, teatakse, keda organisatsiooni oodatakse ning milliseid väärtusi nad peaksid kandma. Järeleandmisi nõudmiste osas on valmis tegema vaid need ettevõtted, kes on mõjutatud suuresti välistest teguritest ehk seisavad silmitsi teatud eriala spetsialistide puudusega tööjõuturul.

Sisemise olukorra auditi puhul tõdeti uuringus, et nende ettevõtetes viiakse regulaarselt läbi kas rahulolu-uuringuid või teisi samalaadseid küsitlusi (sh vestluste näol) tuvastamaks sisemine olukord ning töötajate rahulolu. Sellest tulenevalt koostatakse sisemisele sihtgrupile suunatud parendusplaan ning vajadusel korrigeeritakse motivatsioonipakette ja sõnastatud tööandja väärtuspakkumist. Suuremate ettevõtete puhul kohtas ka mitut erinevat väärtuspakkumist, kuna sihtgruppide vajadused ja soovid on erinevad. Leiti, et üks ühtne pakett ei tööta vanuselisel, erialalt ning huvialalt erinevate inimeste seas ühtemoodi. Mosley (2007) sõnul on organisatsiooni sisemus ja selle olemuse aspektid need, mida olemasolevad töötajad kannavad edasi väljapoole. On oluline teada kas olemasolevad töötajad tunnevad ennast ühtse osana ettevõtte eesmärkidest ja väärtustest. Samuti kas kõik töötajad jagavad samu arusaamasid, kas kõik saavad ühtemoodi organisatsioonist aru. Ka uuringus osalenud ettevõtete esindajad pidasid väga oluliseks sisemiseks aspektiks ettevõttes kujunenud või loodud väärtusi. Toodi välja, et väärtused väljendavad eelkõige organisatsiooni liikmete käitumist, seeläbi kogu organisatsiooni olemust ning on äärmiselt oluline, et need oleksid „elus“ ja igapäevaselt kantavad selle liikmete poolt, mitte lihtsalt sõnad paberil.

Mosley (2007) sõnul on täideviimise juures põhirõhk kommunikatsiooniviisidel ehk milliseid kanaleid kasutada tööandja brändi lansseerimisel. Kommunikatsioonikanalite valimisel tasub meeles pidada, et tegudel on palju võimsam mõju kui sõnadel, mistõttu on tarvilik hoolega jälgida, et ettevõtte tegutsemisel kaasnevad mõjud ei edastaks vastakaid sõnumeid väljaöelduga. Sarnaselt Mosley väljaöeldule toodi ka uuringus välja, et äärmiselt oluline on lanseerimise ehk väliste kanalite valikul tunda sihtgruppi, et nendeni jõuda. Tavapärased töökuulutused spetsialistide ja oskustöölise puhul ei anna loodetud tulemust, pigem lähtutakse sihtostingust ning personaalsest pakkumisest. Regulaarsete tegevuste osas toodi välja koostööd koolidega ning praktikavõimaluste pakkumist, et juba võimalikult vara tutvustada oma organisatsiooni ja selle võimalusi noortele.

Nii Ritson (2002), Barrow ja Mosley (2005), Hepburn (2005) kui ka Edwards (2010) nimetasid tööandja brändist saadavat kasu kui suurenenud töötajate pühenduvust, paranenud värbamistegevust kui nendest tulenevat finantsilist kasu ettevõtetele. Seda tõdesid ka kõik uuringus osalenud ettevõtted. Siiski lähtub hilisem teoreetiline baas ning erinevate autorite seisukohad, et tööandja brändi protsessist ja tegevustest saadavat kasu organisatsioonile tuleks hinnata ja mõõdistada (Walker ja Higgins, 2008; Stubender-Lõugas, 2011). Vaatamata sellele, et kõik uuringus osalenud ettevõtted arvasid tööandja brändiga tegelemise äärmiselt vajalikuks ja tulemuslikuks organisatsioonide jaoks, tõdesid kõik, et konkreetseid mõõdistusi kasumlikkuse kohta tehtud pole. Sisemise olukorra analüüsil lähtutakse iga-aastastest rahulolu-uuringu või muude sarnaste küsitluste tulemustest. Ühel korral toodi ka välja, et mõõdetakse tööandja soovitusindeksit, mille tulemusena saab väita, et teadlik tööandja brändiga tegelemine on parandanud ettevõtte positsiooni töajöuturul. Siiski ei ole käesoleva töö autori hinnangul võimalik teha üldistusi antud valimi puhul ning on võimatu öelda, kas tööandja brändist saadav kasu ettevõtetele on intervjueritavate poolt subjektiivsena hinnatud või mitte. Antud aspekt vajab täiendavat uurimist.

Vaatamata asjaolule, et kõik uuringus osalenud organisatsioonid on hästi kursis tööandja brändi kontseptsiooniga ning kõrvutades ettevõtetes tööandja brändi protsessi vajalikkust ja kujundamist ning selle praktilisi tegevusi teoreetilise taustaga, võib järeldada, et uuringus osalenud ettevõtted tegelevad tööandja brändiga teadlikult. Siiski on autori hinnangul osalised tegevused ning protsessi osad puudulikud või tulenevad liigselt subjektiivsetest hinnangutest. Seda näitab ka erinevate autorite poolt teoreetilises osas soovitatud kirjalik projektiplaan, mida ei ole loodud ega lõplikult koostatud üheski uuringus osalenud organisatsioonis. Projektiplaan

koostamine ja selle pidev täiendamine aga võimaldab kontrollida ja juhtida tööandja brändis nii tegevusi, eelarvet kui ka projektimeeskonda, mis muudab oluliselt protsessi eesmärgipärasemaks. Autori hinnangul võib põhjendada plaani koostamise puudumist organisatsioonides liigse paberitöö ehk bürokraatia tekitamisega, mille tulemusena kasvab töömaht. Teisisõnu tegeletakse tööandja brändi kontseptsiooni loomise ja selle aspektidega enamasti nii-öelda põhitöö kõrvalt ja projektiplaani koostamist nähakse pigem tülrika lisatööna.

Läbiviidud uurimuse tulemusena toob töö autor välja viis põhilist järeldust:

1. Peamised motiivid tööandja brändiga tegelemisel on parema tööandja maine saavutamine, seeläbi tõhustatud värbamistegevus spetsialistide seas ning olemasolevate töötajate hoidmine.
2. Tööandja brändi tegevused on sihtgrupi põhised ning võivad vastavalt sellele varieeruda.
3. Peamised sissepoole suunatud tegevused tööandja brändis on selgete väärtuste loomine, töötajate heaolu puudutavad aspektid ning juhtimisega seotud tegevused.
4. Peamised väljapoole suunatud tegevused tööandja brändis on erinevad värbamiskampaaniad ning kooolitus- ja praktikaprogrammid.
5. Tööandja brändis nähakse kasuelemendina eelkõige paranenud töötajate rahulolu, efektiivistatud värbamistegevust ning seeläbi otsest finantsilist kasu ettevõttele.

Lähtudes käesolevas töös käsitletud teoreetilisest baasist ning uuringus saadud tulemustest võiks antud töö olla kasuks organisatsioonidele, kes soovivad tööandja brändiga tegeleda. Käesolev töö annab ette indikaatorid, millal võiks tööandja maine kujundamine olla ettevõttele vajalik ning millist kasu seeläbi on võimalik saada. Samuti konkreetsed kirjeldused, kuidas protsessi looma hakata ning milliseid praktilisi tegevusi sealjuures kasutada.

Lähtudes läbiviidud uuringu tulemustest ning teoreetilises osas toodud erienevate autorite poolt soovitatust, toob töö autor välja ettepanekud uuringus osalenud organisatsioonidele parendamiseks veelgi tööandja brändi kasumlikkust:

1. Tööandja brändi tulemuste hindamiseks valida välja ning paika panna standardmõõdikud, mida ettevõtte kasutama hakkab. Selle tulemusena on võimalik organisatsioonidel hinnata ja saada ülevaadet tööandja brändingust saadavast kasust.

2. Koostada kirjalik projektiplaan, et muuta tööandja brändi protsess ülevaatlikumaks, see võimaldab kontrollida ja juhtida nii tegevusi, eelarvet kui ka projektimeeskonda. Ühtlasi toimib projektiplaan tõhusa kommunikatsioonivahendina projektimeeskonna ja erinevate organisatsioonisiseste huvirühmade vahel. Tööandja brändi projektiplaan on elav dokument, mille sisu muutub ja täieneb kõigis brändiloome etappides.
3. Lisaks sisemise olukorra auditile viia läbi uuring välise sihtgruppide seas. See annab võimaluse objektiivselt hinnata, milline on tegelik organisatsiooni maine, kas organisatsioon on eelistatavam tööandja ning kas välisele sihtgrupile valitud kommunikatsioonivahendid ja pakutavad hüved on õiged ning ligimeelitavad.

KOKKUVÕTE

Tööandja brändi kontseptsiooni kujundamise ja sellega tegelemise eesmärk on peamiselt hoida olemasolevaid ning ligi meelitada potentsiaalseid töötajaid. Teisisõnu, saavutada eelistatus töötajate seas ning konkurentsivõime organisatsioonide vahel, kes võitlevad tööjõupuuduse taustal vajaliku tööjõu nimel.

Ühelt poolt nähakse vaeva sisemise olukorra parendamisega organisatsioonides, üha enam on olulisel kohal juhtimisega seotud aspektid ning töötajate rahulolu. Teisalt on nõudlus spetsialistide nimel vaid kasvanud ning selleks, et ettevõtte suudaks säilitada tööjõupuuduse olukorras konkurentsivõime, tuleb aegsasti mõelda sellele, mis hoiab inimesi ettevõttes ning miks peaksid inimesed tahtma ettevõttega töölaseid suhteid luua.

Tööandja brändi puhul on tegemist pikaajalise järjepideva tööga, kus oodatud tulemused võivad tulla alles aastate pärast peale protsessi loomist. Maine kujundus soovitud suunas eeldab inimeste arusaamade ja hoiakute muutust, mis oma olemuselt on juba aeganõudev protsess. Tugev tööandja bränd põhineb kindlasti sihtgruppide tundmisel, sealjuures on oluline nii ettevõtte sisemine kui ka väline sihtgrupp. Sihtgrupi tundmise eduvõtmeks on siinkohal erinevatele põlvkondadele, rahvustele ja töötajate gruppidele pakutavad hüved, sõnumid ja õigete kanalite valik. Üks ühtne pakutav pakett ei tööta kõigi peal ühtemoodi.

Eduka brändi tulemuste taga on ühtsus ja seos ettevõtte strateegiliste eesmärkidega. Juhtide kaasatus ja usk protsessi kulutõhususse ning kultuuriliste muudatuste jaoks on äärmiselt tähtis. Juhid loovad ettevõtte üldeesmärgid ja visioonid, mis on lahutamatu osa tööandja brändi kontseptsioonist. Kui puudub toetus ettevõtte eestvedajate poolt, siis on kogu protsess läbi kukkunud, kõik ettevõttega seotud inimesed on tööandja brändi saadikud, alustades juhtidest, lõpetades töötajatega.

Tööandja brändi loomine saab alguse juhtide kaasatusest ning olukorra ja organisatsiooni hindamisest, sellele järgneb kommunikatsioon sisemisele ja välimisele sihtrühmale. Protsess lõppeb kasu hindamise ja tulu mõõdistamisega ettevõttele. Vaatamata sellele, et tööandja brändi vaadeldakse kui protsessi, millel on algus ja lõpp, on autori arvates siiski tegemist nii-öelda

katkematu tegevusega, kus on oluline küll hinnata, kas senine tegevus on eesmärgi täitnud ja ettevõttele loodetud kasu toonud, kuid ei lõppe pelgalt tulemuste saamisega. Autori hinnangul on tegemist jätkuprotsessiga, mis pigem läbib uuenduskuure, tulenevalt ettevõtte vajadustest ja väliste tegurite mõjust.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada, mis on ajendanud Eesti ettevõtteid tegelema tööandja brändiga, milliseid strateegilisi tegevusi kasutatakse sisemise ja välimise sihtgrupi jaoks ning millist kasu on see ettevõtetele seni andnud või mida loodetakse saada. Uuringu eesmärgi täitmiseks valis töö autor valimisse ettevõtted, kes osalesid 2014.aastal Marketingi Instituudi poolt läbiviidud Unistuste Tööandja konkursil, mille peateemaks oli tööandja bränd. Antud asjaolu andis autorile kindluse, et kõik uuringus osalenud ettevõtted on tööandja brändi mõistega tuttavad ja selle kontseptsiooniga vähemal või rohkemal määral tegelema. Uuring viidi läbi kvalitatiivsel meetodil, kasutades poolstruktureeritud intervjuude vormi. Uuringu raames küsiti ettevõtete käest, miks hakati mõtlema ja tegelema tööandja brändiga, milliseid tegevusi planeeritakse ja teostatakse sisemise ja välimise sihtrühma jaoks ning millist kasu on tööandja brändi kontseptsioon seni kaasa toonud või mida loodetakse tulevikus saavutada.

Läbiviidud uuringu tulemustest selgus, et peamine vajadus tööandja brändi loomise ja sellega tegelemisel tuleneb vajadusest saavutada parem maine tööandjana ning läbi selle olla eelistatum partner tööandjana nii sisemise kui ka välimise sihtgrupi jaoks. Peamised sissepoole suunatud tegevused tööandja brändis on selgete väärtuste loomine ning töötajate heaolu puuduvad aspektid. Väliste sihtgrupi tegevused on seotud peamiselt koolitus- ja praktikaprogrammidega. Tööandja brändis nähakse kasuelemendina eelkõige paranenud töötajate rahulolu, efektiivistatud värbamistegevust ning seeläbi otsest finantsilist kasu ettevõttele.

Autori hinnangul sarnaneb uuringust saadud tulemus päris mitme varasemalt läbiviidud uuringu tulemustega. Siiski ei ole võimalik antud uuringu põhjal teha üldistusi Eesti ettevõtete kohta laiemalt, seda tänu valimi väiksusele, samuti pole täpselt teada, kas ja kui palju üldiselt Eesti ettevõtted tööandja brändiga teadlikult tegelevad. Autor soovib uuringut veelgi laiendada ning uurida ka väliseid sihtgruppe, et teada saada, kas uuringus osalenud organisatsioonide valitud strateegilised tegevused ning kommunikatsioonikanalid on õiged saavutamaks eelistatus töötajaturul.

RÉSUMÉ

THE EMPLOYER BRAND NECESSITY, STRATEGIC ACTIVITIES AND BASIC BENEFITS: STUDY ABOUT COMPANIES FROM ESTONIAN „DREAM EMPLOYER 2014“ COMPETITION **Liisa-Maria Lees**

Recently labour market and its features has gained more public attention since there are not only remarkable unemployment rate in some professions but also increasing number of skilled force shortage. Skill shortages create a situation where employers has to compete for the services of the talented workers. It is obvious that productivity and profitability are much lower of those companies who can't recruit, reward and retain highly skilled workers during the shortage. The problem is crucial and there is no doubt that government has lot to do here to support labour market and improve education system but it is obvious that in this competitive situation companies must do everything what they could to soothe the situation. Companies who will gain preference and become employers of choice, will remain competitive in the economy. One option to become employers of choice is to consciously develop and use employer branding conception.

The topic of this Master`s thesis is employer branding motives, strategic activities targeted to current and potential employees and basic benefits of employer branding for companies. The purpose of this study was to examine what kind of motives employers has for employer branding and what kind of practices they are using to retain current employees and attract potential employees. The objective was to find out the benefits of employer branding for companies.

In order to meet the objective author studied the theoretical field of employer branding and a empirical study was conducted. The theoretical perspective of this study was based on literature, which provides better understanding of employer brand concept. Main authors of the used literature were Simon Barrow, Tim Ambler, Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, Richard Mosley. Empirical study data was collected from a convenience sample of companies (12) who participated on a year 2014 Estonian Dream Employer competition where the main topic was about employer branding. Field study was conducted by using qualitative methodology, data was collected with semi-structured interviews. The semi-structured interview comprises pre-prepared

questions guided by a framework of themes. It is effective, flexible and capable of bringing out the most important. It is based on human conversation, allowing the interviewer to modify the style and order of questions. All interviews besides one were conducted by face-to-face meetings, one was conducted by phone. All interviews were tape-recorded and transcribed at the same day. Data analysis started with interviews transcription.

The findings show that main motives for employer branding are better employer image, more efficient recruitment and retaining current employees. Employer branding activities are mainly focused on according to target groups. Internal employer branding activities are clear values, staff welfare aspects and management style. External activities are different recruitment campaigns and cooperation with educational institutions. All companies find that employer branding helps organizations to retain current employees and attract potential employees and through that company gain financial benefits.

VIIDATUD KIRJANDUS

Almacik, E., & Almacik, Ü. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 1336-1343 .

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *London Business School, PAN`AGRA Working Paper. No. 96-902* .

Anderberg, M. R., & Froeschle, R. C. (2006). Becoming of Employer of Choice: Strategies for Worker Recruitment and Retention. *International Foundation of Employee Benefit Plans* , Vol.43, No.4.

Arachchige, B. J., & Robertson, A. (2013). Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management, Vol.4, No.1* .

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

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The Employer Brand. Bringing the best of Brand Management to people at work. England: John Wiley and Sons Ltd.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24(2)* , 151-172.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, Vol. 39 Iss 1 pp.* , 5-23.

Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising, 21 (1)* , 3-22.

Freer, T. (2011). Social media gaming - a recipe for employer brand success. *Strategic HR Review*, Vol. 11 Iss 1 pp. , 13-17.

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2004). *Äriuuringute meetodid*. Tallinn: Külim.

Gultekin, E. (12 2011. a.). *LinkedIn Talent*. Kasutamise kuupäev: 27. Märts 2015. a., allikas <http://talent.linkedin.com/blog/index.php/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>

Hepburn, S. (2005). Creating a winning employer reputation. *Strategic HR Review*, Vol.4 Iss 4 pp. , 20-23.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina.

Jürgenson, A., Mägi, E., Pihor, K., Batueva, V., Rozeik, H., & Arukaevu, R. (2013). *Eesti IKT kompetentsidega tööjõu hetkeseisu ja vajaduse kaardistamine*. . Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.

Kuscu, A., & Okan, E. Y. (2010). An Exploratory Study on the Dimensions of Employer Branding. *Temmuz* , 119-130.

Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk OÜ.

Leonard, D. (2000). *They're coming to take you away*. Kasutamise kuupäev: 12. 02 2015. a., allikas Fortune Magazine Online: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/05/29/280609/index.htm

Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, Vol.24 No.10. pp. , 64-6.

Masso, A. (2011). *"Kvalitatiivsete andmete analüüsitehnikad ja -tarkvara" materjalid*. Tartu Ülikool.

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management* , Vol. 25, No. 9-10, 893-907.

Michaels, E., Axelord, B., & Handfield-Jones, H. (2006). *Sõda talentide pärast*. Hermes.

- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* 16 , 160-175.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand . *Journal of Brand Management* 15 , 123-134.
- Ritson, M. (2002). Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. *Marketing Magazine* .
- Stubender-Lõugas, K. (2011). Õppevahend: tööandja bränd ja selle loomine. *Magistritöö* . Tartu: Tartu Ülikool, Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.
- Sullivan, J. (23. 02 2004. a.). *The 8 Elements of Successful Employment Brand*. Kasutamise kuupäev: 13. 04 2015. a., allikas ERE Recruiting Conference: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Tamme, H. (2009). Tööandja bränding Eestis: Mainekate tööandjate uuring. *Magistritöö* . Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool, Ärikorralduse instituut.
- Varendi, M., & Teder, J. (2008). „Mis toimub ettevõttes? Ettevõtte hindamine ja arendamine“. *Elukestva Õppe Arendamise Sihtasutus Innove* .
- Walker, P., & Higgins, A. P. (2008). Employer branding. A no-nonsense approach. Guide for Chartered Institute of Personnel and Development. London, England.

LISAD

Lisa 1. 20 sammu tööandja brändi loomiseks

EELTEGEVUSED

Samm 1 – Tööandja brändi loomise vajaduse hindamine

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

Samm 2 – Projektimeeskonna loomine

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

Samm 3 – Projektiplaani koostamine

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

Projektiplaani koostamise raames on projektimeeskonna ülesanneteks:

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

AUDIT

Samm 4 – Auditi valimi ja meetodika kinnitamine

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

Samm 5 – Uurimisvahendite koostamine ja kooskõlastamine

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

Samm 6 – Uuringu läbiviimine

Kas projektimeeskonnal või teistel relevantsetel töötajatel on piisavalt aega ja oskusi,

et audit ise läbi viia või tuleb kaasata välist ressurssi?

Samm 7 – Tulemuste analüüs, auditidokumendi koostamine ja esitlemine

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

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

IDENTITEEDI KUJUNDAMINE

Samm 8 – Tööandja brändi sihtrühmade lõplik kinnitamine

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

Samm 9 – Tööandja brändingu sihtrühmapõhiste alameesmärkide täpsustamine

Millised muutused on vajalikud sihtrühmade teadlikkuses, hoiakutes ja käitumises?

Millise ajavahemiku jooksul peaksid need muutused aset leidma?

Samm 10 – Tööandja väärtuspakkumise kujundamine ja testimine

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

Samm 11 – Tööandja brändi tunnuslause loomine ja testimine

Kuidas võtta 3-4 sõnaga kokku tööandja brändi lubadus? Milline väärtuspakkumise komponent on strateegiliselt kõige otstarbekam valida tunnuslause rõhuasetuseks?

Kas tunnuslause annab kontsentreeritud kujul infot tööandja põhiolemuse kohta ning võimaldab organisatsioonil eristuda konkurentidest?

Samm 12 – Tööandja väärtuspakkumisel põhineva motivatsioonimudeli loomine ja testimine

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

Samm 13 – Tööandja brändi tegevuskava koostamine ja täitmine

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

KOMMUNIKATSIOON

Samm 14 – Kommunikatsioonistrateegia põhiosa koostamine

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

Samm 15 – Tööandja brändi lansseerimise ettevalmistamine

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

Samm 16 – Tööandja brändi sisemine lansseerimine

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

Samm 17 – Tööandja brändi väline lansseerimine

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

Samm 18 – Lansseerimisjärgsete kommunikatsioonitegevuste läbiviimine

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

PROJEKTI LÕPETAMINE JA JÄTKUTEGEVUSED

Samm 19 – Projekti lõpetamine ning üleandmine põhiorganisatsioonile

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

Samm 20 – Tööandja brändi hindamine

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

Tabel 1 20 sammu tööandja brändi loomiseks Allikas: (Stubender-Lõugas, 2011)

Lisa 2. Uuringu küsimused

Poolstruktureeritud intervjuu juhend

- 1) Kui kaua olete olnud ettevõttes ning mis on Teie täpne ametinimetus?
- 2) Kui kaua on ettevõtte tegutsenud?
- 3) Millisesse tegevussektorisse kuulub ettevõtte (avalik-, era-, kolmas-.)?
- 4) Milline on ettevõtte suurus (töötajate arv)?
- 5) Mis ajendas Teie ettevõtet tegelema tööandja brändiga?
- 6) Kui kaua on Teie ettevõttes tegeletud tööandja brändiga?
- 7) Kas Te olete oma ettevõttes läbi viinud rahulolu-uuringuid või teisi samalaadseid küsitlusi töötajate seas, et teada saada miks just Teie juures meeldib töötajatele töötada?
- 8) Kas see mida Teie ettevõtte pakub oma töötajatele, on eriline või teistmoodi sellest mida pakuvad teie konkurendid tööturul? Ehk kas Te arvate, et Te suudate eristuda teistest, et olla eelistatuim töjõuturul? Kui jah, siis kirjeldage palun kuidas.
- 9) Kes ettevõttes tegelevad tööandja brändiga? Kui selleks on kindel meeskond, siis kes sinna kuuluvad?
- 10) Kas tööandja brändi loomisel on koostatud kirjalik projektiplaan? Kui jah, siis mida see endas sisaldab?
- 11) Kas Te tunnete oma sihtrühma? Kas Te olete Teile teadaolevalt analüüsinud ning kirja pannud milliseid inimesi Te enda organisatsiooni ootate ning milliseid väärtusi nad peaksid kandma?
- 12) Kas Teil on sõnastatud tööandja brändi sõnum (töötajate väärtuspakkumine)? Kui jah, siis mis see on?
- 13) Kas brändi sõnumi loomisel kaasati ka ettevõtte töötajaid? Kui ei, siis kas brändi sõnum on olemasolevate töötajate poolt aktsepteeritud ning kõigile teada? Näiteks kas see on kirjeldatud motivatsioonipaketis?
- 14) Kas Teie ettevõtte värbamiskampaaniad või erinevad kuvamised Teie kui tööandja kohta (näiteks kodulehel), sisaldavad brändi sõnumit? Kas on välja toodud, kes Te tööandjana olete ning mida Te töötajatele pakute?
- 15) Kas ja mida Te olete teinud selleks, et paista paremini silma töjõuturul? Enda kui tööandja reklaamimine? Huvitavad värbamiskampaaniad?

- 16) Kas uutele töötajatele tutvustatakse tööandja brändi sõnumit – kes me oleme, mida pakume ja kuidas me teeme asju siin?
- 17) Milliste tagasilöökidest või raskustega olete tööandja brändi protsessis kokku puutunud? Millised on Teie hinnangul praktikas välja tulnud kriitilised tegurid, mis mõjutavad tööandja brändi loomise protsessi õnnestumist või ebaõnnestumist?
- 18) Mida Te loodate, et tööandja brändi loomine ettevõttele annab? Milliseid muutusi või kasu Te sellest ootate?
- 19) Kas teie ootused tööandja brändi kasust on vilja kandnud? Kas Te olete oma ettevõttes tänu tööandja brändi loomisele saavutanud selle mida ootate?
- 20) Kas Te olete saadavat kasu ka kuidagi mõõdistanud? Kui jah, siis kuidas?

Lisa 3. Ülevaatlük intervjuude kirjeldus

NR	Ettevõtte	Sektor/tegevusala	Ettevõtte vanus	Töötajate arv	Ettevõtte esindaja(d)/ intervjueritav	Intervjueritava ametinimetuse/ ametis oleku aeg	Intervjuu toimumise aeg	Intervjuu kestus
1	Balbiino AS	Erasektor/toiduainetööstus	20.a	250	Piret Lätik	Personali-spetsialist/ 5.a	09.03.2015	32 min
2	Nortal AS	Erasektor/tarkvaraarendus	15.a	300	Helen Piirsalu	Värbamisjuht/ 2.a	11.03.2015	25 min
3	Swiss Property AS	Erasektor/hoonestus- projektide arendus	2.a	46	Annika Loodus	Inimressursside juht/ 1.a	11.03.2015	26 min
4	Eesti Noorteühenduste Liit	Kolmas sektor/laste ja noorte heaolu edendavad tegevused	13.a	9	Kaidi Nurmik	Tegevjuht/ 4.a	11.03.2015	20 min
5	Starmaker OÜ (Olde Hansa)	Erasektor/toitlustus	17.a	115	Katri Belimoge	Personalijuht/ 2.a	10.03.2015	15 min
6	Advokaadibüroo Eversheds Ots & Co OÜ	Erasektor/advokaatide ja advokaadibüroode tegevus	15.a	25	Piret Põdra	Büroo- ja personalijuht/ 8.a	10.03.2015	27 min
7	Swedbank AS	Erasektor/krediitiasutused (pangandus)	24.a	2500	Alice Ligi Leila Haas	Personaliarendusjuht/ 13.a Värbamisjuht/ 4.a	13.03.2015	34 min
8	LHV Pank AS	Erasektor/krediitiasutused (pangandus)	16.a	230	Häli Õigus Pille-Riin Pillav	Personalijuht/ 2.a Personalispetsialist/ 7.a	17.03.2015	32 min
9	YFU Eesti MTÜ	Kolmas sektor/ haridust abistavad tegevused	22.a	9/~500 liiget	Terje Kruup Kadri Eensalu	Arendustegevuste projektijuht/ 14.a Tegevjuht/ 6 kuud	19.03.2015	35 min
10	WWH AS (Creative Union)	Erasektor/ärinõustamine ja juhtimisalane nõustamine	24.a	100	Annika Räim	Inimeste- ja kultuurivaldkonna juht/ 20.a	19.03.2015	46 min
11	Domus Kinnisvara OÜ	Erasektor/kinnisvarabüroode tegevus	13.a	85	Rando Vanaveski	Põhja-Eesti regiooni juht/ 3.a	23.03.2015	23 min
12	TransferWise LTD Eesti filiaal	Erasektor/finantsteenuste abitegevusala	4.a	300	Anna Mailanchi	Värbamisjuht/ 1,5.a	26.03.2015	44 min

Lisa 4. Intervjuu Balbiino AS esindajaga Piret Lätik

Intervjuu toimumise aeg – 09.03.2015

Kestus – 32:26

Kaua Sa oled Balbiinos olnud?

Mina ise olen töötanud siin töötanud 5 aastat, aastal 2010, personalispetsialistina 5 ja muidu 5 ja pool äkki. Ei, ma vabandan, ma olen töötanud, veebruaris sai 5 aastat kokku ja personalispetsialistina olen ma töötanud 4,5 aastat.

Ja personalispetsialistina siis? See on ametinimetus?

Jah, meie ettevõttes personalijuhti ei ole, et mina olengi selles valdkonnas.

Kui kaua on Balbiino Eesti turul tegutsenud?

Balbiino ettevõtteks on loodud aastal 1995, ma arvan, et sellest ajast on ka meie esimesed tooted Eesti turule läinud. Ehk, et siis peaks saama kohe 20 aastat.

Millisesse tegevussektorisse kuulub ettevõte, kas avalik, era või kolmas?

Erasektor, tootmisettevõte.

Kui palju Teil on töötajaid? Kui suured Te olete?

Meil see töötajate see arv varieerub, et keskmine on kuskil 250 ligikaudu aga talvehooajal on natuke madalam – veidi üle 200, 210, 220 ja suvehooajal on see arv veidi üle 300, et siis me võtame nii palju hooajatöölisi juurde.

Et keskmiselt 250?

Mhm, umbes jah.

Mis ajendas Teie ettevõtet tegelema tööandja brändiga?

No kui me siin ka eelnevalt rääkisime just, et see tööandja brändingu teema iseenesest on suhteliselt uus, ka meie ettevõttes ja kui palju me nagu teadlikult tegeleme on iseasi aga miks me sellega vähemasti siis kaudselt ja kas teadlikult või mitte on eelkõige just see, et olla teiste ettevõtetega võrreldes konkurents, paremal positsioonil, eelkõige siis just töötajate osas. Ja mina ise arvan, et üks asi on töötajad, kelle pärast me siin esiti kõik konkureerime aga tegelikkuses tööandja bränd avaldab mõju ka meie toodetele ja noh kõigele meie ettevõtte imagole tervikuna samamoodi.

Kas Teil on ka selliseid ametikohti mida on äärmiselt raske tänasel päeval täita?

Pikk mõttepaus. Ma ei oska öelda, selles mõttes, et siin kindlasti on võibolla positsioone mida on teistest natuke raskem täita, ühtesid kergem, teisi natuke raskem aga päris selliseid mida mitte

kuskilt ei ole saada, ei ütleks. Pigem tõesti siin kunagi kui me värbasime; teatavasti Eestis on selliste IT-spetsialistide ja üldse arvuti inimeste leidmine ja värbamine mõne võrra keerulisem; et ma mäletan tõesti kunagi algusaastal siis kui ma alustasin, siis me otsisime IT jaoks Axapta haldurit, meile äkki laekus 3 CV-d. Et, aga me leidsime ja mitte tookordse konkursi käigus ja rohkem ei ole olnud väga selliseid ametikohti, mis oleks täitmata jäänud, et võibolla on meie nõudmised ise olnud mõnele ametikohale oluliselt kõrgemad või kui me oleme näinud kandidaati, siis nagu ikka ei ole päris see, selles mõttes aga, ei ole, vist.

Olgu. Kui kaua on Teie ettevõttes tegeletud tööandja brändiga?

Ei ole kaua. Et, me tõesti, ma isegi ei julge öelda, et me oleme sellega tegelenud, sest see on väga sujuvalt meie ettevõttesse tulnud, et me nagu ise oleme jõudnud selleni ja ma ütleks et võibolla aasta jagu on nagu pööratud tähelepanu sellele mõistele aga ikkagi jah, eks ta on niimoodi väga lapsekingades ja kobamisi tuleb.

Mhm. Kas Te olete seni oma ettevõttes läbi viinud rahulolu-uuringuid või teisi samalaadseid küsitlusi töötajate seas, et miks just Teie firmas meeldib töötajatele töötada?

Jah, me viisime läbi uuringu minu tööstaaži jooksul esimese ja ainukese siiani ja see oligi just töötajate rahulolu-uuring. See oli selline lihtsas vormis ja põhimõtteliselt soovisimegi teada, et milline on nende emotsioon meie kui tööandja suhtes, meie kui ettevõtte suhtes ja kuidas nad suhtuvad oma töösse. Need olid sellised põhipunktid ja see ei olnud väga mahukas, üsna selline lihtne, kerge täita ja et kõige olulisem hüppaks kohe silma. Jah, korra on viidud läbi küll.

Väga hea. Kas see mida Teie ettevõtte oma töötajatele pakub, on see kuidagi eriline või teistmoodi sellest mida Teie konkurendid teevad? Ehk kas Te arvate, et Te suudate eristuda teistest, et olla just eelistatuim?

Võibolla selle töötajaskonna meie ettevõttes võiks ka nagu jagada kaheks; et meil on, ma ei tahaks öelda kontoritöötajad aga ütleme nii, et meil on inimesed, kes töötavad arvutitega, kellel on võibolla mõnevõrra suurem liikumisvõimalus ja siis meil on inimesed, kes on nii-öelda teevad tööd oma enda kuldsete kätega, et need inimesed, kes siis on suurema liikumisega, nendele oleme me andnud ka võibolla mõnevõrra suurema otsustuse ja samas ka vastutuse, otsustusvabaduse ja sama palju ka vastutust. Ja me ei kontorolli neid igal sammul, neil on põhimõtteliselt võimalus töötada mitte kontorist ja päris palju on neil ka võimalus üleüldse oma töös kaasa rääkida, ettevõtte arengus, ettevõtte plaanides kaasa rääkida ja teha ettepanekuid. Et kui mina räägin näiteks ise enda tööst, siis ma ei pea kartma, et kui mul on mingi väga äge plaan või mingi hea mõte, et ma ei tohi seda minna ja rääkida. Tõenäoliselt kui see tõesti toob ettevõttele kasu, siis väga suure tõenäosusega kui see ei maksa mingeid miljoneid, siis meil ka lubatakse seda teha. Samamoodi on võimalus kasutada teenuseid, seda sisse ostetud tarkust, et selliseid palju võimalusi on. Ja see teine pool on, et nendele jällegi mm, see võibolla käib terve ettevõtte kohta tervikuna, et me püüame olla oma töötajate suhtes hästi sellised sõbralikud ja see minu meelest vähemasti võibolla ma ise olen väga selline sinisilmne, positiivne kõigi suhtes, et mulle tundub, et me tõesti ei, kuidagi ei püüa töötajaid ma ei tea – alavääristada ei ole ka õige sõna aga me ei ole nagu, me ei käi nui neljaks taga, et peab nii ja peab naa. Vaatamata sellele, et me oleme toidutööstus, meil on väga ranged toiduohutusnõuded ja ka muu reeglistik, et me kuidagi väga inimsõbralikul viisil suudame selgeks teha need nõutud reeglid ja ma olen ka kuulnud tagasisidet, et just kui me räägime tootmistööstest, et neile meeldib siin rohkem kui nad tunnevad, et nendesse suhtutakse siin paremini. Vaatamata sellele, et reeglid on meil

suhteliselt sarnased, nõudmised on ühesugused, siis me suudame kuidagi meeldivamalt neile need selgeks teha.

Et selline paindlikkus, sõbralikkus?

Paindlikkus, sõbralikkus kindlasti.

Inimlikkus?

Just. Et tundub, et võibolla see mida meil nagu pakkuda on. Noh ilmselgelt on väga keeruline leida väga unikaalset lahendust, eriti just toiduainetööstusel, et millega olla teistest üle aga jah eelkõige siin see sisemine kliima. Need väikesed hüved, mida me siin kohapeal pakume, see tuli vist edasistest küsimustest ka aga ka need kohapealsed teed, kohvid, jäätised - seda võib tõesti kohapeal süüa nii palju kui mahub. Ja tähtpäevad, sünnipäevad, erinevate rahvatraditsioonide tähistamine, et kõik sellised väikesed asjad.

Väga hea. Kes on Teie ettevõttes selline tööandja brändi tegevuste vastutaja või kas Teil on selleks ka meeskond?

Nagu ma ütlesin, et siis me otseselt projekti ei ole, et see ei ole selline väga teadlik tegevus. Me teeme seda sellepärast, et me arvame, et see võiks olla meile kasulik, et see meeldib meile endale, loodame väga, et see meeldib ka meie töötajatele. Ja et lõppkokkuvõttes see avaldab mõju kogu ettevõttele tervikuna. Mina kindlasti olen tegev nende erinevate lahenduste väljamõtlemisel, töösse rakendamisel aga meil on seal ka turundusosakond, meil on sekretär seal abiks, ja tihti peale osalevad nende erinevate, kui me jagame need tegevused erinevateks osadeks, sellisteks projektideks, siis osalevad seal ka üksuste juhid. Ja nad on ikkagi olemas, ja nende käest tuleb teine kord väga häid ideid.

Sa juba mainisid, et Teil ei ole sellist kirjalikku projektiplaani. Aga kuidas on Teie töötajate sihtrühmaga, et kas Te tunnete oma sihtrühma, kas Te olete väärtuspõhiselt välja kirjutanud, et keda Te enda ettevõttesse ootate ja kes Teile sobiks töötama?

Tegelikkuses on meil koostatud personalistrateegia, mis siis on sõnastatud küsimustena milliseid inimesi me ootame aga selles mõttes, et ma ei saa nüüd tugineda mingile läbiviidud uuringule, et need on meie töötajad, keda me siia ootame ja selliste väärtustega. Pigem toimub see ikkagi sellise vestluse käigus ja teatud kriteeriumite alusel, et jällegi jõuame sinna toiduainetööstusesse, et kas mingi haridustase ja kompetents, et kas on või ei ole ja väärtused on siis lihtsalt need, mida me püüame selgitada välja vestluste teel ja samamoodi ka tagasisidena siis töötaja ja varasemate töökohtade kaudu.

Ma panin tähele, et kui tulla Teie majja sisse, siis Teil on seina peal Teie väärtused kirjas. Kas selline ühtne tööandja brändi sõnum ehk väärtuspakkumine töötajatele ühtib nende väärtustega või on Teil näiteks eraldi sõnum, mida Te kasutate töökuulutustes või kodulehel?

Me neid väärtusi otseselt tööpakkumistel sõnasõnalt niimoodi ei loetle, küll aga kaudselt on need ikka seal olemas. Kui me räägime koostööst, räägime vastutustundlikkusest, et need on tööpakkumistel kuidagi moodi sõnastatud. Võibolla võiks rohkem.

Et te kuvate sisemist olukorda väljapoole ikkagi võimalikult palju?

Jah, üritame ikkagi. Et kui meil on tööpakkumised, kui me räägime, et me tahame olla võimalikult vastutustundlik ja tarbijasõbralik ettevõtte ja et meile on väga olulised puhtus ja naturaalsus ja koostöö, et neid me ikka üritame tööpakkumistesse siduda. Iseasi on see kui hästi see õnnestub või kelle puhul seda saab rohkem, kelle puhul vähem. Et me püüame aga võiks rohkem.

Et sellist konkreetset, ühte sõnumit ei ole, et Te lähtute vastavalt sihtgrupist?

Me lähtume vastavalt sihtgrupist ka aga meie tööpakkumised nii palju on küll nüüd sellises ühtses vormis, et neil on alati selline päis, mis on selline sissejuhatav teksti osa, mis on kõigil kuulutustel ühine ja siis eraldi veel selline personaalne lähenemine teatud ametikohal. Me oleme püüdnud teda muuta selliseks suupärasemaks ja just nimelt personaalsemaks, et kui inimene loeb seda pakkumist, siis ta nagu tunneb, et see pöördumine on just temale, mitte lihtsalt, et tule tööle või meil on pakkuda tööd, et oleks mingi jutt taga, mingi sõnum või lugu.

Kuidas Teie väärtused loodi, kas väärtuspakkumise loomisel Te kaasate ka töötajaid?

Vot, ma ei tea. Tegelikult on see küll asi, mida ma võiksin teada, mida ma võiksin uurida, et tean ise teooriast, et kui väärtusi pannakse paika, siis iga normaalne ettevõtte küsib kõigi töötajate käest ja siis lõpuks luuakse need. Minu meelest need väärtused, mis meil on, need on olnud siin üle viie aasta, et need on jäänud, need põhiväärtused on olnud juba pikka aega. Või noh vähemasti enne minu tulekut olid need siin olemas aga kuidas nende saamise lugu on, jään vastuse võlgu. Need tunduvad lihtsalt nii nagu loogilised. Selles mõttes, lähtudes just toiduainetööstusest, et seal ongi sellised põhikriteeriumid. Aga miks nad just sellised on ja miks mitte mingisugused teistsugused, vot ei tea, piinlik öelda aga uurin välja.

Aga julged Sa väita, et kõik need inimesed, kes Teie majas töötavad, et kõik on teadlikud sellest mida Te pakute?

Ei saa, vot sellega oligi, et me küll uuendasime neid vormiliselt ja tehniliselt, mitte seda sõnumit ennast, siis me kutsusime kokku, meil on regulaarselt toimuvad infotunnid, kus on siis kontoriinimesed ja edasi koostavad üksusejuhid koostavad veel omakorda koosolekud ja sealt edasi peaks minema, et juhid viivad edasi. Ma pean kätt südamele panema ja tunnistama, et ma arvan, et me kõik ei saa nendest ühtemoodi aru, need on natuke rohkem sõnad kui nad on tegelikkus. See on kindlasti jälle asi, millega rohkem tegeleda ja siduda, et inimesed saaksid rohkem aru, mitte nad lihtsalt peast ei ütleks, et jah need on aga, et mis see tähendab. Et selliseid kaasavaid tegevusi nende mõtestamiseks oleks vaja küll teha ja isegi mitte me ei räägi siin ainult nõ lihttöolistest vaid ka kontoritöötajatest, et kui ma tihtipeale, või no kas just tihtipeale aga aegajalt küsin, et kas ta oskab nimetada need põhiväärtused, siis paljud ei oska. Ausalt öeldes mõni aeg ei osanud ise ka, kõik ei tulegi kohe meelde. Et see nagu näitab seda, et see ei ole päris selline elav, ta on olemas, aga ta peab nagu ellu ärkama. See on selline järjepidev tegevus, et see ei ole nii, et ma panen korra seina peale ja siis olemegi kohe äge ettevõtte.

Kas uutele töötajatele tutvustatakse tööandja brändi sõnumit – kes Te olete, mida Te pakute ja kuidas Teil asjad siin käivad?

See bränd on jällegi, et mis see bränd on, et me niimoodi sellist tervikut koolitust ei tee brändi osas. Kuna me ei ole veel isegi päris selgelt lahti mõtestanud, mis on see meie tööandja bränd aga me räägime nii nagu eelnevalt sai vastatud, et me räägime milline, seda me räägime juba tegelikult värbamises, et mis on see mille pärast nad peaksid üldse tulema ja siis kui ta on juba

tööle tulnud, et siis täpselt samamoodi me räägime üle et kuidas meie elu käib, mida me pakume, kuidas meil nagu, kuidas me üldse elame siin. Üritame igati sujuvaks seda sisse elamist teha. Et see sisse elamine on ka selline, et ta ei ole otseselt programmina üles ehitatud aga meil on sellised kirjutamata tavad, et kui uus töötaja tuleb, kui me räägime nüüd natuke erinevad on need, et kas on keegi kontori töötaja või keegi tootmisest või logistikatöötaja. Kontoritöötajatele me viime läbi sellised, kuidas ma ütlen – esimese päeva kohtumised. Kas just esimesel või esimestel päevadel, kõige olulisemate võtmeisikutega, kellega edaspidi hakkab kokku puutuma, tunnikesel või paar, kus siis iga töötaja räägib, millega tema siin ettevõttes tegeleb ja et siis nagu püüda teostada see, et uus töötaja saaks aru kuidas tema töö kellegi teise tööga haakub. Et jah, selline tutvustamine meil siin toimub aga väga paljuski on ka jälle seda, et uus töötaja tuleb ja ega siin väga palju sellist sisse elamise aega ei ole, et me siin kuid koolitame ja treenime, on mentor- programmid ja muud, et kohe hakkavad kõik tööle. Tundub, et uhkematel ettevõtetel seda kõike on. Muidugi tahaks, et meil oleks ka aga teatavasti eraettevõtluses on iga minut on arvel ja raha loeme me kõik ja kohe tuleb hakata kasumit tootma. Jällegi, siin on tööd ja tegemist küll.

Kas sa oled kokku puutunud mõningate tagasilöökidega või raskustega selle aasta jooksul kui Te olete töödandja brändi peale mõelnud?

Raske öelda, selles mõttes on raske, et me ei ole väga teadlikult seda teinud, ma ei saa öelda, et me teeme seda teadlikult, me küll oleme hakanud mõtlema selles suunas aga me ei ole isegi väga konkreetseid eesmärgi seadnud brändinguga, et siis on seda ka raske mõelda, et kas see on õnnestunud või mitte. Küll aga ma võin mõelda lähtudes nendest erinevatest värbamiskampaaniatest, et kas üks või teine on õnnestunud. Eelmisel aastal, me jäime küll natuke hiljaks selle programmiga, me siin iga aasta värbame hooaja töötajaid ja ikka aasta edasi oleme püüdnud tulla välja mingi uue lahendusega, vähemasti meie jaoks, võibolla teised teevad seda ammu aga meie eelmine aasta siis jõudsimme selleni, et võiks meie tööpakkumised panna oma toodetele, kui Selver saab panna ustele silte, et ootavad endale teenindajaid, siis meie otseselt ukse peale ei saa panna, kuna kliendid siin ei käi aga see ei ole ka nüüd selline, et meie esimesena, küll jah jäätisetootjatest aga me jõudsimme selleni, et ettevõtte reklaamivad läbi oma toodete erinevaid asju või teevad turundust läbi toodete. Ja me mõtlesime, et võiks proovida sama asja ka värbamisega ja siis kui need ribad sinna peale said, siis inimestele assotseerus, see sellega, et kui tootel on midagi küljes, et siis on tegemist tarbijamänguga ja selle tulemusena sain ma palju neid kõnesid, et ma nüüd ostsingi selle toote, et mis ma võitnud olen. Aga samas meie sõnum oli ka, me teadlikult me arvasime, et see võib niimoodi minna ja ma ka tean, et kuna see alles esimesel aastal tegime, et ei olegi lootud, et see toob meeletut kasu, et võimalik, et ma saan seda alles sellel aastal või järgmisel või viie aasta pärast. Et jah, see sõnum oli seal ka selline, et no vot, mis see sõnum meil oli - otsid magusaid väljakutseid – selline sõnumiga küsimus ja siis oligi see, et inimesed seostasid seda reklaamiga. Aga ma ei saa öelda, et see oli tagasilöök, pigem see oli selline tore eksperiment, me proovime seda ka sellel aastal, vaatame kas annab kasu. See ei ole meile mingi meeletu kulu ja ikka tasub proovida.

Sa enne natuke mainisid seda, et lisaks turundusele on kaasatud ka otsesed juhid. Kas nendega on kõik sujuvalt läinud? Kas nende usk töödandja brändi on positiivne?

Pigem küll. Tegelikult üsna palju on nii, et kui ma tulen mingi ideega, ma ei saa nüüd ka öelda, et ma olen mingi mega ideede generaator, et mul tuleb siit varrukast ainult, et aga kui neid aegajalt ikkagi tuleb ja ka koostöös, et me oleme üsna sellised avatud ja uuendusmeelsed, et me tahame proovida ja kui see ei ole just ülemäära kulukas ja ei nõua meeletuid ressursse, siis me alati proovime. Pigem ei ole seda, et keegi hakkaks kohe ütleva, et ei seda ei ole mõtet või seda

ei tee, et on ikkagi sellised hästi toetavad. Hästi selline toetav meeskond, me ei jäta jonna, proovime ja teeme.

Mida Sa kõigest sellest ootad, et millist kasu see Teie ettevõttele annab?

Mul on võibolla natuke utopilised soovid ja ma ei ole päris kindel, et kas see tööandja bränd on see mis selle peaks tooma. Et kindlasti on see üks tööriist, kui võib öelda, selleni jõudmiseks, et lõpuks oleks meie ettevõtte see, kuhu töötajad tõesti tahaksid tulla, ilma, et me peaksime neid siia hirmsasti meelitama. Ma millegipärast usun, et see on ikkagi natuke nagu turundus, sest me võime ju ükskõik millise toote rääkida nii ägedaks olenemata sellest milline see tegelikult on. Ja ma usun, et sama saab teha ka ettevõttega, noh loomulikult ettevõtte sisemine pool peab väga toetama seda, mida ma siis pakun aga põhimõtteliselt ma usun, et on võimalik ja kui ma räägin asjadest nii nagu nad on ja ma pakun seda, mida meil tegelikult on ka pakkuda, siis ju võiks olla niimoodi, et me oleksime eelistatuid tööandja kui keegi teine. Et ükskõik mis see siis on, on see tasu, sisemised motivatsiooniallikad, kliima, töökoht.

Kas see võiks olla ka rahaline kasu ettevõttele?

Absoluutselt, kindlasti kohe. Üks asi on see, mis konkreetselt mina oma tööga teen, mis mul muutub lihtsamaks, mis muutub üldsusele ja mis muutub ettevõttele.

Lisa 5. Intervjuu Advokaadibüroo Eversheds Ots & Co OÜ esindaja Piret Põdra

Intervjuu läbiviimise aeg – 10.03.2015

Intervjuu kestus – 26:46

Kui kaua Sina oled olnud siin Advokaadibüroos ja mis on Sinu täpne ametinimetus?

Minul saab juunikuus 8 aastat täis siin büroos ja tulin assistendiks tegelikult ja kuskil 2,5 aasta möödudes, siis kuna tööülesanded tegelikult muutusid palju ja hakkasin palju tegelema büroo asjadega ja personali asjadega ja ise lõpetasin samal ajal magistrirõõnikäitumise alal, et siis see ametinimetus muutus ja tuli nii-öelda seda lisatööjõudu siia *support`i* poole juurde. Hetkel minu töönimetus on büroo-ja personalijuht.

Kui kaua on Teie Advokaadibüroo üldse tegutsenud?

Ütleme nii, et loetakse selliseks kokkuleppeliseks büroo alustuse ajaks 2001 ehk järgmine aasta täitub 15 aastat, see on siis selline Ots & Co aeg, et enne seda on olnud teine advokaadibüroo, millest muutus see, et osad inimesed on kauemgi koos töötanud aga see praegune büroo on 2001 algusega.

Te kuulute erasektorisse?

Jah

Kui palju Teil töötajaid on?

Nüüd märtsi seisuga 25.

Mis oli see mis pani Teie ettevõtet mõtlema tööandja brändile, mis ajendas Teid sellega tegelema?

See on nüüd see koht, kus ma pean natuke enda peale võtma selle au, et tegelikult selle peale enne ei mõeldud, et kui mina siia tööle tulin, siis enne seda ei väärtustatud ütleme nii. Võib-olla siis oma õpingute kõrvalt vaikselt, kuna mulle väga meeldis see ala ja ma sain hästi palju inspiratsiooni ainetest, et mida annaks teha ja ma sidusin grupitöid ja kodutöid selle ettevõttega ja tegin ühtteist, et kuivõrd juht oli väga positiivselt meelesstatud selle koha pealt, et ma toon sellist *know-how`d*, millega nemad ei ole kokku puutunud, siis mulle anti üsna vabad käed tegelema hakata nii-öelda töökeskkonna ja kõikide selliste pehmete väärtustega, mida varem ei pandud tähele. Et siis ma hakkasin vaikselt kuskilt peale, ja nüüd ütleme, et see brändi teadlikkus on viimase paari aasta teema, et ega see mõiste ei ole nii vana, et ütleme alguses oli vaja saada siseasjad korda, et inimeste motivatsioon siis ja selline sisekliima oleks hea, et seda pingelist tööd nagu kompenseerida mingil määral ja kui mingid asjad paika loksusid, et peale seda sai siis nagu hakata struktureeritumalt keskendumas sellele mismoodi täpsemalt me välja paistame ja need asjad kuidagi omavahel ühildada aga tegelikult peab ütlema, et see on selline ühe inimese põlve otsas tehtud asi mis praegu siin on, et noh muidugi juhiga koostöös ja temaga kooskõlastatud aga ei saa öelda, et meil on meeskond selle taga olnud, et me oleme teab mis sisse ostnud, et tulge ja tehke meie jaoks, et ja sellel Unistuste Tööandjal kandideerimine oli selline esimene hetk, kus ma tundsin, et võib-olla meil on asjad nii kaugel, et peaaegu 8 aastat hiljem, et võiks nagu proovida, et uhke olla selle üle mis me saavutanud oleme.

Sina oled see, kes on Teie organisatsioonis tööandja brändi juhtiv pool? Kas sa kaasad siia ka näiteks turundust, sa ütlesid, et juhid on kaasatud aga kas turundus on ka kaasatud?

Turundusfunktsiooni meil väga pikalt ei olnud aga nüüd kui ta on olnud, siis ma olen kaasanud sellel määral, et kui on vaja olnud vormistuslikku külge kuidagi kaasata, et noh, kõige lihtsam näide on töökuulutused või mingisugused üritused mida me teeme tudengitele, kui seal on vaja kuidagiviisi mingeid flaiereid jagada aga sellel määral meie koostöö toimib, et ma oma mõtteid jagan turundusinimesega ühes toas istudes, siis me arutame asju, et selles mõttes nagu on see kaasatus küll aga ütleme niimoodi, et meie turundusinimese põhiline tööülesanne on turundada seda teist külge, see tööandja pool on ikkagi pigem minu kapsamaa.

Kas Te olete selle aja jooksul või üldse nagu ka varem läbi viinud töötajate seas rahulolu-uuringuid või teisi samalaadseid küsitlusi, et teada saada, et mis see on mis hoiab töötajaid siin või miks neile meeldib siin?

Mhmm, kui ma selle teise ametinimetuse sain, ja sain hakata rohkem keskenduma sellele personali ja büroo üldisele teemale, siis ma tegin kohe ise ühe küsitluse, ma võtsin küll, selles mõttes, ma ei mõelnud seda algusest lõpuni ise välja, vaid võtsin nii-öelda näidise, mis võiks meile sobida ja täiendasin seda vastavate küsimustega ja saatsin inimestele laiali, vastamise protsent oli väga kõrge, me saime päris palju huvitavat infot sealt teada, mille pinnalt siis edasi toimetada. Aga see jäi ühekordseks küsitluseks ja mitte sellepärast, et ise ei tahtnud seda enam teha või et inimesed vastata ei oleks viitsinud aga peale seda järgmisel aastal hakkas meil nii-öelda üleüldise Eversheds'i poolt tulema ka küsitlus, mis on niikuinii vaja kõikides Eversheds'i kontorites läbi viia ja mulle tundus, et ei ole mõtet inimesi topelt kuidagi aa ahistada kui see sõna õige on, et kuna me seda niikuinii teeme, need andmed lähevad kuskile üldisele analüüsile ehk siis katsume sellest maksimumi võtta, et ütleme peale seda siis on meil iga-aastane *puls-survey* nimega mudel küsitlus, kus põhiline mida teada tahetakse on tegelikult see *engagement* indeks ehk siis kui palju on inimesed pühendunud ja me saime just eelmisel nädalal 2014 tulemused kätte ja meil on siis vastavalt 88%-lt eelmine aasta jõudnud see *engagement* indeks 97%-le. Ja, selles mõttes, ma olen selle üle väga õnnelik, et nüüd tuleb jätkata väga tugevalt seda, et see langema ei hakka.

Kas Te olete analüüsinud oma konkurente? Kas Sa arvad, et Teie teete midagi sellist, millega Te paistate tööjõuturul paremini silma?

Eks me selles mõttes oleme väga hästi kursis ütleme siis nende Eesti topp 10 büroodega, kellega me seal selles topp 10-s figureerime, et kes ongi siis meie peamised konkurendid ka tulevaste töötajate hulgas. Peab ütleva, et väga paljud bürood on üsna erinevad tegelikult, mis on hea, selles mõttes, et see annabki võimaluse eristuda. Mis meil on võib-olla, ma alustan sellest, et meil on raske ülesanne see, et meie nimi on keeruline ja seetõttu kuna me olime Ots & Co enne siis Evershedsiga liitumist 2007 teati meid linna peal palju rohkem kui peale selle imeliku võõrapärase nime ette võtmist. Et sellega peab veel vaeva nägema aga see tõi meile selles mõttes selle positiivse poole, et me kindlasti purjetame selle rahvusvahelisuse peal, me toome seda igal pool välja kui me teeme tudengitele tutvustusi või foorumilaudu, oma töökuulutuste ja igal pool kus on võimalik seda rõhutada, selle pärast, et need inimesed, kes meile nii-öelda laua taha jõuavad juba, nendele saab väga palju lihtsamaks keeles selgitada, et mis need eelised on, mis meie büroo pakub. Rahvusvahelised koolitused ja praktikavõimalused kõikides Eversheds'i kontorites, et Hong-Kongist Balini ja nii edasi, tegelikult on need asjad millega ükski teine, võin väga julgelt öelda, mitte ükski teine Eesti advokaadibüroo ei saa uhkeldada aga kuna tõesti me peame seda teadlikkust pidevalt tõstma ehk siis meil järgmine samm on selline suurem

suveülikooli konkurss, mille võitja saab koheselt minna Londonisse kaheks nädalaks praktikale meie kulul ja kuna me ise või meie partnerid, kes seda koolitust läbi viivad, saavad välja valida kõige kirkama inimese, kes selle võidab, et suure tõenäosusega saab siis temaga ka töösuhet alustada. Et see kui lehes on värviline kuulutus, mis lubab sind tudengina kuskile ägedasse kontorisse kellegi teise kulul sõita, ma arvan, et tõmbab päris palju noorte inimeste tähelepanu ja võib-olla siis natukene konkurentidele pinnuks silmas.

Kas Sul on koostatud ka selline projektiplaan tööandja brändi kohta?

Peab ütlema, et ei ole, et kunagi ka kui ma alustasin, siis võib-olla inspireerituna siis nendest koolitöödest, et mulle väga meeldis igasuguseid plaane kirjutada ja teha pabereid nüüd ja 10-kuu pärast, et tegelikult ma loobusin sellest mingil hetkel, et mitte tekitada selles mõttes bürokraatiat või mingil määral suruda raamidesse ennast. Kui me oleme ise tahtnud hästi palju rõhutada seda, et me oleme innovaatiline ja hästi avatud ja ütleme siis selline nooruslik advokaadibüroo, et tegelikult on kõiki neid asju võimalik teha ütleme siis niimoodi loominguiliselt ja see on praegu hästi töötanud, et me tegelikult ongi, et meil on kord nädalas on sellised koosolekud, kus üldiseid asju otsustatakse, nüüd esmaspäeval tuli meil mõte, et me teeme nii ja siis me võib-olla kahe nädala pärast olemegi juba seal. Ja, meil on küll oma loogika, mis takistab meil nagu kümnes suunas korruga jooksmast, et me ei tee seda viga, et me tahame hästi palju, hästi korruga saavutada aga selline mõistlik nagu juhtimisestrateegia, et me otsustame mingid asjad ära ja mitte nagu kümme asja korruga. Siia maani on see toimunud, et ma ei ole leidnud vajadust seda paberile kuidagi panna. Et praegu veel seda ei ole.

Kas Te olete kirja pannud väärtused või omadused milliseid töötajaid Te siia ootate, milliseid väärtusi nad peaksid Teie majas töötades kandma?

Meil on sellised üldised väärtused, mis on Evershedsi poolsed, mis üldse iseloomustavad meie inimesi ja olla silme ees, kuid peab ütlema, et seal on selles mõttes enamjaolt klassikalised väärtused, mida rõhutatakse palju võib-olla pigem teoorias kui praktikas. Aga peab ütlema, et aina enam tegelikult see väärtus, mida me töötajatelt ootame on tahtmine ja selles mõttes nagu huvi või sära silmis, et selge on see, et hariduskäik ja keelteoskus, on see millest me kuidagi mööda ei saa vaadata, need on meil nõudmised aga pigem me võtame inimesi, kes veel oskab vähe aga tahab palju, kui seda, kes juba oskab aga näha on, et ta väga ei ole huvitatud pingutamisest, et põhimõtteliselt see tahtmise ja juurafänluse või sellise asja ära tunnetamine on see põhiline faktor. Teine asi muidugi mingil määral lojaalsus, et seda ei saa alustavate juristide puhul vaadata aga kindlasti kui on kandidaat, kes on pendeldanud ühest advokaadibüroost teise, et pigem see ei näita nagu ägedat karjääri, vaid tundub ohtlik, sellepärast, et see *know-how* on nii tundlik selles maailmas lihtsalt, et sellega peab ettevaatlik olema.

Oled Sa teadlik, et need üldised väärtused, mis Teil tulevad nii-öelda rahvusvahelise poole pealt, et kas nende loomisel kaasati ka erinevaid gruppe, töötajaid? Või need mis Teil on siis endal, need paar kriteeriumit, et kas need on Teil aja jooksul kujunenud või on maha istunud ja räägitud, et me sooviksime selliseid ja selliseid töötajaid siia?

Alustan sellest viimasest poolest, et need on aja jooksul kujunenud. Ja Maivi Ots kellega koos meil konkurssi läbi viime või kandidaatidega kohtume, temal on üle 15 aasta kogemus ka töötajate värbamise puhul, et ka tal on see tunnetus selles mõttes väga hea ja meie tunnetused klapiivad, mille üle on hea meel, et tegelikult see võib olla nagu natukene jõhker aga me saame aru kui inimene, kellel on väga hea CV ja töökogemus, et me tunnetame ära, et ta ei sobi ja ei sulandu meie meeskonda ja see saab kuidagi nagu vestluse käigus selgeks. Et need on need

väljakujunenud tunnetused. Seda ma kahjuks ei oska öelda, et kuidas Eversheds need, arvestades, et neil on Londonis hästi suur büroo ja selles meeskonnas, kes tegeleb selle poolega, on seal meeskonnas üle 100 inimese, et siis võib-olla need grupid moodustusid kuidagi nende enda sees.

Sa oled välja toonud väga huvitavaid plaane ja tegevusi, mis te brändi raames olete teinud või plaanite teha, kuid kas Te olete sõnastanud ka ühtset brändi sõnumit?

Ei ole otseselt aga peale seda konkurssi, kus oli pärast see tagasiside osa seal Ülemiste keskuses, kui anti siis tagasiside tahvli peal, mis töötajate vastused olid, et siis iseenesest see suund, mida me tahame hoida, see innovaatiline pool. Seda me oleme küll rõhutanud igal pool aga kuna see tuli välja et ka töötajad näevad seda samamoodi, et siis läks küll tuluke põlema, et nüüd peale seda me kindlasti järgmistes kuulutustes ja asjades hakkame seda välja tooma. Et siimaani me oleme seda mõnes mõttes äraleierdatud sõna küll kasutanud, aga me ei ole otseselt sõnastanud seda veel, aga nüüd tundus, et seda oleks õige teha, nägemus on ühesugune või viidud sinna kuhu me tahame, et seda oli hea teada. Kui see oleks olnud veel selline, kui see graafik oleks olnud selline natuke laiem, siis oleks pidanud veel sisemiselt vaeva nägema.

Kas selle aja jooksul on tulnud ette ka tagasilööke või raskusi, millega oled kokku puutunud tööandja brändiga tegelemise ajal?

On mingil määral küll. Ja võib-olla eelkõige selles, et meil on küll juhtivpartner Maivi, keda ma mainisin aga ülejäänud juhid, 5 meesterahvast, et on siis 6 partnerit kokku, kes siis otsustavad asju, et nende seas on selliseid nägemusi, mis ei lähe päris täpselt kokku sellega nagu minu maailmavaade ütleb, ehk siis ka sellist tugevat, ütleme siis sellist suhtumist, et ei saagi inimeste elu liiga heaks teha, et muidu lähevad laisaks ja ei tee piisavalt tööd, võib-olla just sellist mõttemaailmade pörkumist on ette tulnud teatud hetkedel. Kui mina olen ikkagi koguaeg olnud selle eestvedaja olnud, et teeme mõningaid asju veel paremini ja veel rohkem, et tekitame veel rohkem seda tiimitunnet, nii mõnedki asjad ju tegelikult on sellised, mis raha võtavad, et siis on tekkinud võib-olla selle koha pealt neid tagasilööke kui see opositsioon ütleb, et see on mõttetu raha kulutamine või et mitte keegi ei tee seda, et ja samas need ei ole olnud utoopilised summad või tahtmised, et pigem selline idee tasandil.

Et pigem selline juhtide kaasatus ja usk?

Just, et veenda kõik alati ära, et see on hea mõte ja proovime selle ära.

Kui sa alguses hakkasid tööandja brändi peale mõtlema, et siis ja ka praegu, et mida sa loodad, mida see Teie ettevõttele annab? Milliseid muutusi see Teile toob ja millist kasu see võiks tuua?

Ütleme nii, et meie büroos peavad töötama väga head spetsialistid ja väga andekad inimesed, et selleks, et saada neid inimesi meie laua taha või meiega edasi liituma lisaks meie praegusele meeskonnale. Et me peame kuidagi silma jääma ja konkureerima siis nende suurte tegijatega, kes käivad võib-olla meediast tihemini läbi ja keda teatakse selliste edukate kohtuprotsesside kaudu, millest palju räägitakse. Meie büroo on selles mõttes 50% tehingutele ja 50% vaidlustele suunatud, siis väga lai spekter on. Kui ühel hetkel tudengil on valida, et kas ta läheb Soraineni tööle, kellest ta on hästi palju kuulnud või ta läheb Aivar Pilve juurde, sellepärast, et ta on Eesti üks ägedamaid advokaate, kõik see on arusaadav aga me tahame olla seal kõrval sellele noorele, keda innustabki see, et on rahvusvahelised võimalused, teistsugune kontor, üldse nooruslikkus

või tahame eristuda traditsionaalsest advokaadibüroost, et meil ei ole siin puidust nikerdustega mööblit ja pehmet valget vaipa ja ei pea teietama juhte, noh selles mõttes hoopis oleme selline tõukerastega ringisõitev kamp, et tahaks just leida siis neid inimesi, keda see kõik innustab ja olla konkurents suurele tegijale võib-olla ja ka sellele, keda kooliõpilased nimepidi teavad. Vastus valgus päris laiaks aga eesmärk on ikkagi siis saada neid uusi tegelasi, mingil määral ka kindlasti neid, kes tunnevad, et nende jaoks on ammendanud mõni teine büroo ehk siis nad ei ole küll ringihüppajad aga nad on oma aja olnud ja tahavad kuhugi mujale tulla, et siis ka see hea töökeskkond, mille pärast advokaat on valmis vahetama oma töökohta, et siis see oleks linnapeal teada.

Kas täna sel päeval on Teil ka selliseid ametikohti, kus Te tunnete, et seda on hästi raske täita?

Jaa, see on hea küsimus, sest ma pean ütleva, et me lausa võib-olla kokku paar aastat üritasime täita sellist ametikohta, mis hõlmaks teadmisi panganduse- ja finantsialal, see oli selline oluline kriteerium, aga et sellel inimesel oleks vene keele oskus. Ja me alustasime algusest, selles mõttes, et enda kampaaniatega ja oma töötajate tutvusringkonnaga ja kõige sellega, et kui oleks selline panga inimene, kes oskaks peale eesti keele ja inglise keele ka vene keelt rääkida, meil ei olnud isegi tema jaoks kuidagi selle palga piiri ette pandud, et kui on tubli tegija, siis ainult tulgu. Peale konkurssi me saime aru, et niimoodi ikka ei tule midagi ja proovisime õnne siis personaliotsingu firmadega ja selle tulemusena paar inimest kuskil said palgatõusu aga me ei saanud seda inimest ja me ei saanud seda lõpuni välja, me otsustasime ühel hetkel, et kuna me oleme väga palju juba investeerinud selleks hetkeks finantse sellesse, et see inimene leida, et meil on otstarbekam võtta keegi kes teab seda pangandust ja finantsi ja keegi kes teab kõnekeelt juristina ja siis vajadusel ühildada nende teadmised. Et me pidime lihtsalt tegema selle otsuse, et võtta ühe inimese asemel kaks, sest seda oli võimatu leida. Et üldiselt vene keele oskusega juriste-advokaate on vähe, tänapäeva noored, kaasaarvatud ma ise, et tegelikult on see vene keel koolis olnud väga nõrk ja erialasest keelest pole üldse aimugi, et selles mõttes tööturul meie silmis on mitte diskrimineeritud vaid just eelistatud kahe emakeelega õpilased või siis töötajad, et selgelt nendel on võimalus väga palju kaugemale jõuda.

Ma väga tänan.

Lisa 6. Intervjuu Starmaker OÜ (Olde Hansa) esindaja Katri Belimoge

Intervjuu toimumise aeg – 10.03.2015

Intervjuu kestus – 15:09

Kui kaua oled olnud Starmaker`'s ja mis on sinu ametinimetus?

Olen olnud Olde Hansas ligi 2 aastat ja minu ametinimetus on personalijuht.

Kui kaua Starmaker on üldse tegustunud?

17 aastat.

Ja Te kuulute erasektorisse?

Täpselt nii.

Kui palju Teil hetke seisuga töötajaid on?

115

Ja suveperioodil siis kindlasti rohkem?

Jah, suveperioodil on kindlasti rohkem, et kuskil nüüd pea sinna 200 kanti, 170, 200. Meil on selliseid „klubilepinguga“ nagu meie nimetame ehk siis käsunduslepinguga töötavaid ka.

Mis oli see mis ajendas Teie ettevõtet tegelema tööandja brändiga?

Ma arvan, et juba see põhimõte, et me oleme tegelikult niivõrd erinevad ja asjaolu, et restoranina või ütleme toitlustussektoris olla turul niivõrd pikka aega ehk siis kokku pea 17 aastat, see juba tegelikult kõneleb iseenda eest. Ja ma arvan, et Eestis ja võib-olla isegi Euroopas ei ole teist sellist kontseptsiooniga toitlustuse kohta. Ma arvan, et see ongi see väga tugev omanäolisus ja ka väga suuresti meie väärtustel põhinev kultuur, mis tegelikult õhkub ka sellest teenindusest ja selle elamuse pakkumises meie klientidele.

Et seda nii-öelda sisemiselt väljapoole anda ja et siis ka paremini endale ligimeelitada töötajaid, keda te pidevalt vajate ja kes seda edasi viiksid neid väärtusi mis Teil on?

See on väga suuresti ka sellega seotud, et me teeme väga kihvti asja, et miks mitte jagada seda üldsusega, ma ei pea seda silmas ainult konkursi raames, vaid üldse, see mida me teeme, et me ei funktsioneerime üldse tavalise ettevõttega, me olemegi perekond või siis hõim kui nii võib öelda. Et seda jagada väljapoole ükskõik mis moel, kas siis konkursside raames, tööandja brändinguna, et see on ju ainult rõõm.

Kaua Te olete umbkaudu väljapoole kuvamisega tegelema?

Ma arvan, et alateadlikult on ehitatud ikkagi seda üles üks dekaadi aeg, ma ütleksin niimoodi. Aga see, et me niimoodi päris konkursil oleksime või otsustasime selles osaleda, see oli ikkagi üsna uus asi. Me oleme ikkagi ajanud seda oma asja ja arusaadavalt edukalt. Et võtta seda nüüd

niimoodi väljapoole või tulla seda jagama, kõik ju tegelikult teavad, mis on Olde Hansa, mitte ainult Eestis vaid ka välismaalased, et Eestisse tulla, nad tihti astuvad siit läbi ja on teinud kodutöö ära selles osas, et üks restoran mida tulla ja külastada on Olde Hansa. Ja tegelikult sellist verbaalset marketingion olnud juba aegade jooksul väga palju aga see, et me konkreetselt tulime ja tutvustasime oma kontseptsiooni, oma brändi, noh ütleme ka selle sisu ja mida me siin ka igapäevaselt ka töötajatele teeme, need ei paista alati kõigile välja, siis see oli jah nüüd konkreetselt selle konkursi raames.

Kas Te olete ka sisemiselt läbi viinud kas rahulolu-uuringuid või teisi samalaadseid küsimusi, et just teada saada, et mis on see mis hoiab Teie töötajaid Teie juures?

Ütleme, et sellises traditsioonilises vormis rahulolu-uuringute tegemisest on olnud mõnda aega möödas, aga mida me teeme, meil on tegelikult selline hästi avatud töökultuur ja tagasisidestamine ja pidev kommunikatsioon on täiesti tavapärane igapäeva osa. Nii et kui on ka mingi potentsiaalne rahulolematust, siis see info tuleb väga kiiresti välja, sest juhid ikkagi suhtlevad oma töötajatega ja me peame järjekindlalt selliseid arenguestlusi, kus kaardistatakse kõik võimalikud murekohad ära ja nendega tegeletakse väga proaktiivselt.

Et sa juba varem mainisid seda, et Te olete sellised omanäolised ja erinevad, et kas Sa saaksid kirjeldada, millised on need tegevused, millega Te oma konkurentidest tööjõuturul eristute või silma paistate?

No, meil on näiteks 8 gildiväärtust. Meil nendel 8-l gildiväärtusel, ma võib-olla loen ka need ette, need on - ligimese austus, sõbrameelsus, ausameelsus, julgus, õiglus, õpihimu, usaldusväärsus ja tasakaalukus. Kogu meie kontseptsioon on üles ehitatud nendele gildiväärtustele, et kui tavaliselt räägitakse gildiväärtustest või mõeldakse, et see on midagi sellist üsna ajaloolist või vana, siis tegelikult nendest väärtustest rääkides, need on tõesti väga elus ja need kanduvad ka väga palju tulevikku edasi. Me värbame nende väärtuste alusel, me lõpetame töösuhteid nendest väärtustest lähtuvalt. Me järgime neid väärtusi absoluutselt meie kõikides tegevustes, me ei värba mitte kunagi meeskonda inimesi lihtsalt värbamise pärast, me väga valime, keda me oma perekonda niiöelda vastu võtame ja ütleme, et ka need koolitusprogrammid, mida need inimesed siis ka nagu selle elamuse pakkumiseks on need mentorlusprogrammid ja see investering nendesse inimestesse, kes meie perega tegelikult ühinevad, on väga põhjalikud ja väga läbimõeldud. Et me ikkagi võtame inimesi mõttega, et me panustame neisse palju, me pidevalt panustame nende arengusse ja selline talentide ja tähtede arendamine, ka siis nagu sellesse, et kui ta ühel hetkel tahabki minna laia maailma ja leida endale uusi väljakutseid, ükskõik kas siis kusagil mujal, kas Eesti piires või mujal, et kui meie saame selles protsessis panustada selle noore inimese tulevikku, siis me teeme seda suurima hea meelega.

Kes tegelevad Teie ettevõttes tööandja brändiga, kas peale Sinu on veel keegi? Kas Teil on kaastud turundus või on koostatud kindel meeskond?

Lisaks personali osale, me kindlasti nagu, nüüd on väga tugevalt olnud kogu aeg kaasatud ka sellesse ettevõtte tegevjuht ja siis ka näiteks restorani juht, kes tegelikult väga palju panustab ka sellesse, et seal need töötajad oleksid rahul ja et see välja paistaks ka täpselt samamoodi. Siis on ka mingil määral ikkagi turundus aga ütleme ettevõtte ja töötajaskonnaga tegeleb aktiivselt ikkagi meie osakond.

Kas Teil on ka selline kirja pandud projektiplaan, et kuhu Te edasi liigute, mida tulevikus teete või on ta pigem selline kujunenud?

Põhimõtteliselt ettevõtte seisukohalt on ikkagi see, et me nüüd oleme ka läinud seda teed pidi, et me oleme tohutult arendanud efektiivsust enda töötajaskonna osas, et selles suhtes, et kõik need töökorraldused, mis on sinna tehtud, et need on muutnud need protsessid veelgi efektiivsemaks. Üks asi mida mina isiklikult olen hakanud ka läbi viima, on selline, või ütleme alateadlikult hakanud juurutama on *coach`iva* juhtimisstiili, noh ütleme selline igapäevane osaks saamine ettevõtte kultuurist. Et just olekski seda, et teeme siin asjakohaseid *workshop`e* juhtidele, et hoida selles osas kätt pulsil aga ma arvan, et kuna see kontseptsioon on iseenesest töötanud juba nii pikalt ja tundub, et see ootus ja vajadus ja see rõõm, millega ka meie kliendid siit ära lähevad ja millega meie töötajad iga päev silmad särades tööle tulevad, et ei näe otseselt mingiks kardinaalseks muutuseks vajadust, pigem on see, et me mitte ei säilita seda asja, vaid me muudame selle oma tegevuse kaudu veelgi paremaks. Et me koolitame oma inimesi veel rohkem, me muudame selle juhtimisstiili rohkem siis pigem selliseks *coach`vaks*, mitte selliseks delegeerivaks, need ajad on üldse siin Eesti kultuuris ka läbi saama, mida ma ka siiralt loodan, ja kindlasti panustada nendesse inimestesse, kes meie ettevõttes on, et sellised motivatsiooniprogrammid on. Hetkel ma ütlen, et üks ühele asju välja ei ole tulnud, et me teeme siin vahepeal aarde-ja fotojahte, mida me ise välja mõtleme, teeme igasuguseid ettevõtte üritusi, et need on täiesti normaalne osa ettevõtte kultuurist.

Hästi. Sa enne mainisid mulle telefoni teel, et Teil on hetkel hästi palju värbamist. Kas Teil on ka kirja pandud kriteeriumid või sellised väärtused, milliseid inimesi Te enda juurde ootate? Milliseid väärtusi nad peaks kandma?

Kõik need 8 gildiväärtust, mida ma eelnevalt ette lugesin, mille alusel me tegelikult üldse inimesi värbame enda ettevõttesse, mille alusel kõik need inimesed, kes siin on, tegustevad ja otsustavad. Et need on absoluutselt kõigile kehtivad ja see mis puudutab ütleme spetsialisti või juhi taset, et seal me lähtume siis juba konkreetset rolliprofiilidest ja tavatöötaja tasandil on ikkagi loodud ka sellised nagu, noh ütleme sellised ametijuhendid aga ütleme kõige alus on meie väärtused.

Kas lisaks 8 gildiväärtusele, on Teil loodud ka ühtne tööandja brändi sõnum?

Jah, põhimõtteliselt me oleme perekond. Et täpselt selline see positsioneerimise ka meile kui tööandja jaoks on. Et ühe lausega see võtab meid väga kenasti kokku.

Kas selle sõnumi loomisel kaasati ka ettevõtte töötajaid?

See on juba juurdunud siin nii tükk aega, et kui ka inimesed räägivad siin töötamisest, siis väga sageli ka viidatakse siin sellele, et see on minu teine perekond või see on minu teine kodu. Et siis tegelikult väga sagedasti ei kuule, et räägitakse kolleegidest või meeskonnast, ma ütlen ausalt, et ma vist ei olegi seda kuulnud kunagi, et me räägimegi hõimlusest ja me räägime perekonnast. Ja ka näiteks sotsiaalmeedias me suhtleme ka läbi hõimuka, ehk siis meie hõimkonna. Et väga palju me funktsioneerime ikkagi sellise pere funktsioonina või pereüksusena.

Kas kõik värbamiskampaaniad ja muud kuvamised Teie kui tööandja kohta sisaldavad tööandja brändi sõnumit?

Jah, väga paljustki, väga paljuski. Ja tegelikult ikkagi seda, et mis on see kontseptsioon eks, et kui on keskajaline ja me ikkagi läbivalt kasutame seda, et kui lahe meil on, et kui inimesed käivad meil vestlustel, siis nad väga tihti lähevad positiivse emotsiooniga siit minema, et me alati räägime ka sellest perekonnaks olemisest. Et see on kindlasti see osa meie brändingust väga tugevalt sees.

Ja see kehtib siis ka kõikidele uutele töötajatele, kes Teie majja tulevad tööle, et nendele siis räägitakse see tööandja brändi sõnum lahti?

Absoluutselt, just. Mistõttu on meil ka see, et näiteks osa värbamisest me teeme alati proovipäevad, et proovipäev on osa sellest mis on tasustatud, kus siis inimene saabki olla enda vastu aus, kas see on siis päriselt see töö mida ta teha tahab, et ta kujutab ennast seda tööd tegemast. Ühest küljest siis meie näeme kas see inimene sobib, kas meie sünergia on meie jaoks kõige õigem, et see on selline vastastikune kompamine või katsetamine, et päris kinnisilmi kohe ei võta kedagi, me kunagi nii ei tee. Meil on hästi oluline, et see inimene sobiks meie perekonnaga.

Kas sa oskad välja tuua tööandja brändiga tegelemise aja jooksul tagasilööke või raskusi, millega Sa oled kokku puutunud?

Ma arvan, et üks raskuseid oli kindlasti, tähendab nii palju kui me oleme rääkinud siin, tähendab mina olen üsna lühikest aega olnud eks, et aga kindlasti on olnud hetki kus värbamise puhul on olnud väga, tekkinud selliseid vastuseise ja raskuseid, et tööjõuturg on seadnud ka endale mõningad piirid ja vahest nagu nendest väärtustest ja traditsioonidest lähtuvalt õiget tööjõudu ei ole kõige lihtsam leida. Aga nagu ma ütlesin, me ei ole kunagi selles osas allahindlust teinud, et see on nagu üks selline asi, me ei ole kunagi läinud ka seda lihtsat teed pidi, et värvates kellegi sõpru või sugulasi või tuttavaid, et pigem on alati see, et me oleme lähtunud ikkagi siin sellest väljakutsest ja sellest põhimõttest, et meie jaoks on oluline leida kõige sobivam inimene. Et see on kindlasti ka selle brändingu loomisel ja säilitamisel äärmiselt olulist rolli mänginud. Ja kolmandaks väljakutseks ehk on olnud sobivate motivatsiooniuurituste korraldamine, et meil on organisatsioonis ütleme selline teenindajaskonna hulgas keskmine vanus on 19-20 ja kui siis ühildada nende soove ja ootusi teiste üksuste töötajaskonnaga, väga palju on ka siis keskealised pereinimesed, et see võtab ka üsna suurt panust ja väga loovat lähenemist. Aga samas me oleme pidevalt selle nimel töötanud, et siiani oleme kõigega kenasti toime tulnud.

Suurepärane. Kui Sa kunagi mõtlesid, et see tööandja bränd on see, millega me hakkame tegelema, et millist kasu või hüvesid kogu sellest tegevusest ettevõttele ootasid või ootad veel tänaselt päeval, sest see on ju pigem jätkuprojekt, mis kestab?

Absoluutselt. Ja ma arvan, et see ongi pigem hea ja pigem asi ongi see, et säilitada see inimkapital, inimkapitali motiveeritus, need säravad silmad ja tegelikult need talendid, kes meil siin on ja see omanäolisus. Nii, et seni kuni meil on siin õiged inimesed, kes tahavad töötada meie jaoks ja nende jaoks on see kõige õigem koht, kus nad tahavad olla, et see on meie jaoks kõige olulisem.

Minu poolt rohkem küsimusi pole, ma väga tänan Sind.

Lisa 7. Intervjuu Nortali AS esindaja Helen Piirsalu

Intervjuu toimumise aeg – 11.03.2015

Intervjuu kestus – 24:49

Kui kaua oled olnud Nortali ja mis on Sinu täpne ametinimetus?

Ma liitusin Nortaliiga 2013, 21.august vist oli see, mul saab nüüd 2 aastat täis ja täpne ametinimetus on *recruitment manager*.

Ehk siis värbamisjuht?

Värbamisjuht on see eesti keeles.

Kui kaua on firma tegutsenud?

Siin on 2 vastust. Üks on see alates aastast 2000, kus nagu Webmedia start-up loodi Tartus, kuid kuna me oleme vahepeal liitunud ühe Soome ettevõttega, kes alustas tegutsemist juba varem, enne 2000 aastat, selle aasta ma pean järgi kontrollima. Et siis noh tegelikult selline Nortali esimene organisatsioon oli Soomes, ja ma pean selle aasta arvu vaatama järgi. Aga sa võid nii kaua midagi muud küsida ja ma vaatan selle aasta arvu järgi.

Te kuulute erasektorisse ja tegevusvaldkond on IT?

Tarkvaraarendus teenused on põhiäri ja meil ongi niimoodi et tarkvaraarendus teenused on jaotatud vastavalt ettevõtte sees, valdkonnapõhiselt, meil on siis erinevad nii-öelda, me ise kutsume neid *business area* ks aga võib öelda ka osakonnad, et ühed on näiteks, kes müüvad riigisektorile, teised tööstusele, kolmandad telekommunikatsioon (*media, entertainment*). Et, vahepeal ma saan öelda selle aasta arvu ja see on 1985. Organisatsiooni nimi Soomes on, ee, oli enne CCC ja öeldakse, et see nimi tuli sellest, et juht käis suusakuurordis peol ja seal oli kolm naist, kes laua peal tantsisid ja kõigi nimed algasid C-tähega. Sealt tuli selline nimetus. Aga see esimene Nortali organisatsioon loodi aastal 1985.

Kui palju Teil on töötajaid tänasel päeval?

Eestis on meil 300 ja kõikide riikide peale kokku on kuskil 650.

Mis ajendas Nortali tegelema tööandja brändiga? Mis see põhjus oli?

Mhm, peamine põhjus on kindlasti see, et IT ja eriti selle programmeerijate ja tarkvaraarendusturul on see töötajate leidmine lihtsalt niivõrd keeruline. Ma arvan, et sellisel ettevõttel, kes sellega ei tegele ja ei paku lisaks mingit teist, hüper-super boonust, ma ei tea väga suurt palka või midagi sellist, et on üsna raske ellu jääda. Et ma arvan, et see on peamine põhjust, sest konkurents on lihtsalt niivõrd suur.

Kui kaua on Teie ettevõttes tööandja brändi kontseptsiooniga tegeletud?

Ma arvan, et see on alati olnud, võib-olla mitte päris esimestel aastatel kui meil Priit Alamäe ja teised poisid Tartu katusekontoris tegutsesid aga Webmedial ja Nortallil on minu teada alati selline üsna hea maine olnud, ma arvan, et see tööandja bränding saab alguse eelkõige sellest kuidas oma töötajatesse suhtutakse ja ma arvan, et see on nagu algusest peale väga-väga tähtsaks peetud, et selles mõttes ma arvan, et tegelikult üsna algusest. Võib-olla siis mitte ei olnud otseselt sellist inimest töö ja seda tõenäoliselt päris nii ei nimetatud aga ma arvan, et see on olnud väga nagu selline, üks selle ettevõtte eduvõtmeid ka, et miks ta nii suureks on kasvanud ja nii kaugele jõudnud.

Kas Te olete oma ettevõttes ka läbi viinud rahulolu-uuringuid või muid samalaadseid küsitlusi, et teada saada miks just Teie töötajatele meeldib Teie ettevõttes töötada?

Jaa, meil on rahulolu-uuring, mis meil viiakse läbi igal aastal, ma ütlen lisaks sellele rahulolu-uuringule, mis saadetakse kõigile meili peale, see on üsna pikk küsitlus, et see võtab töötajal kuskil 45 min kuni tund vastata, et väga põhjalik. Aga lisaks me käime personalitiimiga, meil on muidugi see eelist, et meil on personalimeeskonnas üsna mitu töötajat, et meil on selleks natuke rohkem ressursi, et neid asju teha, ajaliselt ma mõtlen. Et siis meil on läbi aasta toimuvad rahulolu vestlused, mis on põhimõtteliselt nagu, kuidas ma ütlen, juhusliku valiku alusel, meie eesmärk on lõpuks läbi käia kõik töötajad aga meil on oma selline küsimustik, et siis näost näkku inimene võib-olla vastab nagu rohkem või tuleb seal midagi välja, mis seal uuringus ei tule. Ja siis meil on arenguestlused kaks korda aastas, mida teevad juhid, seal on ka üsna palju küsitud ettevõttega rahulolu kohta, et jah, et selles mõttes see on nagu selline vastamise uuring kui ka teisi viise.

Kas Te tunnete oma konkurente just IT ja tarkvaraarenduse alal, et kas see mida Teie teete, kas see eristub kuidagi tööjõuturul? Kui jah, siis palun kirjelda.

Mhmm, võib-olla, minul tuleb see info, kuna ma tegelen värbamisega, siis intervjuude põhjal, et ma võin seda pidada selliseks fookusgrupiks. Et nii mõnigi asi, tegelikult millele rõhutakse, on nii mitmetes IT ettevõtetes üsna sarnane, on see meeskonnatöö, töötajate hoidmine, ee enese areng, millele pannakse üsna palju rõhku. Ma arvan, et see põhiline on nagu, noh põhiline on paljudel sarnane ja siis tulevad sellised nišši erinevused ja inimesel töökeskkonnas, talle kindlasti loeb see üldine õhkkond aga hästi oluline on see kuidas ta enda väikses tiimis ennast konkreetselt tunneb, et mis me värbamisel kasutame, on see, et kui inimene tuleb tööle, see ei ole nüüd alati 100% juhtudel niimoodi aga me katsume teha kohtumise terve tiimiga, et just see inimeste omavaheline klapp on hästi-hästi oluline, tihtilugu palju olulisem kui vaadata seda mis konkreetne kogemus tal on. Üks asi mis kindlasti eristab meid on see, et me oleme Baltikumi kõige suurem, meil on kontorid kaheksas erinevas riigis, et see rahvusvaheline pool, projektide suurus, et see mida sa saad Nortallis teha, näiteks Omaani valitusele mingit süsteemi, seda nagu teistel päris naljalt ei ole. Teine asi, mis meid kindlasti eristab, on see, et kui sul on peakontor kuskil mujal kui Eestis, et siis need seal tulevad otsused ja reeglid alati siin meie väikses riigis ei ole loogilised aga meil on see, et me saame nagu ise otsustada ja kõik saavad kaasa rääkida, et hästi nagu selline nii-öelda sõnavabadus või otsustamisel kaasa rääkimine ja ma arvan, et see sõltub nagu hästi palju ka ettevõttest, et erinevate ettevõtetega on need eristuvused ka erinevad aga need 2 põhjust, mis ma praegu välja tõin on sellised põhilised või üldised, et see sõltubki, et kellega sa võrdled. Mõnega võrreldes me oleme kindlasti oluliselt perekesksemad, mõnega võrreldes meil on kindlasti oluliselt rohkem üritusi, rohkem koolitusi võimalusi edasi arendada ennast, teostada. Kuna ettevõtte on niivõrd suur, siis valdkondi, kus on võimalik töötada on nagu

meeletult, lisaks oma eriala siseselt, näiteks toon näite analüütikutest, et analüütikud ettevõtte sees lihtsalt teevad koos, vahetavad kogemusi, seda väga paljudes kohtades ei ole aga see sõltub jälle, et millega sa nagu võrdled.

Väga hea. Kes Teie ettevõttes tegelevad tööandja brändiga? Kas selleks on loodud kindel meeskond või on Teil sinna kaasatud turundus, juhid?

Meil on niimoodi, et põhiliselt organiseerimispool tuleb personaliosakonnast ja turundusosakonnast aga juhid kindlasti meeskonna juhid, on meie saadikuteks nii firma sees kui väljas ja siis me ikka kindlasti, no mina pean hullult tähtsaks seda, et oma töötaja, kes sul on kõige olulisem saadik, et kui tema on rahul ja ta räägib seda oma kümnele sõbrale, siis sellega on selline turundus tehtud, et kõik töötajad löövad selles protsessis kaasa.

Väga hea. Kas Teil on loodud ka tööandja brändi kirjalik projektiplaan? Kui jah, siis mida see endas sisaldab?

Jah, meil on see tegelikult sellises seisus, et meil on see mustand valmis, et me hakkame koos turundusega sellega rohkem tegelema ja ma kirjutasin selle mitu kuud tagasi ja ma pean natuke mõtlema mis seal oli. Aga seal on see visuaalne pool ja suur rõhk pandud sellele, seal ei ole lahendust sellele küsimusele, aga et kuidas veel rohkem eristuda, et just eristumise küsimus. Ma ise tunnen, et minu meelest võiks seda rohkem olla, et me ise siin teame ja mõtleme seda aga et kuidas seda veel teha. Ja siis ta sisaldab veel kõiki erinevaid materjale mis on töökuulutuste ja selliste asjade jaoks, ühte konkreetset lahendust veel ei ole aga ma tahaks tegelikult, et üks on see bränd mis läheb klientidele ja siis et oleks natukene iseloomulikum see tööandja bränd, et üks see visuaalne pool, mis kujundust me seal kasutame, et seal oleks ühine läbiv joon, et midagi nagu on aga jah tahaks oluliselt rohkem. Lisaks sisaldab see üritusi, just üritused, mis on spetsialistidele suunatud.

Kas Te tunnete oma sihtrühma? Kas Te olete analüüsinud või kirja pannud, et millised inimesed on need, kes Teile sobivad siia töötama ja milliseid väärtusi nad peaksid kandma?

Oleme kirja pannud kõik kriteeriumid ja väärtuste poolest ka, nende väärtustega on niimoodi, et hea töösuhte loomiseks need kindlasti peaksid kattuma aga lihtsalt päris elus on teinekord niimoodi, et kuna kui sul on mingit spetsialisti Eestis elabki 4, et siis päris, see ei ole ka päris niimoodi, see ei ole nii, et tuleb ja siis kogemused on super aga muidu üldse ei sobi, et noh see võib teine kord siis kogemuse või selle iseloomu poolest kuskilt tehakse mingeid järeleandmisi, kuna neid on paraku nii vähe.

Kas Nortailil on sõnastatud ka tööandja brändi sõnum ehk töötajate väärtuspakkumine? Kui jah, siis mis see on?

Tegelikult hetkel kui ma niimoodi mõtlen, siis otseselt ei ole. Meil on nagu, mis me värbamisel kasutame, mis nendel, näiteks messidel ja seal kasutame, mis meil nagu see põhiline on, et seda nagu kasutame aga ma arvan, et selline väga konkreetne asi, rohkem nagu sellist lööklauset ei ole.

Mida Te olete teinud selleks, et paremini silma paista tööjõuturul? Millistes kanalites Te ennast kui tööandjat reklaamite?

Jaa, mis me oleme teinud, üks asi mis mul tuleb meelde, kus me oleme hästi palju rõhku pannud, on üritused spetsialistidele. Emaettevõtte poolt sellised suuremad üritused just spetsialistidele, mitte üliõpilastele, et ma arvan, et see on meil viimase paari aastaga päris hästi nagu käima läinud. Lisaks me korraldame ka ise kahte sellist suuremat üritust, üks on programmeerijatele ja teine on analüütikutele, et see on kindlasti värbamisel oluline. Reklaamime veel sotsiaalmeedias, igal võimalikul juhul Facebook, LinkedIn, siis tavalised töökuulutuste kanalid. Ja, ma arvan, et need ongi nagu põhilised, kindlasti ühte ja teist veel, kampaaniad ja otsepöördumised. Aa, ja, mida me veel teeme, mis on tavaliselt kõige kvaliteetsem kanal on see, et kui me saame oma töötaja soovitada, et neid kampaaniaid teeme ka, et näiteks kui keegi soovib tööle analüütiku, siis lisaks värbamispreemiale saab ta ka iPadi või mingi sellise asja.

Kas Te oma sisemist olukorda, seda mida Te tööandjana pakute, kuvate siis läbivalt oma värbamiskampaaniates ühtemoodi? Või Te lähtute sihtgrupist erinevalt?

Pigem me proovime seda turundust teha nagu otseselt, värbamiskampaaniat, kuhugi raadiosse, et otsime töötajat, et see pigem ei tööta. Et me teeme seda värbamisturundust pigem läbi nende ürituste, kus me otseselt ei ütle, et Nortal on selline ja selline firma aga läbi nende ürituste jätta tööjõuturul olijale või IT spetsialistile sellise ettevõtte mulje nagu me oleme, just see areng ja, et otseselt sellist värbamiskampaaniat, nagu teenindusettevõtte või kuskil seal tehakse, et see meile oodatud tulemust ei too, et pigem spetsialistile suunatud.

Kui Teile tuleb uus töötaja, vaatamata sellele, et Teil ühtset sõnumit ei ole, kas Te räägite talle kes me oleme, mida me pakume ja kuidas me siin asju teeme?

Meil on jaa, üks pool, mis nad saavad üsna palju on vestlustel, et kindlasti on alati vähemalt kaks vestlust, tihti ka kolm. Ja töövestlused on sellised, kus me proovime hoida 50/50, selle eesmärk on see, et inimene saaks ettevõttest piisavalt palju, et inimene saaks aru mis koht see on, et mõlemal jääks selline tunne, et ta on üldpildi kätte saanud. Kui tuleb uus töötaja, siis me saadame talle üsna põhjaliku kirjaliku materjali, mida ta saab lugeda. Meil on ka sisseelamisprogramm, et hommikul kui ta tuleb, siis võtab oma töötaja ta oma hoole alla, tutvustab maja ja näitab siseveebid, räägib kultuurist, mis paberil pole kirjas, et jah, selles mõttes hästi põhjalikult.

Milliste tagasilöökidest või raskustega oled Sa tööandja protsessis kokku puutunud?

Kindlasti on üks päris suur küsimus see eristuvuse küsimus, et seda juttu ma vist rääkisin enne ka aga ütlen kohe igaks juhaks veel üle, et mis ma siin esimese asjana mõtlen, et ongi nagu see, et kuidas seda eristumist esile tuua. Et ma olen ise IT-s värbamisvaldkonnaga üsna pikalt tegelenud, kuskil 5 aastat, üle selle, et need inimesed, kes käivad vestlustel, tulevad teistest firmadest, nii mõnigi rõhub üritustele, nii mõnigi meeskonnatööl, et seda oma nišši, et kuidas sa saad seda välja tuua, et see eristuvus on minu meelest suur küsimus. Kui sa paned ta nagu kahe firma võrdlusesse, et meil on see ja meil on see aga kui vaadata suures potis, et kuidas sina sealt niimoodi välja paistad, et see on keeruline ja viimaste aastate jooksul on tulnud uus selline väga tugev konkurentide grupp – *start-up`d*, kellel on niivõrd oma nišš, et kui inimene tahab sinna tööle minna, et siis nagu seda mida see *start-up`d* pakub ja kui ta hindab neid *start-up`i* väärtusi, siis meil on neile hoopis teistsugused asjad vastu panna ja midagi sarnast meil ei ole pakkuda, ma ei tooks isegi eraldi mitte ühtegi välja aga kõik *start-up`d* moodustavad ühe grupi ja nendega on meil suhteliselt raske konkureerida.

Teisisõnu siis Teile vajalike töötajate ligimeelitamine?

Jah, see on kindlasti. Tavaliselt on niimoodi, et üks asi on *headhunting* ja mõnikord on mõni spetsialist, kes ise soovib töökohta vahetada ja siis on sul seal 6 teist firmat, vähemalt 5,4, mida ta vaatab ja mina arvan, et see võti ei ole siin, noh kindlasti populaarsus, et ta üldse sinu juurde tuleks, et mis kuvand on, aga siis ma arvan on see isikliku suhte loomise küsimus nagu selle personalitöötajaga, ja ka selle tiimiga ja juhiga, et kellega ta tunneb kõige paremat klikki, et mina arvan, et see on selle suhte loomise küsimus.

Mida Sa loodad tänasel päeval, et millist kasu Te tööandja brändist saate?

Kui alustada kõige nagu algusest, siis iga äri eesmärk on teenida kasumit, siis mina arvan, et mida paremat tööandja brändingut me teeme, seda paremaid inimesi me saame tööle, seda rohkem on meil talente, seda rohkem me teenime, seda rohkem saab omanik kasumit, et lõpuks on kõik omavahel seotud. Ma arvan, et see on ka mujal niimoodi aga kuna me oleme teenuse pakkujad, et siis inimene on meil A ja O, et sellest kõik sõltub.

Kas senised tegevused on juba tuntavat kasu andnud?

Kindlasti on, see on hästi palju tingitud sellest, et see ettevõtte on Eestis hästi tuntud, maine on päris hea. Ma olen varem töötanud värbajana värbamisettevõttes, kus meil oli erinevaid kliente ja mõne väiksema firmaga võrreldes on meil inimeste leidmine oluliselt lihtsam. Isegi tuleb teinekord seda ette, et see super spetsialist pöördub ise sinu poole.

Aitäh Sulle.

Lisa 8. Intervjuu Eesti Noorteühenduste Liidu esindaja Kaidi Nurmik

Intervjuu toimumise aeg – 11.03.2015

Intervjuu kestus – 19:47

Kui kaua oled Sina Teie organisatsioonis olnud ja mis on Sinu täpne ametinimetus?

Minul läheb praegu 4-s aasta ja hetkel olen ma tegevjuht aga varasemalt olen ma teinud siin teisi ülesandeid ka. Ehk siis ma tegelen kogu meie töötajatega, personalipoolega, siis kuna me oleme katuseorganisatsioon, me koosneme erinevatest ühingutest, siis meil on üsna palju igasuguseid koolitustegevusi neile, et kogu selle koolitus-ja arendustegevuse korraldamine ja elluviimine ja lisaks selline finantspool, raamatupidamine, et selle üle vaatamine, et kõik oleks korrektne. Teen kõike praegu.

Kui kaua Teie organisatsioon on üldse tegutsenud?

Aastast 2002.

Ja Te kuulute kolmandasse sektorisse?

Jah.

Kui palju Teil on hetkeseisuga töötajaid?

Selliseid põhikohaga töötajaid on meil hetkel 9 aga sinna juurde tulevad veel mõned projektijuhid, kes on näiteks 3 kuud ühe projekti raames. Aga 9 sellist püsivat inimest on meil.

Mis oli see mis ajendas Teie organisatsiooni tegelema tööandja brändiga?

Tegelikult põhjus on väga praktiline ja lihtne võib-olla, et kuna me ise osalesime seal konkursil Unistuste Tööandja ja see inimene, kes seda läbi viis, käis meile seda rääkimas ja see hakkas meile huvi pakkuma, et just oleks huvitav ennast teistega võrrelda ja enda sisemiselt seda asja nagu läbi mõelda. Et ega me nüüd väga, kuidas ma ütlen, aktiivselt selle tööandja brändinguga tegelenud ei ole, pigem selle mõtte oligi läbi selle konkursi natukene niimoodi analüüsida ja seda selgemaks saada.

Kas Teil muidu on tänasel päeval ka selliseid ametikohti, mida Teil on raske täita?

Siiamaani meil otseselt nagu väga suuri raskusi ei ole olnud, 2-3 aastat. Et me ikkagi oleme endale inimesed leidnud ja me oleme saanud valida, et ka teine kord on väga raske valik, et 2 väga sobivat inimest on, kelle vahel valida. Suuri probleeme nagu siiamaani ei ole olnud. Ma arvan, et asi on ka selles, et me pakume sellist küllaltki paindlikku tööaega ja meie need kandideerimistingimused ei ole väga karmid ja ranged, et me ei nõua väga suuri kogemusi või lõpetatud kõrgharidust näiteks. Et need noored, kes kas kusagil noorteühendustes tegutsevad või noorte valdkonnas, nad teavad meist ja on meiega varasemalt kokku puutunud. Muidugi on ka väljastpoolt väga palju noori, kellega me ei ole suhelnud aga selles ringkonnas meie nimi on enam-vähem teada.

Sa mainisid, et selle konkursi raames Te hakkasite mõtlema tööandja brändi peale, et umbes nii kaua, umbes pool aastat siis olete tegelenud tööandja brändi või oma sisemise poolega?

Et pigem ta võib-olla ongi selline, et kui palju me siin meeskonnasiseselt oleme rääkinud ja kui me oleme konkursse ise välja kuulutanud, siis oleme ise natuke selle peale mõelnud, et kuhu täpsemalt keda otsime ja mis me seal enda puhul välja toome, et mis meie inimesi võiks kõnetada. Aga mitte väga põhjalikult ja pikalt.

Kas Te olete läbi viinud ka rahulolu-uuringuid või küsitlusi oma töötajate seas selle raames?

Jah, töötajate seas on meil tegelikult kord aastas on rahulolu-uuringud, tegelikult meil on küllaltki väike meeskond, et me saame näost-näku ka päris palju asju ära räägitud aga ikkagi mis enamasti sealt välja tuleb, võib-olla just tööandja poole pealt üks asi on see paindlikkus ja iseseisvus, et ja selline arenguvõimaluste pool, mida just noored inimesed väga ootavad, et piisavalt on selliseid vabu käsi ka, et ei ole sellist ranget korda. Ja teine pool on missiooni pool, et siin tehakse seda tööd mingi suurema missiooni nimel ja inimesed tunnevad, et nad panustavad suurematesse ühiskondlikesse protsessidesse. Neid asju me ei ole just välja toonud ja neid me püüame siis ka välja kommunikeerida.

Kuidas Teil tööjõuturul konkurentidega on? Kas Teil on konkurente, kas Te tunnete neid?

Võib-olla kui konkurentideks nimetada on Eestis Õpilasesinduste Liit, mis koondab õpilasesindusi ja Eesti Üliõpilaskondade Liit, kes koondab Eesti kõrgkoolide üliõpilasesindusi. Meie oleme nendega nagu ühel tasandil või ühes potis nendega, võib-olla siis oleks paslik neid nimetada, et nendega me oleme üsna sarnased, sihtgrupid on natuke erinevad lihtsalt.

Mis siis võiks olla see, mis eristab Teid nendest?

Ma arvan, et meil on, me oleme isegi siin arutanud seda teemat, ise siin kontori sees ka. Kui me räägime noorteühendustest, siis meil tegevusvaldkonnad on väga erinevad, et meil on poliitiliselt aktiivsed noored, mitte ainult erakonna mõttes, vaid üleüldse noorte poliitika mõttes, näiteks seal kodukohas enda õiguste eest seista, siis noorte organisatsioonid, kes tegelevad keskkonnaga, rahvusvahelised organisatsioonid, kes tegelevad välistudengitega, või üleriigilised skaudid, gaidid, et me meie liikmeskond on erinev ja sealt tuleneb ka see, et meie tegevusvaldkond on küllaltki erinev, justkui noorte valdkond aga väga erinevad tegevused. Kui võtta siis üliõpilasesindused, kes tegelevad konkreetsetel kõrghariduse temaatikaga, õpilasesindused, kes tegelevad kooli temaatikaga, et meil võib-olla katab erinevaid valdkondi rohkem ehk siis nagu mitteformaalset haridust on see mis on siis meie temaatika.

Kes tegelevad Teil sisemise ja välise brändinguga? Kas lisaks sinule on keegi veel või ongi nii, et Teil on väike meeskond ja kaasatud on kõik?

Pigem jah see variant, et kuna meid ongi nii vähe, et meil on ka sellised väga omapärased inimesed või huvitavad inimesed, igaühel on mingeid tutvusi kusagil ja keegi on juba kusagil varasemalt toimetanud ja teinud, et see taust ja kontaktivõrgustik, millega inimene meile tuleb on reeglina üsna lai, et me saame ka niipidi oma infot veel laiemalt sihtgruppideni viia. Aga võib-olla kes minule abiks on, kindlasti meie kommunikatsioonimees, kellega me koos siis neid

konkursse välja mõtleme ja vaatame kuhu täpsemalt saata ja kellele mis see sõnum täpsemalt oleks. Aga pigem sellist just ikkagi, kuna see noorte valdkond on, aktiivsed, kes on neid ei ole palju, et sellist silmas-silma suhtlust ja seda poolt on isegi kõige rohkem tegelikult.

Kas Teil on tööandja brändi loomisel koostatud kirjalik projektiplaan?

Ei ole.

Kas Te olete analüüsinud oma sihtgruppi tööjõuturul, et kas Te teate milliseid inimesi Te siia ootate töötama, et milliseid väärtusi nad peaksid kandma?

Meil tegelikult ongi, et me ei ole sellega nagu väga teadlikult ja plaanipäraselt tegelenud aga tegelikult meil on endale see ikka väga selge. Et me ootame ikkagi endale reeglina tudengeid, kellel on kõrghariduse omandamine võib-olla seal poole peal, või esimese kursuse lõpp, teine kursus ja samamoodi ka neid, kes on äsja ülikooli, lõpetanud ehk siis me näeme ennast kui sellise esimese tööandjana, kuhu noor tõesti tuleb, kus tal ongi täistööaeg nii-öelda. Juurde võib-olla ka see pool, kes on natuke sellise ühiskondliku närviga või kellele lähedavad korda ühiskondlikud teemad, mis puudutavad kas noori või üldse haridusküsimusi või riigielu korraldamist. Sellised noored enamasti ka leiavad meid üles ja kui me ka konkursi teeme, siis me enamasti lisaks oma kanalitele, saadamegi otse ülikoolide listi. Pigem tudeng, äsja lõpetanud ja ühiskondlik päev.

Missioonitundega inimene?

Jah, et see töö, mis me siin teeme, me ikkagi väga palju aitame kaasa riiklike arengukavade täitmiseks noorte valdkonnas, lisaks muidugi ka ENL enda arengukavade täitmine ja mis meie liikmed meilt ootavad. Ühe mehe showd ei saa siin väga teha, et meie tegevus tugineb laiematele plaanidele, et kõik need töötajad, kes siin on, nad lähtuvad oma tegevuses sellest mida meie üldkoosolek on öelnud, mis on meie liikmete seisukoht, mis ei ole, mis on kusagil riiklikus strateegias, et just selline ühiskondlik taust või missiooni pool peab inimesel olemas olema või selline sotsiaalne närv, et ta siis suhestub palju paremini selle tööga mis ta teeb.

Sa oled nüüd mitu korda maininud missioonitunnet ja paindlikkust, et kas see ongi Teie tööandja brändi sõnum või väärtuspakkumine, mida Te väljapoole kuvate?

Me oleme püüdnud seda teha. Ma ei ole nüüd väga kindel kui hästi see on kohale jõudnud, aga selles mõttes noh jällegi kui me endale inimesi otsime või kui me räägime kuidas siin töötada on, siis see paindlikkuse pool ja millegi olulise ära tegemine, need on need mida me intervjuude ajal rõhutame ja täiesti noh enne kandideerimist või kandideerimiskuulutuses, et need on need asjad vast küll. Ja samamoodi tegelikult me kaasame palju vabatahtlikke, kes küll otseselt ei saa mingit palka ja nad ei ole siin kontoris igapäev kohal, kuid nemad on meie tulevased potentsiaalsed uued töötajad, et ka nende suunas tegelikult läheb see sõnum selliseks, et sa ei pea siin kontori laua taga istuma, et sa võid seda teha ka Saaremaalt, oluline on, et see oleks tehtud.

Kas oma sisemist olukorda ja keskkonda Te kuvate väljapoole alati ühtse sõnumiga?

Jah, kõige klassikalisemalt töökuulutusel, seal on ikkagi ENL tutvustus ja sealt tuleb ja see missioon ja meie tegevuse sisu, on kindlasti välja toodud, ja pluss ka see mida me pakume – paindlikkus, arenemisvõimalused ja iseseisvus – seda me toome seal välja. Lisaks ka nõudmised, mis meil on kandidaadile, meil ikkagi seal enamasti toome välja ka selle, et kasuks tuleb varasem

ühiskondliku tegevuse kogemus või varasem kogemus noorte valdkonnas või selline, et me juba näeme, et inimene on varasemalt midagi vabatahtlikku teinud selle poole pealt.

Sa mainisid enne ka koolidega koostööd, see vist tuleb natuke ka teie tegevuse eripärast, aga kas Te olete kasutanud veel mingisuguseid kanaleid enda kui tööandja silmapaistmiseks tööjõuturul?

Peamiselt ikka meie enda kanalid, meie Facebook, meie listid, kus meil on erinevad noored ja muidugi ka meie koostööpartnerid noorte vallas. Erinevad ühendused, läbi nende partnerite, need on ka peamised. Oleme pannud ka enda töökuulutusi näiteks CV-Online, kuid üldiselt me ikkagi näeme, et see meie töötajaid tulevad valdkonnast seest.

Kui Teile tuleb uus töötaja, siis kas Te tutvustate ka seda, et kes Te olete, mida pakute ja kuidas Te asju siin teete?

Jah, see on osa üleandmisest. Noorte organisatsiooni eripära on see, et inimesed vahetuvad üsna kiiresti, selles mõttes, see üleandmise pool on üsna oluline, et kui uus töötaja tuleb, siis mina teen talle sellise ENL ülevaate ajaloo poole pealt ja meie tegevustest ja eesmärkidest ja üleüldse mismoodi see töö meil siin välja näeb ja mille alusel me tegutseme. Ja kogu tööülesannete pool tuleb eelmise töötaja poolt või juhi poolt.

Milliste tagasilöökkide või raskustega oled sa seni tööandja brändi protsessis või üldse sisemise oleku väljapoole kuvamises kokku puutunud?

Võib-olla need eelarvamused on kohati need, et kolmas sektor, MTÜ, selline, et ega siin tõsist asja ei tehta, et võib-olla nagu see on. Pigem võib-olla seda suhtumist on tunduvalt vähemaks jäänud, ministriumite või avaliku võimu poole pealt. Kasvõi see näitab seda, et meid kaasatakse erinevatesse protsessidesse, aga võib-olla jah sellist, et need inimesed, kes ei ole nii väga kursis selle tegevusega, et teatav selline üleolek, et siin mingid noored teevad, tublid noored, väga head, et teete ja õpite aga tegelikult see, mis me teeme me ei tee seda ainult selleks, et ainult ise õppida, et meil ikkagi on väga suured kohustused võetud nii ministriumite kui riigi ees, et selles mõttes asjad mida me siin teeme, need on ikkagi väga kaalukad ja me ei saa seda endale ka lubada, et tore, noored teeme siin, et ikkagi on vaja reaalseid tulemusi.

Kas natukene sellisele kuvandile on tulnud ka lisatööd teha?

Pidevat enesetõestamist on vaja teha, kasvõi kui meil valitakse uus juhatus, et siis juhatus on see, kes käib meil koostööpartnereid läbi, partnerite poolelt inimesed ei vahetu nii kiiresti. Kui vaadata ministriumite osakondi, siis seal on inimesed väga mitu aastat paigal, et kui sinna läheb meie noor ja uus juhatus, et siis on pidevalt vaja tõestada ennast. Aga jällegi, mulle tundub, et seda on jäänud vähemaks.

Aga potentsiaalsed töötajad, et nendele Te ei pea lisaselgitustööd tegema?

Need, kes meieni jõuavad, nende sellist selgitustööd tegema ei pea, et võib-olla, et ega ma ei ole kindel, et me ka kõigini jõuame, et võib-olla päris suur hulk väga häid inimesi jääb kaasamata just sellepärast, et neil on suhtumine selline – mingi ENL, mingi noorte värk, teevad poliitikat, ah mind ei huvita see. Et, ma arvan, et see meie arengukoht on ikkagi see kuidas seda veelgi paremini välja kommunikeerida, just seda meie tegevuse sisu ja neid konkreetseid saavutusi, mida me siis realselt teeme. Need, kes ise meile siia laua taha jõuavad, nemad saavad aru või on

ise endale selgeks teinud või kui ei saa, siis küsivad. Aga kindlasti on ka potentsiaalikaid inimesi, keda me ei ole endaga suutnud kaasa tõmmata.

Mida Sa loodad, et tööandja brändi loomine ja protsessi edasiarendamine Teie organisatsioonile annab või milliseid hüvesid ta kaasa võiks tuua?

Üks asi on kindlasti on see sama, et me saaksime kaasata veelgi laiemat hulka inimesi, ka võib-olla neid, kes ei ole otseselt kokku puutunud varasemalt mingisuguse noorte valdkonna tegemistega, need kes enda valdkonnas väga fanaatikud ja fännid on või ekspertteadmist on neil rohkem. Ega see, et me ainult noorte vastu huvi tunneme, ei tähenda, et siin töötavad 20-28, väga hea oleks tegelikult kui me saame ka endale ka mõnevõrra kogenumaid inimesi, sest näiteks noorte poliitika ametikoht on sisuline poliitika kujundamine ja protsessides kaasa rääkimine, et see töö on tegelikult küllaltki väljakutsuv, ma arvan, et ka sellisel kogunud inimesel oleks siin huvitav.

Mina tänan.

Lisa 9. Intervjuu Swiss Property AS esindaja Annika Loodus

Intervjuu toimumise aeg – 11.03.2015

Intervjuu kestus – 25:24

Kui kaua oled Sina olnud Teie ettevõttes ja mis on Sinu täpne ametinimetus?

Ma liitusin eelmise aasta aprillis, nii et selles mõttes saab aasta ja täpne ametinimetus eesti keeles on inimressursside juht, aga ta on siis *employee management and HR* ja mitte ainult Eesti, vaid siis kogu grupi peale, nii et meil on Šveitsi peale ka grupp ehk grupi HR.

Kui kaua on ettevõtte Eestis tegutsenud?

Ettevõtte tegelikult asutati Eestisse 2013 märts aga selles mõttes, siis oli ta väiksema sisearhitekti büroona, suuremad laienemisplaanid ja see otsus ka tootmine Eestisse tuua ja kogu arendamisega seotud tegevus tuli siis 2014 aprill, et selles mõttes aga kui Eestis on siis tegutsetud 2013 märts, eelmise aasta augustis vormistati meid OÜ-st aktsiaseltsiks.

Ja korporatsioonitasandil?

Korporatsioonitasandil selles mõttes loodi suhteliselt samaaegselt, tegelikult meie suuromanik, kes on siis Oliver Golfesberger, ta enne seda oli arendanud Šveitsis sellist ettevõtet nagu Beach Property Group AG, mille ta andis üle oma vennale ja Swiss Property on nagu seal ka selline uus ettevõtte, mis on loodud. Selles mõttes on sama kaua toiminud, ligi kaks aastat.

Kui palju Teil hetkel töötajaid on?

Grupis on kokku 55 ja Eestis u 46 ja siis see proportsioon jääb ka, et Eestis hästi laias laastus 90% ja Šveitsis 10%.

Ja Te olete oma sektorilt erasektor, erakapitalil põhinev?

Erakapitalil põhinev.

Mis on tegevusvaldkond?

Ma arvan, et ta jääb ikkagi see majaehitus, ehitussektor, arhitektuur ja toode. Ikkagi ehitussektor pigem.

Mis oli see, mis ajendas Teie ettevõtet tegelema tööandja brändiga?

Tegelikult, mis on tegelikult tore lugu, et meie CEO on Luts Mitshke, kes tuleb hoopis autotööstuste taustaga ja tema on olnud Porche korporatsioonis CFO pikka-pikka aega ja sealt loonud Porche Consulting`u ja ma arvan, et kesk-euroopa juhtide või ma ise nagu ütlen, et mul on väga vedanud, et ta on tõsiselt mitte ainult juht, vaid ka liider, et meil on selline maatriks struktuur ja *employee management* nagu allub siis ühe funktsioonina talle ja kuna Eestis siiamani, seda enam, et meie tegevus ütleme eelmise aasta kevadeni või ka suvel, et meie tegevus läheb kõik Eestis välja, kohapeal meist midagi ei teata, siis see oli esimene hetk, kus me

planeerisime peale suve lõppemist sellist suuremat värbamiskampaaniat Eestis ja tema puhul oli hästi selge nägemus, et see tegelikult tuligi see idee temalt, et väga selgelt positsioneerida ennast kui parim tööandja otsib parimaid töötajaid. Et tõesti saada see nii-öelda *employer of choice*, et *best employer is looking for best employees*, et võib-olla see esialgu oli ka mulle võõras, sest Eestis ei olegi keegi nagu võib-olla nii julgelt positsioneerinud, et aga see oli hästi tore tema poolt, et me ju ise teame, et me oleme hea tööandja ja see mis meil on pakkuda, et me otsime ka neid parimaid nii-öelda enda ettevõttesse, see on nii-öelda *win-win* olukord ja kahesuunaline. Et tegelikult see idee kuidas ennast positsioneerida, sai alguse temalt.

Tööandja brändiga Te oletegi tegelenud siis alates hetkest kui ettevõtte Eestis loodi?

Jah just, võib öelda või ikkagi kui tuli see laienemise ja kannakinnituse hetk. Kui ajaloost rääkida, siis eelmise aasta alguseni oligi see hetk, kus Oliver Golferberger oli siis nii-öelda need suuremad strateegilised plaanid teinud ja küsimus oligi selles, et millisesse Euroopa riiki see tootmine luua ja selline tootearendus ja arhitektuuribüroo ja selleks siis ühest küljest Žürichi KPMG kokku 20 erineva riigi majandusnäitajate võrdluse ja Golfersberger külastas isiklikult kõiki 20 riiki ja nende näitajate põhjal, mis siis et ta on olnud selline tuline Eesti fänn juba enne seda langes see otsus siis Eesti kasuks, et see on ikkagi selline väga suur otsus selle taga olnud või kindlasti minu käest on ükskord küsitud, et kes teiseks jäi selleks riigiks ja see oli Sloveenia, et aga kindlasti mis Eesti kasuks rääkis, oligi see meie skandinaaviameelne mõttelaad ja töökultuur ja selline meie töökus, et loomulikult teisest küljest meie tööjõukulud, mis on oluliselt madalamad kui Šveitsis, siis ikkagi see proportsioon kui me võrdleme 10% ja 90%. Aga see tööandja bränding hakkas ikkagi sellest hetkest ja tegelikult on nagu räägitud, et ta alati on olemas nagu juuste kasvamine, et kas sa käid juuksuris või sa ei käi, tööandja bränd kujuneb sinu ümber nii või teisiti, sama oluline nagu on see kuidas sa seda väljapoole kujundad, on ka see kuidas sa seda sisemiselt kujundad, ma arvan, et kui meil see värbamiskampaania algas august-september, siis sinnamaani me väga palju töötasime sisemiselt ja ka oma töötajatega, kes siis lõpuks aitavad seda edasi kanda ja selleks hetkeks kui need kandidaadid siia vestlusele tulevad või siis ka tööle asuvad, et ütleme jah kevadest kuni suve lõpuni toimus hästi palju selliseid sisemised tööd enne kui välja astusime.

Nüüd sa jõudsid juba minust ette, et järgmine küsimus olekski olnud, et kuna Teie olite siin turul uus ettevõtte, et kas Te tegite küsitlusi töötajate hulgas, kes Teil seni olid või kuidas see protsess alguse sai?

Ei, rahulolu-uuringu me tegime alles, või ütleme küsitluse ühe osana tuli tegelikult hiljem, tuli novembris. Ja sellest selgus ka, et tegelikult 100% meie töötajatest on motiveeritud, 91% olid väga rahul, see, et meil oli ka hästi palju uusi töötajaid aga meil on, ma arvan, et see hakkab meie ettevõtte puhul hästi palju tõesti sellisest nagu topp-või senior *management`st*, et meil on, meie Šveitsi juht käib Eestis kord kuus ühe nädala nad veedavad Eestis ja need on tõesti sellised piasasjad, mis aitavad nagu tervikuna kujundada aga meil oli väga kindel selline mõttelaad, et *employees are the core of our business* ja tõepoolest iga töötaja nagu teab ja tunneb seda, et see ei ole ainult lihtsalt niisama selline visioon, et kuhu me tahame jõuda, vaid see nii ka on, kui näiteks kas Oliver või Luts tulevad Eestisse, siis nad teevad terve selle ringkäigu siin, nad ütlevad kõigile tere ja nad üldjuhul teavad kõiki nimepidi, võib-olla me täna oleme nii palju laienenud, et nad kõiki uusi töötajaid enam ei tea aga nad viivad alati kurssi, et ja meil on hästi palju sellist koostegemist ja koosolekuid ehk *all-hands-meeting`d*, meie töötajad teavad miks me siin oleme, mida me teeme ja kuhu me jõuda tahame. Et selles mõttes nii see ongi alguse saanud, võib-olla meid on ka vähe ja selles mõttes see idee hästi kantud.

See on kindlasti üks asi, mis Teid konkurentidest ka eristab, et kas Te olete uurinud mida konkurendid turul teevad ja kas Sa julged öelda, et Te eristute nendest tööjõuturul?

Jaa, absoluutselt. No kindlasti, mis meie tegevusvaldkonda täna, mida ma olen vaadanud, mis võib-olla tundub selline hästi atraktiivne Eesti arhitektidele ja inseneridele, ega selle hetkeni arhitektuuri- või projekteerimisbüroodes sellist värbamist ei toimunud ja mulle tundus, et oli selline seisev vesi, et inimesed väga ei liikunud, igaüks oli paigal, oli tekkinud selline mugavustsoon, et me olime selline uus ettevõtte, kes mingi hetk tekitas teatud liikumise, mis on kindlasti hea nii inimestele kui firmadele aga mis võib-olla just nagu inseneride või arhitektide poolt välja toodi, oli esimene lause see, et nad on oma senise töödajaga ka väga rahul ja nad ei ostigi tööd, et hästi palju kaaluski töökoha vahetust inimesed, kes olid 4-5 aastat olnud paigal, seal ettevõttes töötanud ja väga rahul, aga mis kindlasti meeldis oli see, et nende tegevust ei kammitse selline Eesti kinnisvaraturg ja see maastik ja vähempakkumiste surve ja kõik mis siin on. Aga kindlasti see, mille poolest me eristume, on meil hästi tugevalt eesmärkide ja tulemuste põhine juhtimine ja õppiv organisatsioon, selline võib-olla kesk-euroopalik üldse *leadership* või juhtimine, mida Eesti ettevõtetes tihti ei ole või kui töötajad tunnevad, et see reaalselt toimib ja see on reaalselt olemas, see loobki selle kuvandi, et hästi paljud, kes käivad, nad tunnevadki, et siin on midagi teistmoodi, et seda on raske sõnadesse panna, et jah, päris kindlasti me eristume.

Et see on elus, see ei ole lihtsalt paberile kirjutatud?

Jaa, just. Näiteks meie põhiväärtused või meil ongi Swiss Property DNA, et iga töötaja, kes liitub, siis ta tegelikult läbibki sellise koolituse, meie eesmärgiks on tegelikult luua Swiss Property akadeemia, et me oleme õppiv organisatsioon ja sisuliselt ja läbivalt kõik ametikohad ja inimesed, siis ta hakkabki Swiss Property DNA-st, kes me oleme, mis me teeme, mis on meie põhiväärtused, näiteks üleval koosolekute ruumid on põhiväärtuste nimedega. Meil toimuvad arenguestlused 2 korda aastas aga ka sellest arenguestlusest ühe osana hinnatakse just seda kuidas põhiväärtused on kantud, pigem see professionaalsus, kvaliteet, tulevikku suunatud mõtlemine ja nad ei ole lihtsalt mõisted paberil, et nad on nii-öelda elus ja olemas. Ja igapäevaselt me võime öelda kolleegidele, et mida sina oled täna teinud selleks, et sinu kolleegil oleks võib-olla mugavam, parem töötada, et kas sa oled endast andnud selle parima või ja noh ausalt, meil kõigil on kuskilt maalt see arenguruum, aga see, et ta on siin olemas ja õhus.

Sa oled nüüd mitmel korral maininud juhte, et kes nüüd veel peale sinu tegelevad ettevõttes tööandja brändiga?

Ei ole, meil on eraldi, selles mõttes on see konkreetne, kuskilt maalt vastutavad selle eest kõik töötajad ja juhid, aga ikkagi hästi palju on ta või põhivastutus on ikkagi minul, meie CEO-l, kes mõistab seda, et inimesed on meie ettevõtte põhiväärtus ja see tegelikult saab alati alguse tippjuhtkonnast. Personalijuht üksi, kui sul ei ole toetust ülevalt poolt, siis üksi seda kuvandit hoida, sa võid tahta ja ta võib olla paberil väga ilus aga see toetus peab hakkama sealt kõrgemalt. Meil on eraldi koostööpartnerina *Corporate Identity* või *Corporate Branding*, kes aitas meil mainekujunduskampaaniat ja neid kuulutusi luua ja seda sõnumit selgelt välja tuua. Nagu eraldi sellist marketingi juhti koha peal ei ole, küll aga meil on gruppi sisene üksus, kellega me koostöös ikkagi kasvõi töökuulutusi ja interneti bannereid koostame. Et selline marketingi *support* on olemas.

Ma saan aru, et Teil on ühtne brändi sõnum loodud, mis see oleks?

Best employer looks for best employees või employer of choice.

On Teil koostatud ka kirjalik projektiplaan?

Ei, sellist kirjalikku projektiplaani ei ole. Ütleme tegelikult selline laienemise teine aasta, mis on praegu 2015, on meie jaoks selline protsesside kaardistamise aasta, kus kindlasti lähevad nagu rohkem ka kirjalikuks sellised nagu personali või selle valdkonnaga seotud protsessid aga otseselt nagu selle *employer branding* osas eraldi dokumendina, seda ei ole. Meie jaoks oli sisuline, pragmaatiline korraldus oluline, muidugi väga palju sellist emaili põhist ja seal sai arutatud väga palju ja defineeritud, et mis see meie bränd on aga eraldi sellist kirjalikku dokumenti täna ei ole.

Räägime natuke sellest välja kuvamisest, et kas kõik sellised värbamiskampaniad või erinevad reklaamimised Teie kui tööandja kohta, sisaldavad seda brändi sõnumit ühtselt?

Jaa, kindlasti. Võib-olla kui me tulime sellega turule, siis oli väga selge see, et me tõesti saaksime selle tähelepanu, et me ei võtnud ainult väikest killukest ajalehest, vaid ikkagi sujuvalt läbi mitte ühe lehekülje vaid läbi kahe lehekülje läks tugevalt reklaam. Ja ka väljapoole, näiteks kui meil käivad kas erinevad koostööpartnerid või näiteks ettevõtte siseselt ka investorid, näiteks me olime siin puidukonverentsil olime ka üks peasponsor, et tegelikult see meie peole ja meie bränding, noh tõepoolest alates investoritest töötajateni, et see sõnum või see personal, et see minu roll on alati nagu üks presentatsioon sellest, et ta on läbivalt alati olemas. Kuna Eesti ei ole meie turg, siis me siin väga marketingi ei tee aga kui meil käivad meie kliendid või investorid, kes soovivad liituda, siis see meie positsioneerin nagu HR-na, mis meid eristab, on alati selgelt see, et see ei ole alati värbamisega seotud, see on ikkagi läbiv ideoloogia, mida me kasutame siis ka näiteks koostööpartneritega kohtudes, et ta on koguaeg olemas.

Aga põhiliselt Te otsite inimesi Eesti tööjõuturult?

Eesti tööjõuturult, kuigi tegelikult meil ei ole neid riigi piire, et me otsime täna ka Šveitsi töötajaid, me kasutame selleks siis selliseid rahvusvahelisi värbamisfirmasid, et see, mitte ainult Eesti turul, me tegelikult ikkagi värbame ja ta ei pea olema ainult šveitsi taustaga, et võib olla ka saksa taustaga, austria taustaga või näiteks Itaaliast, et selles mõttes on ta ikkagi laiem kui ainult Eestist.

Milliseid kanaleid Te kasutate värbamistegevuses?

Me kasutasime, ütleme meil see väga suur värbamiskampania ongi olnud sel sügisel, mis laialdasemale avalikkusele. Et oligi ajalehed, kirjalik meedia, pigem ta oligi hästi suur osa sellest, meie eesmärk oli kujundada selline brändingu positsioneerimise koos värbamisega, et ikkagi ajalehed ja veebipõhine. Sotsiaalmeedia me jätsime välja, et oligi interneti kuulutused. Aga me Facebooki ja LinkedIn me pole kasutanud, me pigem võtsime sellise standardsemad lahendused aga me ei ole täna teadlikumalt tundnud, et ma tahaksime ennast Facebookis jagada ja siis kõik sõbrad hakkavad jagama, et meil see kuvand on pigem teine, mida me ise soovime hoida. Päris sotsiaalmeediasse ei ole me täna teadlikult läinud.

On Teil tänasel päeval selliseid ametikohti, mida on äärmiselt raske täita?

Üllatav oli see, et tegelikult me sügisese kampaaniaga suutsime ikkagi insenerivaldkonna, mis tundusid keerulised täita, leida. Pigem on üks keerulisemaid ametikohti CLT *know-how* ga seotud, mis on puitmaterjal ehk siis ristkiht liimpuit, võib-olla ta meenutab meie jaoks kõige rohkem vene ajast pärit vineeri, kus siis ristkihiti liimitakse puidukihte, et ta on siis väga niioelda transpordi sõbralik, väga ilmastiku kindel jne. et ta on väga tugev puitmaterjal, et kui see *know-how* on pigem hästi arenenud Kesk-Euroopas, et siis selle inseneri taustaga inimesi Eestis on raske leida ja see ongi võib-olla see, mis eristab meid ja mis on üks osa ka meie õppiva organisatsiooni ideoloogiast, et me toome need teadmised koju, et kui Eestis ei ole CLT insenere, siis meil oli oktoobris suur *work-shop*, kus me tegelikult tõimegi siis professor Scikoffer on ta nimi, kes on selle CLT loonud ja me tõime ta siia, ta õpetas meie oma töötajaid, et see ei ole see, et me otsime väljas poolt neid inimesi, meie eesmärk on see, et meie inimesed saaks selle teadmise ja õpiksid koos meiega aga kindlasti jaa, ütleme selle puidu ja CLT valdkond on suhteliselt spetsiifiline ja kuna me täna toimetame Šveitsis, siis Šveitsi turgu reguleeriva inseneri *know-how* toomine. Täna meil ongi see ametikoht, kus me siis soovime, et meil oleks selle taustaga insener kohal, kes oskaks suunata ja toetada meie insenere, projekteerijaid või arhitekte, et millised on kohapealsed Šveitsi normid, mis erinevad siis nii riigiti kui ka seal on kantonid, kus on omad nõuded. Et meil jah peab olema natuke seda vahendavat lüli, kes võtaks need Šveitsi teadmised ja tooks siia, et see CLT valdkond on see, mida lihtsalt ei ole Eestis aga me ei murdu selle ees.

Kui Teile tuleb uus töötaja siia laua taha, kas Te tutvustate talle tööandja brändi sõnumit – kes Te olete, mida Te teete ja kuidas Teil asjad käivad siin?

Sa mõtled, et kui ta tuleb tööintervjuule või kui ta tööle asub.

Kui ta tööle asub.

No tegelikult seda sõnumit me hakkame tõenäoliselt kommunikeerima juba intervjuu hetkest, et see on see täielik presentatsioon mul arvutis ja ka väljaprintidult kujul tegelikult, et täpselt see, kes me oleme, meie väga kindel eesmärk on saada ja olla selles oma valdkonnas parim tööandja ja võtta ka parimaid. Näiteks täna me oleme kujundanud välja sellise, et kui inimesed saavad meile läbi CV-Online või CV-Keskuse või otse meie värbamismeilile oma CV, siis ta saab automaatselt sellise tänukaard, kus on juba kirjas – *we look for the best, hopefully you consider yourself as one*. Et me tegelikult koguaeg viitame sellele, et kuhu me suundume ja tõepoolest kui ta juba tööle asub ja on kõik see selline lepingu sõlmimise protsess, ja täpselt nagu ma ütlesin Swiss Property DNA on nagu algusest peale olemas ja me kindlasti räägime sellest juba väga varajasest hetkest.

See on selline pidev kommunikatsioon?

Pidev jaa. Ja samas see kommunikatsioon on hästi pidevalt ka meie olemasolevate töötajate hulgas, kes me oleme siis, tegelikult nemad kannavad seda väga väga palju edasi jooksvalt iga päev meie ümber, et see on selline kontantne sõnum, mis koguaeg on olemas.

Milliste tagasilöökide või raskustega oled Sa pidanud seni tööandja brändi protsessis kokku puutama?

Ma isegi ei oska, võib-olla nagu näiteks alguses või siis kuvandi loomisel oli see, ma arvan, et see oli selline eestlaslik tagasihoidlikkus ja konservatiivsus, et saada tegelikult esialgu oma töötajad nõusse, et nad osaleksid selles kampaanias, et see oli selline tõsine töö, et see ei tulnud lihtsalt niisama, et „jaa muidugi“ pane minu pildid, et see oli ikka selline „ei“ ja „kas mina“ ja „miks mina“ ja, see tundus lohutav kui neid hakkas palju tulema, et keegi ei pea ainult üksi olema ja me tõesti kaasasime sinna need erinevad ametikohti, me tõesti üritasime kaasata siis erinevaid ametikohti, alates ettevõtte omanik, arhitektid, insenerid ja teised spetsialistid, et saada nende nõusolekut, et see tuli ikka sellise veenmistööga. Täna hiljem kui me hakkasime kampaaniat avaldama ajalehtedes, et siis hakkas tulema erinevaid küsimusi: „oi kui tore“, „kus ta veel ilmub?“ ja „kaua ta ilmub?“ ja „järgmine kord võiks teiste piltidega“. Aga kindlasti on, ma isegi ei oska öelda kas see on tagasilöök aga selle kuvandi hoidmine, et tegelikult sa võtad jube suure vastutuse endale kui sa sellise hästi tugeva sõnumiga, et selle hoidmine on pidev töö nii väliselt kui sisemiselt, et siin ei ole kordagi hetke, kus sa loorberitele puhkama jääd, et ei, ma ei ütle, et me täna juba oleme loorberitel aga see on püsiv vastutus kui sa oled avalikuks tulnud selle sõnumiga. Ja et seda hoida, siis tuleb selle nimel tööd teha.

Kas see on selline kriitiline tegur?

Jah, just, et sa ei tee nagu midagi vaikselt, et see võib osutada heaks või halvaks, et sa pead sellega koguaeg tööd tegema.

Mida Sa tänasel päeval loodad, et mis kasu see ettevõttele kaasa toob?

Tööandja bränding? Ma arvan, et nii nagu meil on, et *employees – the call of our business*. Kui sul on õiged inimesed ja selle eesmärgiga, see, milline me tööandjana oleme, tõenäoliselt hoiab siin neid meie jaoks õigeid töötajaid oma kompetentsilt, oma hoiakutel, samamoodi minu jaoks ongi see, et nii palju kui on oluline need teadmised ja kogemused, on kindlasti olulised need inimese hoiakud ja meelestatus, et kas see tegelikult sobib meie ettevõtte kultuuriga või mitte, et see, et ettevõtte oma eesmärgid saavutaks sõltub nendest inimestest, kes sinuga koos töötavad, et selles mõttes on inimesed täielikult kriitiline tegur selles ja tööandja brändingu kuvand ongi siin ümber, et seda tuleb hoida, sellega tuleb tööd teha ja ta on kindlasti selles mõttes kriitiline tegur tervikuna, et meil on olemas need inimesed, kellega ettevõtte eesmärgid ellu viia.

Saad sa öelda, et tänasel päeval ta juba on vilja kandnud?

Absoluutselt, ma ise küll loodan, et on, meil on juba täna suurepäraseid töötajad, kindlasti on siin oluline ka rahulolu-uuringu tulemused, et tõesti meil rahul oli 91% töötajatest, mis minu enda töötamise aja jooksul kõrgeim ja kuna see, et tuli hästi palju uusi töötajaid, siis väga paljud andsid ka neutraalseid vastuseid uutest, mis oli ka õige, sest osad olid 1-2 päeva töötanud, siis see oleks moonutanud tulemust. Ma usungi seda, et kui sa oled hea tööandja ja sa mõistad oma töötajaid ja sa tuled neile vastu, et on see siis paindlik tööaeg või isikliku ja tööelu tasakaal, näiteks lihtsalt koostegemise võlu, oli see heategevusprojekt lastekodudele või muud toredad asjad, mis me teeme, et see kannab vilja ja siis sa suudadki hoida neid töötajaid ja nendega koos eesmärgid saavutada, kui sul on vajalik ja kriitiline hetk, et sul on vaja minna see ekstra miil, siis need töötajad tulevad sinuga kaasa aga kui sa oled selline teine äärmus, selline kaheksast viieni ja selline hästi punktuaalne ja protsessipõhine ettevõtte, siis sa ei saa seda midagi ekstra. Nii see lihtsalt on.

Lisa 10. Intervjuu Swedbank AS esindajate Alice Ligi ja Leila Haas

Intervjuu toimumise aeg – 13.03.2015

Intervjuu kestus – 34:12

Kui kaua Sa oled Swedbank`'s olnud ja mis on Sinu täpne ametinimetus?

Aasta oli 2002 kui ma tulin, ammu juba, täna ma olen personaliarendusjuht.

Kui kaua on Swedbank meie turul tegutsenud?

1991.

Ettevõtte kuulub erasektoris, väliskapitalil põhinev?

Jah, kui eelmise küsimuse juurde tagasi tulla, siis Swedbank on otsene järeltulija Hansapangale ja meie ajalugu on tihedalt seotud omavahel, enne seda ta oli veel Hoiupank jne aga see ei ole vist oluline. Ametilik alguse aeg on 1991, 2008 tuli Swedbank.

Tegevusvaldkond on pangandus?

Jah, pangandussektor.

Kui palju Teil täna päeval on töötajaid?

2500 eelmise aasta lõpuga.

Mis oli see, mis ajendas Swedbank`'i tegelema tööandja brändiga?

Me arvame seda, et on väga oluline olla atraktiivne tööandja, nii nendele inimestele, kes meil juba on, et neil elu siin teha võimalikult heaks ja mugavaks, et nad tagaksid siin olla. Teiselt poolt aga ka väljas poole olla atraktiivne neile, kes on meie potentsiaalsed töötajad. Paratamatult täna sel tööjõuturul lihtsalt ignoreerida seda teemat, seda luksust, ei ole praegu kellelgi, peame igal juhul tegelema sellega, et olla tööandjana nähtav.

Oskate öelda kui kaua sellist teadlikku tegelemist tööandja brändi alal on olnud?

Seda on vist väga raske määratleda, mulle tundub, et mingil määral me oleme seda koguaeg teinud, et kasvõi juba värbamisprotsess, et kuidas sa seda teed, on tegelikult kõik etapiti läbimõeldud ja suunatud sellele, et tööandja kuvandit luua. Väga raske on panna kuupäeva, et siit me hakkasime seda tegema, pigem on nii, et me oleme pidevalt teatud protsessides selle nimel toimetanud., võib-olla ühel hetkel me hakkasime seda nimetama selle terminiga.

Kas Teil on täna päeval selliseid ametikohti, mida on äärmiselt raske täita?

Kindlasti on, seda oskab vast Leila paremini öelda. Jaa, kindlasti on, et IT sektori on kindlasti see, kus on konkurents hästi tihe ja *start-up* kultuur surub ennast turule ja noored tegelikult ei armasta enam seda suure organisatsiooni tööd ja see on ka see üks pool, mis *employer branding* ga seonduv, et kuidas me siis ikkagi konkureerime, et erinevad IT positsioonid tooks

välja ja samuti ikkagi mingid väga spetsiifilised spetsialistid ja tipp-spetsialistid, mida ongi üldse turul väga vähe, kus sa ei leiagi sellist väljaõpetatud inimest. Kas on kompetentsid väga spetsiifilised või mõnikord on ka teatud ametikohtadel nõuded väga kõrged ja fondijuhtide puhul on näiteks see, et on juba seadusandlusest tulenevad nõuded, mistõttu neid inimesi nagu lihtsalt ongi loetud arv üldse turul. Me ei ole pidanud väga muidugi otsima aga see on näitena. Või teine variant, et kui on selline positsioon, mis eeldab inimeselt kahe erineva asja väga head tundmist, ütleme näiteks raamatupidamise oskused peavad olema aga ka samas IT-taustaga inimene, et sellised positsioonid ka kindlasti.

Lähme tagasi selle sisemise poole peale. Kas Te viite ka näiteks rahulolu-uuringuid organisatsioonid regulaarselt läbi?

Praegu on olnud igal aastal rahulolu-uuring ja pikemat aega.

Kas Te ka analüüsite neid tulemusi ja teete ka tegevuskava?

Jah, meil on erinevatel tasanditel plaanide tegemine, näiteks meil on tiimipõhine analüüsi tegemine. Iga tiimi puhul juhi vastutus on see, et paika panna tegevuskava vastavalt uuringu tulemustele, et kuidas asjad saaksid olla paremini. Teine on organisatsiooni tasandil, see jaguneb ka veel omakorda – kohalikeks ja baltikum, et mis sealt välja koorub ja mis saab olema fookuseks.

Kas see mida Teie organisatsioon pakub oma töötajatele eristub kuidagi sellest, mida pakuvad Teie konkurendid tööjõuturul?

See on väga raske küsimus. Üks asi on see, et me väga täpselt ei tea mida teised pakuvad, et ega see ei ole päris täielikult lõpuni avalik info, mida kuskil pakutakse ja ma arvan, et laias laastus meie pakett, mida me pakume on väga hea võrreldes teistega, väga konkurentsivõimeline. Jah, kui me räägime väga väikestest organisatsioonidest, kes saavad teha oma 20-le inimesele sobivaima paketi, siis sellega võrreldes meie olukord on natuke teine, sest me peame tegema universaalse valiku, sest meil on nii palju inimesi erinevatel etappidel. Aga valik on jälle väga suur teistpidi, mida me inimestele pakume, nii et ma arvan, et konkurentsivõimelised oleme me kindlasti, kas me oleme üliunikaalsed, selles osas ma ei oska välja tuua, ma arvan, et me ei ole niivõrd unikaalsed kui laiapõhjalised.

Tooksid sa välja mõne sellise näite, millega Te võiksite uhkeldada?

Me oleme võtnud selliseid fookusi, võib-olla see on see mis meid eristab või mille üle me ise oleme uhked. Näiteks tervisesuund, millesse me paneme päris palju ressursi (tervis, sport, tervislikud eluviisid), siis on peresuund, kus on isikliku elu tähtsündmustega seotud asju, lastega väga palju seotud asju, lähtudes sellest, milline meie töötajaskond on, oma vanuselisel ja perekonnaseisult. Ja ka haridusega väga palju seotud, me haridust väga väärtustame. Ei ole nii, et kaootiliselt natuke igas suunas midagi, vaid valdkonniti, mis moodustabki sellise paketi. Ja kindlasti noorte suund ka ja noorte klubi on meil loodud tegelikult eelmisel aastal. Swedbank`'s on nii-öelda kuni 30 aastaste klubi, mis ühendab erinevate valdkondade spetsialiste, et nad saaksid omavahel *network`da*, et nad oleksid nii-öelda teadlikumad, mis majas toimub, et nad näeksid ise oma võimalusi ja suundi, kus suunas liikuda. See toetab ka väga palju sellist arengu- ja karjääri poolt kindlasti. Nad saavad ise ette võtte mingeid projekte ja lihtsalt ära teha ka ise, et sellise isejuhtimise teel paljuski. Kaasatus kindlasti, ja ma arvan, et ühest küljest motiveeriv ongi see arenguvõimalus ja karjäärivõimalus, mis ühest küljest organisatsiooni suurus neile võimaldab

ka, et sul on palju suundi ja Eesti mõistes Swedbank on suur organisatsioon ja nii palju erinevaid võimalusi horisontaalselt, vertikaalselt liikumiseks ei ole just väga paljudes ettevõtetes. Ja, see on kindlasti ka üks põhjustest miks me keskmine staaž on märkimisväärne, inimesed ei tee seda staaži täis mitte ühel ametikohal, vaid sul ongi võimalik liikuda väga erinevates suundades ja seda väike ettevõtte sulle kuidagi ei saa võimaldada. Siin neid kasvuvõimalusi on päris palju. Üks asi veel lisaks tuua, mis on meil erinev või eristuv kindlasti enamusest ettevõtetest, et meil on selline asi nagu tugigrupp, mis on siis esmane psühholoogiline nõustamine, et meil on enda seest välja õpetatud üks hulk inimesi, kes on võimelised andma sellist esmast psühholoogilist abi igasuguste probleemide korral – tööalane, isikliku elu alane, läbipõlemisest kuni leinateemadeni. Ja see on selles mõttes väga hea võimalus inimesele, kes tunneb, et ta on ummikus aga päris psühholoogi juurde veel ei lähe või ei oskagi pöörduda, et siis on võimalik meie inimestega võtta ühendust ja rääkida. Et see on küll üks võimalustest, millest me oleme käinud rääkimas ka väljaspool maja ja mis on kindlasti unikaalne.

Tooge näiteid värbamistegevustest või muudest tööandja reklaamimise võtetest, et saada vajalikud spetsialistid endale laua taha?

No üks asi mis IT-s värbamises käib on sihtotsingu teema, et me siin konkursi peale inimesi enam ei loodagi saada ja eks me müümeegi ennast eelkõige sellega, milline organisatsioon ise on ja ma arvan, et meil on väga suured andmebaasid, mida sa kusagilt mujalt ei saa ja see, et sa saad suurorganisatsiooni kogemuse, kindlasti me kuvame oma motivatsioonipaketti, mida tööandja pakub. Pluss veel see, et me kasutame väga palju noori, just praktikantide näol, me võtame majja hästi palju praktikante, me käime ise ülikoolides rääkimas, nemad on meie tuleviku järelkasv, et meie kasvatame nendest välja oma töötajad. Praktikant on sageli ka see saadik, et isegi kui ta on meil lühikest aega, siis on oluline, mis teadmiste ja mis sõnumit ta levitab oma võrgustikus. Praktikaprogramm on üks suur eraldi programm. Värbamisel me teeme seda, et me anname noortele võimaluse, nad tulevad majja, saavad alguses teha veidi lihtsamaid asju aga väga paljud nendest jäävadki tööle, tunnevad sellel hetkel juba organisatsiooni, meil on siis juba väga lihtne neid välja õpetada ja ise enda soovide järgi neid ka natuke voolida, sest neil ei ole sel hetkel veel tohutud pagasit, neil on hästi lihtne sulanduda meie ettevõttesse. Me eelmisel aastal võtsime 67 praktikanti tööle, sellel aastal võtame veel rohkem. Ja see on kõik bränding, mida me teeme läbi kõikide tegevuste. Kõik meie inimesed on meie saadikud. Ja ma arvan, et sellega me püüamegi siis meelitada, me räägime potentsiaalsetele töötajatele, mida nad siit saavad, mis on meie suured plussid, ja kui me nad juba endaga kohtama saame, siis on veel lihtsam rääkida, millised võimalused tal siin avarduvad, nii see käib.

Kes on need inimesed, kes tegelevad Teie majas tööandja brändiga?

Tegelikult, põhimõtteliselt kõik, sest meie suur soov oleks, et kõik meie inimesed oleksid meie saadikud. Kui me räägime palju konkreetsemalt, siis kindlasti kogu personaliosakond, veel konkreetsemaks minnes siis loomulikult värbajad, kes igapäeva töös sellega tegelevad, mina kui arendusnimene tegelen pigem katuse poolega.

Kas mingitel etappidel on ka kaasatud turundusosakond ja juhid?

Jaa, loomulikult, turundus- ja kommunikatsiooniosakonnaga me teeme koostööd selle teemaga. Kõike seda kompetentsi ei ole meil endil mõtet kasvatada ja hoida. Ja juhid on tegelikult ka saadikud, et kui enne oli küsimus rahulolu-uuringu kohta, siis meil on seal sellised küsimused, mis annavad võimaluse määratleda, millises staadiumis on inimesed oma suhtumises tööandjasse, see on selline nelja kastiga maatriks, mida kasutatakse erinevates uuringutes. Selgelt

väga suur valdav osa meie juhte on antud teemas saadikud, mis tähendab, et oma igapäevases töös, rääkides oma inimestega või rääkides ka väljapoole, kus nad käivad ja esindavad pank, on nad tööandja brändi vankri ees.

Kui olulisel kohal on Teie jaoks juhtide usk? Kas nad usaldavad personaliosakonda kontseptsiooni välja töötamisel ja arendamisel või pole see nii suures korporatsioonis omavahel seotud?

Nad kindlasti peavad usaldama, meil on väga palju ehitatud üles just usalduse peale ja inimesed, kes on oma valdkonnas kompetentsed, saavad sellega ju kõige paremini hakkama. Samas nende sisend on meile väga oluline, see et nad oleksid sellega kaasas, kuni sinnani välja, et meie peadirektor räägib täna väga tugevalt seda sõnumit, et inimesed on meile väga olulised ja me peame sinna panema väga selgelt oma fookust. See kõik käib kuni tipuni välja.

Kas Teil on tööandja brändi loomisel kirjalik projektiplaan?

Sellist ametlikku projektiplaani ei ole, kuid tööandja brändi või tööandja väärtuspakkumise teemal on olnud meil sellised lained, uuendamise lained, et siis on käinud koos küll projektimeeskonnad, ja on arutatud erinevaid suundi välja, viimane oli 4-5 aastat tagasi. Täna me oleme sealmaal, et mõelda kas me uuendame ühtteist aga sellist väga ametlikku projektiplaani ei ole.

Kas projektimeeskonna all Sa mõtled neid inimesi, keda Sa varem mainisid – personaliosakond, turundus- ja kommunikatsioon, juhid?

Lisaks nendele meil olid ka erinevad fookusgrupid, et üle kogu organisatsiooni kaasata erinevaid töötajaid, kuna me rääkisime väärtuspakkumise osadest, et mis oleks siis inimeste jaoks need väärtust loovad momendid, mida oleks vaja väärtuspakkumisse lisada. Et kuna me tegelikult teeme seda asja kõikide inimeste jaoks ja selgelt ka kogu oma parema tahtmise juures me personaliosakonnas ainuüksi ei saaks otsustada, sest väärtust on sellel rohkem kui küsitakse nendelt, kelle jaoks seda tehakse. Igal juhul on see kasulikum kui kaasata suuremat ringi.

Kas selle projekti raames Te analüüsisite ka sihtrühma, kellele seda suunata? Kas Te teate täpselt milliste omadustega inimesi Te siia ootate ja milliseid väärtusi nad peavad kandma?

Jah, me üldiselt teame. See milliseid väärtusi nad peaksid kandma, see tuleb meie ettevõtte põhiväärtustest aga see on see selline kirjutamata DNA, et mis tüüpi need inimesed on, keda me otsime, et me tunnetame seda suhteliselt kõhutundega kasvõi. Aga kui me räägime värbamisega seotud konkreetsetest profiiliotsingutest, siis lihtne näide mida tuua on näiteks kui kontorivõrku värbame suuremas koguses inimesi, siis kui see on selline suurem kampaania, siis me väga fokuseeritult räägime läbi, et milliseid inimesi me otsime, kuidas nendeni jõuda, mis on huvitav nende jaoks, mis kanaleid me kasutame. Et see on küll üks selline projekti koostamise etapp. Ja see väärtuspakkumine ka, et kuna meie puhul on ta nii suur ja lai, et kui ma teen kampaaniat, siis ma pean mõtlema mida ma täpselt antud sihtgrupi jaoks välja toon, mul ei ole mõtet sinna panna kõike, et ma peaks eelnevalt läbi analüüsima ikka, mis aspektid kõnetaksid seda sihtrühma rohkem.

Et ikkagi sihtgrupiti tuleb läheneda?

Jah.

Me oleme mitu korda rääkinud tööandja väärtuspakkumisest. Kas Teil on sõnastatud ka ühtne tööandja brändi sõnum?

Meil on mitu sõnumit tegelikult, väga erinevaid. Näiteks „Karjäär Swedbank`'s on investering iseendasse“. See on midagi, millesse me ise väga tugevalt usume, et kui sul on CV-s kirjas, et oled töötanud Swedbank`'s, siis ilmselgelt annab see väärtust juurde. Ja võib-olla mida me veel räägime laiemalt võttes, et me „Tahame oma inimestele anda võimaluse teha suuri asju, arenege meiega koos ja samas tunda rõõmu tasakaalus elust“, et see on selline mitmest osast koosnev lubadus, mida me ka kasutame. Väärtuspakkumine koosneb meil ka blokkidest ja sõnumid käivad sinna juurde. See kõik tuleb ka panga oma erinevatest suundadest, näiteks me tahame olla midagi enam kui lihtsalt pank. Lisaks kasutame veel teatud sihtgruppides – „Teeme koos tuleviku pangandust“, me tahame olla esirinnas oma lahenduste ja teadmiste poolest. Nii nagu kogu väärtuspakkumisega tervikuna, on ka sõnumitega, et meil on erinevaid asju, millesse me ise usume ja lähtuvalt sihtgrupist valime ja kasutame.

Kas sõnumite loomisel kaasati ka fookusgrupe?

Jah, fookusgrupe. Päris siseveebi selle kohta küsitlust ei pandud.

Kas ettevõtte sees oma töötaja teab ja on kursis nende sõnumitega? Kas töötajad on teadlikud mida Te tööandjana pakute?

Jah, need on inimestele ikka päris palju teada. Muidugi võib olla mingeid nüansse, mida nad ei tea liiga palju, aga laias plaanis on see info ikka selline, mis on peas. Me räägime seda kõikidele uutele töötajatele, kes meile tulevad, nii värbamise hetkel kui ka oma nii-öelda esimestel päevadel. Pluss see info on olemas ka meie kõikidel siseveebi saitidel, see peaks ikka olema kõikidele teada. Hüved on ka meil sellised, mida suurem osa ikka kasutab. Kuna me oleme paketti üritanud panna ikka võimalikult paljudele inimestele midagi, siis suurem osa pangast seda kõike ka kasutab. Peaks olema teada küll ja sõnumid on ka sellised, mis peaksid jääma meelde.

Kas ka muudes tööandja reklaami kanalites on kuvatud see mida te tööandjana pakute? Näiteks kodulehel?

Ikka on, läbi väärtuste ja varsti peaks tulema ka uus leht. Igal pool kus vähegi võimalik. Näiteks ka Facebookis on meil uus asi – karjääri-äpp, mida me väga palju kommunikeerinud ei ole, me tegime sinna ka eraldi karjäärisuuna, kus on esiteks siis Swedbank`'i kohta olulisi fakte miks inimene võiks mõelda töötamisele meie pangas, praktikavõimalused ja kõik selline üldine info, ka väärtuspakkumise sisu. Lisaks sellele käime koolides, messidel ennast kui tööandjat tutvustamas. Ja isegi kui me ei leia sealt kohe konkreetselt kandidaate, siis mõte on ikkagi see, et hea sõna läheb levima ja igal võimalikul viisin enda tööandjast rääkima.

Milliste tagasilöökide või raskustega Te olete pidanud tööandja brändi protsessis kokku puutuma?

Üks võib-olla on see, et kui meil on konkurss ja me ei saa neid kandidaate, keda me soovime ja ootame. Eks selliseid olukordi tuleb ikka ette ja siis tuleb ümber mõelda või läbi mõelda, et kas me suunasime kuidagi oma sihiku valesti, kas pakutav tekst või kanal oli väär. Need on kõige loogilisemad kohad, kus me selliseid tagasilööke võime tajuda. Ma päris tagasilöögina seda ei nimetaks aga mis on võib-olla selline üldine teema, kui me räägime pangandusest või

finantssektorist tervikuna, siis inimese jaoks on see sektor väljastpoolt üsna ühte nägu, et ka see on mõnes mõttes töandja brändi koha pealt keeruline, et kuidas eristuda üldse. Et see ei ole võib-olla tagasilöökk aga tuntav muutatus 10 aasta taguse ajaga, kus me paistsime tunduvalt rohkem silma eristudes, täna on nad kõik skandinaavia pangad, ühed on suuremad kui teised aga ja kui inimene väga ei tea kummastki, siis on raske täna eristuvust leida. See on ka mujal maailmas samamoodi. Ja see on üleüldse ettevõtete vahel, sest ettevõtted on väga teadlikuks muutunud ja kõik väga teadlikult tegelevad töandja brändiga, just see sama, et kuidas sa lõpuks eristud, kui vaadata suurorganisatsioonide motivatsioonipakette, siis põhiasjad on enamasti sarnased, et kuidas sa leiad siis oma nišid veel juurde ja sa saad öelda, et meil on see aga teistel ei ole. See ongi ilmselt kõige suurem väljakutse, et kuidas hoida seda motivatsioonipaketti jätkusuutlikuna ja kuidas seda täiustada nii, et sa suudad konkureerida ja eristuda.

Mis on ootused või lootused, et millist kasu töandja brändiga tegelemine organisatsioonile annab?

No ühelt poolt on see, et kui inimesed, kes on meil siin sees kui nad näevad seda väärtust ja hindavad kõike seda, mida töandja neile pakub, siis nad on loodetavasti stabiilsemad, mis on väga selgelt rahaliselt mõõdetav sellega, et kui volavus on väiksem, inimesed lähevad vähem ära, siis sa investeerid uute värbamisse vähem ja sellega kaasnevaid kulusid on vähem. See on selline väga käega katsutav asi. Lisaks see, et inimeste heaolu ja rõõm siin olemisest, on meie missioonitunde küsimus, üks asi on ärilisest poolest aga teine asi on see, et me tegelikult ka tahame, et meie inimestel oleks siin hea, et meie juures tahetakse olla. Ja kui see on korda läinud, siis see on suur väärtus omaette. Ja teiselt poolt väliselt, et milline meie maine on, mida parem on meie maine, seda lihtsam on leida meil inimesi, samuti ka väga keerulistele positsioonidele, mida on raske täita, et seda vähem me peame tegema selleks kõik võimaliku, need on väga otseselt mõõdetavad ühikud.

Saad sa tänasel päeval öelda, et kogu see tegevus on juba organisatsioonile kasu toonud?

Ma arvan, et see kindlasti on toonud kasu. Teine asi on see, et meie maine on väga palju mõjutatud Swedbank`i üldisest mainest ja see maine on juba üsna hea, mis tähendab, et isegi kui me töandja brändi osas mida ei teeks, siis meil oleks selle arvelt ikkagi mingi krediit olemas, et see ikkagi annaks meile mingid võimalused leida vajalikke inimesi. Aga kui me oluliselt ebaõnnestuks selle koha pealt, et kui hästi me paneme oma inimesi sisemiselt tundma ja kui palju me selle nimel pingutame, siis me võiksime miinusesse minna selle krediidiga ja me võiks endale selgelt kahju teha. Täna me pingutame selle nimel, et kasu teha endale. Et mitte ainult selle pärast, et Swedbank on tugev bränd, ei taheta siin olla, vaid ikka ka selle pärast, et siin tõe poolest on väga hea olla, et Swedbank töandjana on väga hea.

Kas Te olete ka realselt mõõtnud sellist numbrilist kasu?

Selliseid analüüse me ei ole veel teinud ja see oleks päris raske ka välja võtta, selle pärast, et nii palju on muid faktoreid mis mõjutavad, kuni sinnani välja mis toimub tööjõuturul. Et kui me saaksime saavutada sellise keskkonna, mis muus osas üldse ei muutu, siis me võiksime oma tegevust muuta aga sellist luksust meil ei ole. Küll mida me mõõdame, on näiteks töandja soovitusindeks meie enda töötajate seas, teada saamaks kui paljud meid soovitaksid töandjana, kui palju on neutraalseid ja kui palju negatiivseid. Selle indeksi järgi me võime öelda, et me oleme oluliselt parandanud oma positsiooni viimaste aastate jooksul. Kindlasti need tegevused, mida me siin teeme, on ka andnud oma osa sellele.

Lisa 11. Intervjuu LHV Pank AS esindajate Häli Õigus ja Pille-Riin Pillav

Intervjuu toimumise aeg – 17.03.2015

Intervjuu kestus – 32:04

Kui kaua Te olete LHV pangas olnud ja mis on Teie täpsed ametinimetused?

Ma olen kaks aastat olnud ja personalijuht olen. Mina alustasin 2008 assistendina, siis liikusin edasi sekretäriks, bürojuhiks, ja kuna ma olen ninapidi koguaeg personaliasjades sees olud, siis oli see loomulik liikumistee olla täna personalispetsialist, ametlikult aasta.

Kui kaua on LHV pank Eestis tegutsenud?

LHV pank sai panganduslitsentsi aastast 2009 aga tegelikult meie ajalugu on pikem, me alustasime investeerimisühinguna ja aastast 1999. Tähistame 16-ndat sünnipäeva sel aastal ja pangana 6-ndat.

LHV pank kuulub erasektorisse ja on puhtalt Eesti kapitalil põhinev?

Jah.

Kui palju Teil on tänase päeva seisuga töötajaid?

230 ja siin me mõtleme kogu gruppi – LHV Varahaldust ja LHV Finance.

Mis oli see, mis ajendas LHV-d tegelema tööandja brändiga?

Põhiline mõte oli see, et meelitada häid talente siia ja kui meile tundus, et sisemiselt on nii tugev see kokkuhoidmine ja identiteet, siis mulle tundus, et seda võiks ka laiemalt levitada, et ka teised võiksid teada, et meil on siin tore. Ma arvan ka, et me oleme nüüd piisavalt küpsed, et näidata ka väljapoole, et meil on siin tegelikult väga äge, et me tunneme ennast hästi ja meie rahulolu-uuringud on väga heade tulemustega, et ju meil siis on kõik hästi ja see kumab ka väljapoole. Me värbame aastas u 60-70 töötajat, et meil on päris suur vajadus heade talentide järele, siis on oluline ühest küljest hoida oma töötajaid ja teisest küljest meelitada ligi häid inimesi.

Kui kaua Te olete tegelenud tööandja brändiga?

Mina kaks aastat. Teema on ta olnud kogu aeg aga millal ja kui palju me teadlikult tegelema hakkasime, ma ei ütleks, et meil on kirja pandud brändi strateegia, pigem on see meil kuidagi loomulikult tulnud, me tunnetame hästi, et milline organisatsioon meil on ja milliseid inimesi me ootame. Ma arvan, et me oleme tegelikult algusest peale sellega tegelenud.

Kas Te viite rahulolu-uuringuid oma ettevõttes regulaarselt läbi ja uurite miks Teie töötajatele meeldib Teie ettevõttes?

Jah. Peamine mõte on parendada meie töötajate rahulolu, sealt alati tuleb välja see, mida saab alati paremini teha, kuigi tulemused on meil väga head, kuid selle alusel saab luua tegevuskava, mida saab teisiti teha ja parendada.

Kas see mida LHV pakub oma töötajatele, on kuidagi eriline või teistmoodi sellest mida teevad Teie konkurendid?

Ma arvan, et kui me räägime sellisest klassikalisest väärtuspakkumisest või soodustustest, et siis see ei ole niiväga erinev, et meil mõned erisused muidugi on aga tegelikult mulle tundub, et see on kujunenud selliseks standardiks, et kõik kandidaadid küsivad, et kas Teil see või see on ja siis on aru saada, et tegelikult pakutavad väärtuspakkumised on sarnased turul. Aga ma arvan, et sellise keskkonna ja karjäärivõimaluste ja selles osas, mida sa saad meil ära teha, siis seal me pakume natuke teistsuguseid asju kui teistes pankades näiteks.

Too palun mõningaid näiteid.

Ma arvan, et esiteks on see, et hetkel ei ole ühtegi teist panka, kes nii kiiresti kasvaks kui meie. Meil on hästi selge võimalus ja eelis igal töötajal panustada nii enda karjääri kujundamisse kui ka ettevõtte kujundamisse, kuna me alles oleme sellised noored, ja meil on ka praegu võimalus asju teha teistmoodi ja põnevamalt, kuna teistel on kõik valmis ja olemas. Kui teised saavad hoida ja parandada oma positsiooni, siis meil on võimalik näha neid kohti, kus me saame olla edumeelsemad, ma arvan, et see ongi see, mis kõige rohkem finantssektori töötajaid meie poole tõmbab ja teiseks ka siis Eesti kapital. Lisaks ka seda, et me kuulame seda, mida töötajad ootavad, et päris mitmed koostöösuhted on sündinud just töötajate soovist ja vajadusest, et keegi läheb näiteks joogaklubisse, talle meeldib seal ja ta teavitab mind sellest ja mina omakorda uurin, et kas meil oleks võimalus koostööd teha, et niimoodi sünnivad erinevad koostöö suhted töötajate hüvanguks. Just see, et me kuulame neid ja tegutseme, mis kujundab meile omanäolisuse.

Kes on peamised vastutajad tööandja brändiga tegelemise eest?

Ma arvan, et tegelikult juhtkond, meie personaliosakonnaga saame seda toetada ja hoida pilti koos ja vaadata, et kõik osapooled teeksid omavahel koostööd aga tegelikult on see nii juhtkond kui turundus kui personal – selline koostöö ja kokkuvõttes on iga meie töötaja meie brändi kuvand väljapoole, samuti meie koostööpartnerid LHV turustajad, näiteks pensionifondi turustajad, kujundavad ka meie tööandja nägu hästi palju. Meie nõukogu liikmed ka, kui me räägime näiteks Rain Lõhmusest, siis ettevõtte on paljuski tema nägu või kui me räägime Andres Viisemann, kellel on olnud väga tugev selline disaini huvi ja kes on väga palju meie sisekujunduse taga, kuidas ta on näinud meie kontorit ja kuidas ideed koos sisekujundajaga on sündinud, et kogu selle pildi loomine koostöös nendega. Meie kui personaliosakonna roll on olnud arusaamine sellest, mis meid tugevaks teeb, oleme seda töötajatelt uurinud miks nad siia tulnud on ja miks nad siia tulla tahavad ja siis seda rauda üha tugevamini taguda väljapoole, et tegelikult see kõik on siis olemas, meie asi on aru saada mis see on.

Enne Te mainisite, et Teil ei ole strateegilist plaani, projektiplaani?

Meil on strateegilised eesmärgid aga need ei ole otseselt sõnastatud, et see on meie brändingu eesmärk. Eesmärk on iga aasta olnud ka lähtuda ettevõtte üldisest strateegiast ja maine hoidmine ja parendamine, et see kõik on meie koordineerida. Me ei ole neid tegevusi kirja pannud aga need on siiski sihipärased.

Kas Te tunnete oma sihtrühma, kas Te olete kirja pannud või analüüsinud milliseid inimesi Te siia ootate või milliseid väärtusi nad peaksid kandma?

Jah, ühest küljest me värbame ühiste joontega inimesi aga teisest küljest jälle erinevaid, keda me siia vajame, et meil on ka sihtgrupe erinevaid. Näiteks IT-osakond laieneb meil täna väga kiiresti ja sinna on väga raske inimesi leida, siis me oleme seda sihtgruppi üritanud eraldi adresseerida ja ka üldises tööandja brändis rõhutada seda, et me teeme innovaatilisi asju ja arendame oma lahendusi nullist, et igal pool seda ka rõhutada, et paista ka tehnoloogia ettevõttena rohkem silma. Aga üldiselt me otsime ja värbame selliseid ettevõtlike ja isemõtlevaid inimesi, kes suudavad algusest lõpuni oma ideed läbi viia ja ideid genereerida kui ka siis protsessi lõpuni neid asju läbi viia. Meie väärtused on: lihtne, toetav ja tulemuslik. Ja ma usun, et see on selline, õnneks me ei ole pidanud veel ettevõttes väärtuste *workshop`e* tegema, et see on iga LHV töötaja DNA, et me üritame asju teha lihtsalt, arusaadavalt ja kiiresti ja tulemusi tuua, sealjuures siis üksteist toetada.

Kas see mis Sa praegu mainisid kolme sõnana, kas see on ka Teie tööandja brändi sõnum, mida Te kuvate?

Jah, et need väärtused on juba ammu siin olemas. Nende üle on arutletud küll, et mis meie väärtused on millised me oleme, see on kuidagi ajas välja kujunenud. Nende loomiseks me ei ole kuidagi mingeid kampaaniaid teinud firma sees aga need väärtused on sellised, mis on meie jaoks loomulikud ja hästi tõele vastavad, ükski nendest kolmest sõnast ei ole selline, mida me häbeneksime välja öelda. Brändi sõnumi loomine käis ka nii, et ühest küljest võeti väärtused ja teisest küljest see mida meie töötajad ja juhid tunnevad siin, see on nende kahe kombinatsioon.

Sõnumi loomisel oli kaasatud siis nii juhid kui töötajad?

Jah.

Enne Sa mainisid, et IT inimesed on selline sihtgrupp, keda on äärmiselt raske hetkel leida, kas Te pöördute sihtgrupiti erinevalt või on Teil läbivalt üks tööandja brändi sõnum?

Ma ei saa öelda, et erinevalt pöördume, kuid kindlasti rohkem selle sihtgrupi poole. Näiteks me teeme koostööd IT Akadeemiaga, kus me pakume stipendiume IT eriala lõpetajale, nii bakalaureuse kui ka magistriastmel ja seal me siis turustame rohkem ja oleme ka siis kutsunud siia visiitidele ja selgitanud, et kuidas meil siin töötada on. Üldine sõnum meil on ikkagi see, et me oleme tehnoloogiaettevõtte, me näeme ennast hästi tehnoloogiakesksena, kuigi meil on ka hästi palju osakondi, kellel ei ole otsust tehnoloogia kokkupuudet, kuid me järjest rohkem liigume sinna suunda, et kuidas me läbi tehnoloogia ja internetikanalite klientideni jõuame. Ja ma arvan, et see tõmbab ka teisi töötajaid ligi, et kuna me tahame ettevõtlike ja kaasaegseid inimesi, kaasaegse mõtteviisiga inimesi, siis see töötab ka nende puhul.

Kas kõikides võimalikes kanalitest kus Te ennast kui tööandjat reklaamite, on Teie väärtuspakkumine või sõnum kuvatud?

Töökuulutustest on see sees, kodulehel, intervjuud, artiklid. Meil on ka just valmimas brändi video, mida me oleme samade põhimõtete alusel tootnud, seal osalevad näitlejatena meie oma inimesed, keda me siis oleme pildistanud erinevates rollides ja kus Rain Lõhmus räägib teksti juurde, millisena tema näeb LHV-d ja varsti saab seda ka näha. Et see on selline viimase aja

tööandja brändi projekt. Selle mõtte on ka see, et inimene, kes meie vastu huvi tunneb, ta juba näeb meie sisemist poolt, mis meil siin on ja tugevamalt rõhutada, et kes me oleme.

Kas Te olete teinud erilisi projekte või kampaaniaid, millega tööjõuturul paremini silma paista?

Ma arvan, et osalemine konkurssidel on hästi oluline, proovime regulaarselt olla pildis ajalehetöökuulutustes, kus meie kontseptsioon on esineda alati töötaja pildiga, eesmärk on olla pildis ja teada anda, et meil läheb hästi ja me värbame. Päris oluline ettevõtmine on veel praktikaprogrammi vedamine, viimastel aastatel on meil praktikantide arv päris suur, suvel käib 30 praktikanti majast läbi, oleme päris aktiivselt osade koolidega koostööd teinud, viimased kolm aastat oleme suhteliselt suures kontaktis olnud ka EBS-ga, kus oli investeringute juhtimise eriala, kust me oleme tudengeid vastu võtnud ja päris mitu on ka jätkanud töölepinguga. Noored koolipingist ja talendid ära noppida ja nad siin välja koolitada, seda suunda me tahame oma võimaluste piires kindlasti ka jätkata. Lisaks eelnevale on meil siis ka igasuguseid üritusi, koolitusi ja majast väljas käimisi, raamatuklubi üritus. Samuti on meil siin ka keskkooli või täitsa lapsed külas käinud.

Kui uus töötaja tuleb, kas talle tutvustatakse ka tööandja brändi sõnumit, et kes Te olete, mida Te pakute ja kuidas Teil asjad siin käivad?

See toimub juba intervjuul, kas mina või Pille-Riin oleme iga intervjuu juures koos juhiga ja toetame juhti, et meist ka hea pilt jääks kandidaadile, et see toimub juba seal. Uutele töötajatele on meil spetsiaalne sisekoolituse programm, et siis uus töötaja saaks kiiresti terviklikuma pildi LHV tegevustest, üks esimesi inimesi, kes uutele töötajatele koolituse teeb on LHV juhatuse esimees, kes räägib LHV ajaloo ja näost ja eesmärkidest, see on ka üks koht. Meil on selle kohta ka üks hea fakt – 25% uutest töötajatest tuleb meil läbi enda töötaja soovitus. Me oleme alati teinud positsioonidele nii konkursi kui sihtotsingu kui ka küsinud oma töötajate käest, kuid päringute peale on tihti osutunud valituks just läbi oma töötaja soovitus, mis näitab, et meie inimesed teavad keda me siia otsime. Seda ka isegi lahkuvate inimeste puhul, kus ma ka täna lugesin ühe lahkuva töötaja tagasisidet, et vaatamata oma lahkumise põhjustele, ta ikkagi soovitaks LHV-d kui väga head tööandjat oma tuttavatele. Täna näiteks üks endine töötaja saatis meile kaks kandidaati.

Kas Te olete pidanud kokku puutuma raskuste või väljakutsetega tööandja brändi protsessis? Millised on need tegurid, mis mõjutavad selle õnnestumist?

Eriti suur väljakutse on panga kuvand, mis ei ole noorte jaoks enam eriti atraktiivne, eeldatakse, et palgad on kõrged aga tundub selline pigem konservatiivne ja hästi paljude piirangutega. Üks asi on kindlasti veel see, et meid nähakse endise Hansapangana, mis mõnes mõttes on hea, kuna hästi helgelt mäletatakse neid aegu, kuid teisest küljest jällegi tõmbab meile natuke valet sihtgruppi ligi, et tulevadki inimesed, kes on tüdinenud pikaaegsest pangakogemusest ja siis nad loodavad, et nad saavad siin kõike alustada aga samas nad ise ei ole selleks valmis või saavad aru, et siin ei ole kõik sama. IT-spetsialistide värbamise puhul on raske tõmmata tähelepanu ja kuvada seda, et meil on suur IT-osakond ja siin saab ise mõelda ja teha asju. Võib-olla kaks asja veel – meid tihtipeale seostatakse liigselt agentidega, kes on kaubanduskeskustes pakkumas LHV pensioniteenuseid. Varem oli võimalik tunnetada ka seda, et meid peetakse justkui eliidiks, et võib-olla sellest me tahaksime natuke välja tulla, et me ei ole advokaadibüroo. Lisaks veel üks asi, me ei ole selle kohta ka väga palju tõestust saanud, aga mõningad olukorrad on, ja see on ka nii-öelda väljakutse tulevikuks, et kui meil on väga hea brändi kuvand, me oleme väga hea

ettevõtte kuhu kõik tahavad tööle tulla, et siis ikkagi vastata ootustele, ma kardan olukorda kus kandidaadi ootused on liiga kõrged, siia tulles ta ootab õhulossi, et siis seal ongi hästi oluline siis intervjuul rääkida hästi reaalselt olukorda, et inimene tahab tulla ikkagi seda tööd siia tulema, mitte ainult organisatsiooni pärast. Meil on selliseid olukordi olnud küll, kus inimene on hästi vaimustatud olnud LHV-st, kuid pole ühtegi positsiooni, mida ta tegelikult tahaks täita või saaks oma elu eesmärki või oma soovide järgi tööd teha. Selliseid olukordi tahaks vältida natukene.

Kas juhtide usk või kaasatus on olnud ka mõnikord probleemiks?

Probleemiks mitte, juhid on meil nii nähtavad ja pigem alati kui on ka avaldatud mingi artikkel, siis nad alati räägivad ka LHV-st kui tööandjast ja panevad rõhku, milliseid inimesi me siia ootame. Nad on olnud tõesti hästi tihedalt seotud ja kaasatud ja meie siis pigem oleme nende sõnumit edasi andnud.

Millist peamist kasu või hüvesid Te ettevõttele tööandja brändist ootate?

Üks ongi selline olemasolevate töötajate kõrge rahulolu, et nad ka tunnevad, et nad on väärtuslikus ja heas ettevõttes. Et kui väljast poolt on kuulda ja pidevalt räägitakse, et LHV-s on hea töötada, siis see tekitab ka meie enda töötajates head tunnet. Inimeste jaoks on siiski oluline, et ettevõttel oleks hea maine. Teiselt poolt siis ongi heade inimeste ligimeelitamine, mis on seotud ka meie kasvu ja kõige muuga. Aina enam on ka kandidaatide arv meile kasvanud.

Kas Te täna tunnete, et tööandja brändist on juba kasu olnud?

Mina küll tunnen. Ma usun ka, et sellise jätkusuutlikkuse tagamine ja eesmärgiks kasvu toetamine, et kui me ei oleks olnud selles osas edukad, et siis me ei oleks tänaseks päevaks ettevõtet nii palju suutnud kasvatada.

Ma väga tänan.

Lisa 11. Intervjuu Creative Union (WWH AS) esindaja Annika Rääim

Intervjuu toimumise aeg – 19.03.2015

Intervjuu kestus – 45:22

Kui kaua oled olnud Teie organisatsioonis ja mis on Sinu täpne ametinimetus?

Mina olen olnud 20 aastat ja mul on inglise keelne ametinimetus Head of *People and Culture*, eesti keeles personalijuht, kuid see mulle üldse ei meeldi. Ma alati vabandan, et ma ütleksin inglise keeles, sest ka inimeste- ja kultuurivaldkonna juht on eesti keeles hästi lohisev. Personalijuht on hästi aegunud sõna ja meie grupi tähenduses vale.

Kui kaua on Creative Union tegutsenud Eesti turul?

See nüüd on pikem jutt kui üks vastus. Selle grupi algus on aastast 1991, siis kui eraettevõtlust sai üldse alustada, sai alguse pisikesest reklaamibüroost. Edasi on ühest reklaamibüroost saanud ettevõtete grupp, meil on 11 juriidilist isikut, pea 20 brändi ja 100 inimest.

Kuulute erasektorisse?

Jaa, erasektor.

Mis oli see, mis ajendas Teid tegelema tööandja brändiga?

Siin tuleb esmalt sellele mõelda, mis on meie enda põhitegevusala, see on bränding ja kommunikatsioon. Imelik oleks kui meil endal ei oleks brändi ja kommunikatsiooni, see on loomulik ja orgaaniline osa meist ja sellest mida me pakume oma klientidele. Siin tuleb seda öelda, et Creative Union kui ettevõtete grupi katuse bränd, mis loodi 2008.a. ja siitmaalt sai ka alguse sissepoole ja väljapoole töö kuvamine. Kuigi meil olid eraldi agentuurid, oma nime ja oma identiteediga, oma juhtkonna ja eesmärkidega, siis see mis meid liidab, oleks koguaeg olemas, seda tööd tegin ma koguaeg, läbi ürituste, läbi kommunikatsiooni ja seda oli igal juhul vaja teha. Meie eripära on see, et kõik agentuurid on koondunud ühele korrusele ühte majja, see lihtsustab ühisprojekte, üksteisega suhtlemist, me oleme loonud keskkonna, kus inimesed inimlikult üksteisega suhtlevad. Teisisõnu me oleme loonud nii-öelda „katuse“, mis ühendab inimesi. Värbamisel ja ettevõtte tutvustamisel loob Creative Union katusebrändina müügiargumendid. Värbamisel tavaliselt alustatakse siiski agentuuri pinnalt ja väärtusena antakse juurde kuulumine Creative Unioni kui ühtsesse brändi. Kuid on ka erandeid, mõningate pakkumiste tegemisel tuleb alustada ka Creative Unionist; näiteks juhul kui agentuur veel ise ei ole väga tuntud turul, siis tuleb see otsus teha ja alustada *headhuntingut* Creative Unionist. Aga siiski – pigem agentuurist lähtuvalt ja siis teistpidi, vajadusel katusest lähtuvalt.

Kas Teil on täna selliseid ametikohti, mida on äärmiselt raske täita?

Enamus. Loovagentuuri loovjuhid on puhas *headhunt*, nad ei käi ringi, nad ei vasta su tööpakkumistele, see on *headhunt*, mis vahest kestab aastaid, me oleme ka 10 aastat huntinud ühte meest, kes meil täna on. Samuti loovjuhid, disainitaustaga inimesed, kes mõtlevad visuaalset kontseptsiooni välja – ainult *headhunt* või ise kasvatad. Kõik inimesed, kes on head digimeediavaldkonnas Eestis, on täielik defitsiit. Samuti väga head projektijuhid, strateigid.

Millal te hakkasite tööandja brändiga tegelema?

Võiks ühe sellise vahekriipsu tõmmata aastasse 2008, kui me teadlikult töötasime välja brändi koos brändi identiteediga.

Kas Te teete rahulolu-uuringuid hindamaks sisemist olukorda?

Jaa, teeme. Meil on kaks liini selle jaoks, ja mõlemad on hästi vanad. Üks tuleb sellest, mida pakub meie väliskett, kellega me läbi osaluse oleme seotud. Nendel on *People Survey* ehk rahulolu-uuring, millest me osa võtame, see on kestnud nüüd 5+ aastat ja see on aina paremaks läinud, see on internetipõhine, meie töötajad identifitseerivad ennast läbi agentuuri nime seal ja see on väga heal tasemel tehtud. Tulemused on huvitavad, kuna nad panevad võrdlusesse agentuurid ja grupi ning regiooni. Meil on hästi kõrge rahulolu. Teine asi, mis on kestnud aastast 1996, on alguse saanud ühest minu EBS-i personalijuhtimise kursusest - 360^o tagasiside ja nii see jäigi. Me teeme uutele töötajatele teise ja 4-nda katseajakuu lõpus ja seejärel kõikidele aasta või 1,5 järel.

Kas see mida Teie pakute oma töötajatele on eristuv teistest konkurentidest?

Kui me defineerime konkurendid, siis me eristume selle poolest, et meil on hästi selgelt defineeritud grupp, see ongi see eripära. Digimeedia agentuure, meedia agentuure, sotsiaalmeedia agentuure on kümneid, kui me võtame meie sotsiaalmeedia agentuuri versus 10 samasugust, siis ma arvan, et nad on kõik ägedad, seal töötavad noored inimesed, neil on tätoveeringud aga ma arvan, et see grupikontseptsioon on see, mis on eriline ehk see sama mõte, et sa saad teha asju, mida saavad endale lubada suured, pakkudes neid inimesele, kes tahab võib-olla igapäevaselt panna ukse kinni ja olla seal kolme kolleegiga koos. Tööjõuturul üldiselt ega ma väga võrrelda ei oska, et ma arvan, et meie valdkond, see mida meie siin teeme, meie inimestel on meeletult vabadust ise teha. Võib-olla see on eelarvamus aga näiteks panganduses või tootmises ei saa seda nii teha.

Kes on need inimesed, kes tegelevad Teie ettevõttes tööandja brändiga?

Mina põhimõtteliselt ja meie grupi juhataja.

Aasta tagasi ma algatasin ühe uue traditsiooni, mis on Creative Unioni loovreeded, mis toimuvad iga kuu ja selle raames me oleme saanud endale külla alati ühe inimese, kes tuleb räägib oma lugu. Minu eesmärk sellega on see, et nad ei ole tavapärasel seminaridel esinejad, vaid tagurpidi minnes, viimane oli meil Kristjan Port, järgmine kord on Armin Kõomägi, samuti Kaido Ole, kes on Eesti kõige müüdavam maalikunstnik. Miks ma seda räägin, on see, et ma tahtsin, et see oleks üritus, mis on ära bränditud, mitte niisama põlveotsas tehtud ja eelkõige meie inimeste jaoks. Samas võivad sinna kuulama tulla ka inimesed tänavalt. Väljapoolt tagab see kuvamise eesmärki, kuna me saadame selle kutsena klientidele laiali, ehk siis oleme pidevalt pildis. Isegi kui inimene tasuta üritusele ei tule, siis me kutse saatmisega oleme ikkagi pildis. Lisaks me teeme koostööd ülikoolidega ja seda nii teenusepakkuja, praktikapakkujana.

Kas Teil on koostatud ka tööandja brändi projektiplaan?

Ma üldse ei armasta selliseid asju. See valdkond või maailm üldse, kus me tegutseme on nii dünaamiline, et ma ei kujuta ette, et ma 100 inimesega ettevõttes hakkaksin ainult projekti järgi toimetama. Mingid plaanid ja ideed, mis sellel aastal teha, on muidugi olemas aga vahel need

ideed tulevad ju hoopis mingist muust asjast, keegi inspireerib sind ja sa mõtled pakendi ümber sellele inspiratsioonile.

Kas Te tunnete oma sihtrühma, olete analüüsinud neid inimesi, keda Te siia ootate ja milliseid väärtusi nad peaksid kandma?

Mina arvan, et see on täpselt *case by case*, selles mõttes, et on küll mõni inimene tööl, kes teeb oma kindlat nišši aga kelle mina küll saadaks ära, ja seda just suhtumise pärast. Iga juhtum on erinev. On ju inimesi, kes käivad ja virisevad aga samas oma mingit nišši täidab meeletult hästi. Et ma vastakski niimoodi, et kui on mingi võtmeisikute grupp, kes teadvustav samu väärtusi aga alati tuleb teha mõõndusi teatud spetsialistide osas, kes võivad olla ka ebameeldivad inimesed, kuid nad ei tohiks üldist sisekliimat mürgitada, siis tuleb silm kinni pigistada. Toriseb, ühisüritustel ei käi aga oma nišši teeb perfektselt – siis tuleb silm kinni pigistada, sest nad on inimesed, keda asendada on raske. Ja ma arvan, et tänasel päeval selliseid inimesi on, nii Skype`s, Trnasferwise`s kui ka mujal.

Sa enne mainisid klassikalises mõttes väärtuspakkumine, mis on see Teie väärtuspakkumine?

Vabadus ennast realiseerida. Meil on üsna palju selliseid ametikohti ka, kus on kvaliteedieesmärgid ja finantseesmärgid ja siis vabadus kaasata tiimiliikmeid ja ise olla firma firmas. Sa toimetadki nagu eraettevõtja. Keegi ei käi sul sabas, ei targuta, ei õpeta, et just nii peabki olema.

Kas selle loomisel või väljamõtlemisel kaasati ka töötajaid?

See on kujunenud ajapikku.

Kõik, kes Teie majas on, kas siis nende poolt on see aktsepteeritud ja kõigile teada?

Agentuuripõhiselt, tiimipõhiselt on neid põhimõtteid selgitatud küll.

Kas kõik kuvamised Teie kui tööandja kohta sisaldavad Teie väärtuspakkumist?

Ma ei eristaks meie kuvamist tööandjana, meie kuvamisest ettevõtteks. Selles mõttes kõik, mis me teeme väljapoole on motiveeritud sellest, mis mulje ja pildi me jätame väljapoole. Oma sihtgrupi me defineerime nii, et kõige tähtsamad on meie oma inimesed, sealt edasi kliendid, seejärel alles koostööpartnerid, potentsiaalsed kliendid, potentsiaalsed töötajad. Facebook on kõige enam meie sisemise olemuse välja kuvamine, selle kaudu me näitame, et meil on väga lahe siin, ma räägin seal meie üritustest, seal on väljas meie tööpakkumised, ehk näidata aktiivset, rõõmsameelset kogukonda. Igal kanalil on erinev info. Lõpuks on tähtis on see, et need inimesed, kes siin töötaksid, nad saaksid läbi meie brändi tuge selleks, et olla edukad oma töös. Kliendid leiaksid, et see on usaldusväärne ja äge koht. Me võime maailma kõige lähedamad töötajad saada aga kui me ei suuda klientidele maha müüa, siis nad ei saa korralikku palka ja boonustest rääkimata. Sellepärast nad ei saa olla üksteisest väga eristatud.

Milliste tagasilöökide või raskustega oled pidanud tööandja brändi protsessis kokku puutuma?

Tagasilööke on igapäevaselt, endiselt. Ikkagi vahel tundub arusaamatu kui nii vanuse või kogemuse põhjal noor inimene, kellesse meie oleme aasta või 2 panustanud, siis ikka otsustab, et läheb sinna just alustavasse disainibürosse, kus on minu 3 sõpra. Sellega ei suuda alati võidelda, seda juhtub ikka. Teisest küljest on see arusaadav, vahest tahaks ise ka. Siin selliste otsuste puhul ei anna tööandja bränd mingit eelist, sest see ei ole sama konkurents, see on see, et oma sõbrad, ise teeme.

Mis on Sinu hinnangul kriitilised tegurid, mis peaksid olema tehtud, et protsess õnnestuks?

Ma arvan, et sisemine asi peab olema korras, sa pead olema kõva. Ei ole mõtet luua kõva tegija kuvandit kui sees seda ei ole, see tuleb väga ruttu välja, nii oma töötajate arvamusest välja, see, mida nad kannavad väljapoole ja klientidest – ole aus.

Millist kasu sa oled tööandja brändist loodad saada ettevõtte jaoks?

Ma loodan jätkuvalt, et see aitab meil eristuda, et ta näitab kvaliteeti, professionaalset suhtumist ja innovaativsusust. Vastasel juhul me kaome sadade agentuuride sisse ära ja muutume kergesti vahetatavaks.

Ma väga tänan.

Lisa 13. Intervjuu YFU Eesti MTÜ esindajate Terje Kruup ja Kadri Eensalu

Intervjuu toimumise aeg – 19.03.2015

Intervjuu kestus – 35:03

Kui kaua Te olete olnud enda organisatsiooniga seotud ja mis on Teie täpsed ametinimetused?

Mina olen seotud olnud 2014.a septembri algusest ehk siis natuke üle poole aasta, täpne ametinimetus on tegevjuht. Mina olen, jaanuaris sai 14 aastat YFU-ga ja olen olnud tööl erinevatel ametikohtadel ja kui ma ei ole olnud tööl, siis olen olnud vabatahtlik ja hetkel on minu ametinimetus arendustegevuste projektijuht.

Kui kaua on YFU Eesti turul tegutsenud?

Eestis oleme aastast 1992, üle 20 aasta. Ametlikult YFU-na aastast 1993. Üldiselt YFU kuulub ülemaailmsesse võrgustikku, mis on tegutsenud juba üle 60 aasta.

Te olete kolmas sektor, MTÜ?

Jah.

Kui suured Te olete, kui palju on Teil hetkeseisuga töötajaid?

Palgalisi töötajaid on hetkel 9, aga meie organisatsioon on palju suurem, kuna meil on suur hulk vabatahtlikke ja neid on üle 500, kellest 2/3 on alla 26.aastased ehk me oleme siis sedaviisi ka noorteorganisatsioon.

Mis oli see, mis ajendas Teie organisatsiooni tegelema tööandja brändiga?

Kui nüüd otse ja ausalt öelda, arvestades seda, et mina olen siin tegevjuhina töötanud üsna lühikest aega ja kui me sellele konkursile kandideerisime, siis see oli minu jaoks esimene selline kokkupuude tööandja brändiga. Arusaadavatel põhjustel ei ole mina tööandja brändiga väga kaua siin tegelenud, kuid ka enne seda kui ma ei olnud YFU-ga seotud võin ma öelda, et väljastpoolt vaadates on YFU brändina päris kõnekas ja tugeval positsioonil. Selles mõttes ma võin natuke ka vaadata eemalt seda brändi.

Teadvustama tööandja brändi mõistena hakkasite seoses konkursiga aga sisemine töö ja väliline bränd on kogu aeg olemas olnud?

Need on jah olemas olnud, mulle väga meeldis see võrdlus, mis käis läbi ka tööandja brändi konverentsilt, et bränd on nagu juuksuris käimine – kui käid juuksuris, siis on sul soeng aga kui ei käi, siis juuksed on ikka peas. Samamoodi on brändiga, et kui sa sellega ei tegele, siis ta mingil kujul tekib iseenesest, et ma ei oska öelda kui teadlikult me oleme siiani brändi ja tööandja brändiga YFU-s tegelenud aga praegu me ikkagi astume teadlikke samme selles suunas, et kujundada seda kuvandit ja esimese suunaga vabatahtlike poole, sest nemad on meie suur jõud ja alustala ja nendel peab olema YFU-s tore ja hea olla. See on üks suur sihtgrupp, kelle suunas me tööandja brändingut teeme. Teine pool siia poole, see on veel laiem kui tööandja bränd, on

see, et YFU maailmas toimus eile uue brändi loomine ja me hakkame selles valguses ka siin oma avalikku kuvandit kohendama.

Et tegelikult tööandja bränd ja ettevõtte bränd on omavahel hästi tihedalt põimunud?

Just.

Sa nimetasid vabatahtlikke YFU sihtgrupina, kas võib öelda, et neid on ka raske siia ligi meelitada?

Võib öelda. Tegelikult ligi meelitada polegi neid nii raske kui hoida. Jätkusuutlikku lähenemist nende puhul on päris keeruline korraldada. Ise me oleme näinud nende elutsüklit siin YFU-s ja me oleme aru saanud, et ka mujal näeb see üldiselt välja selline, et tuleb noor, entusiastlik inimene, kes tahab väga palju panustada, ta tegutseb ööd ja päevad ja on väga hingega asja juures, siis tuleb kas päris elu või põleb läbi ja siis ta kaob ära. Praegu me tegelemegi sellega kuidas ära kadunud hingekesi tagasi tuua, et pakkuda neile uusi võimalusi. Isegi sellisel juhul kui ta ei ole läbipõlenud ja ta natuke tahaks midagi teha, ta kindlasti oma hilisemas eluperioodis ei ole võimeline ja ta ei taha enam nii palju panustada, siis kui on pere ja lapsed ja muud kõrval hobid. Et me püüame pakkuda selliseid lahendusi nendele vabatahtlikele, kes on oma ellu ära läinud, et nad saaksid tulla tagasi ja panustada, kuid mitte olla seotud käsist-jalust, võimaldada vabamat liikumist.

Tooksid sa mõningaid näiteid mida Te konkreetselt ette võtate või mida Te olete plaaninud?

Konkreetselt praegu on meil reformimisel vabatahtlike koordineerimise süsteem ehk siis me sellega seoses püüame kaardistada seda kompetentsi, mis meil on olemas vanemates vabatahtlikes, kes on mööda ilma laiali läinud aga kelles on olemas YFU meelsus, et kui pakkuda neile huvipakkuv teema, kus nad saaksid kaasa rääkida, et siis nad oleksid valmis seda tegema. Aga selleks, et nende poole selle huvipakkuva teemaga pöörduda, peab olema meil olemas teadmine nende kompetentsidest, mis neil nii-öelda päris elust olemas on. Me püüame kaardistada nende kompetentse, et osata nende poole õigesti pöörduda. Samas me teiselt poolt teeme seda järeltulevale põlvele. Meil igal aastal tuleb tagasi grupp õpilasi, kes suures osas hakkab vabatahtlikuks YFU-s, on oluline, et nende esimesed aastad oleksid siin YFU-s võimalikult selged, hästi toetatud ja süsteemsed, et nad saaksid aru, milleks nad siin on, mida nad siit saavad ja kuidas nende edasine käekäik näeks välja, kui nad kukuvad välja, et kuidas siis tagasi saada.

Õpite siis oma sihtrühma paremini tundma?

Jah, paremini tundma ja ka seda, et vabatahtlike teed oleksid selgemalt kaardistatud ja talle endale, et ta näeks kuhu tal on võimalik jõuda ja mida teha.

Kas lisaks kompetentsi kaardistamisele vabatahtlike seas Te küsite ka oma 9 töötaja käest, et mis on see mis neile Teie juures meeldib?

See käib läbi erinevatest tegevustest, et kui me oma tegevusi kontoriga koos planeerime, siis käib pidevalt läbi see miks me asju teeme ja miks üks või teine asi on oluline ja mida me sellega saavutame ja see kõik on seotud selle töökeskkonna ja väärtustega, need ei käi eraldi. Samamoodi me suhtleme oma vabatahtlike töögruppidega, kui Sa ise juba ei suuda oma väärtusi sõnastada, siis see ei jõua ka kuidagi vabatahtlikeni ja kindlasti arenguestlustel räägitakse

tööludest, mis on oluline, mida YFU pakub. Mulle tundub, et see on nii loomulik osa meie töös, et ma ei oska välja tuua seda kohta, kus me ei käsitleks seda. Jah, selle koha pealt on YFU hästi oma liikmetele ja töötajatele suunatud organisatsioon, inimkeskne lähenemine. Meil on nii palju omanikke MTÜ-s, kõik liikmed on ju organisatsiooni omanikud mõnes mõttes, et sa pead oma tegevuses koguaeg mõtlema, et see oleks arusaadav, vastuvõetav kõikidele inimestele ja seda tuleb teha nii, et sa suudad ära seletada miks see on hea kogu organisatsioonile ja seltskonnale, kui seda arvesse võtta, siis on juba pool võitu.

Kas Teil on ka töajõuturul konkurente?

See on üks raske pätkel, kus me seda näeme, kas me peaksime vaatama pigem vabatahtlike poole või töötajate poole. Praeguseks on meil ju palgatöötajaid 9, pikki aastaid on toimetatud siin 3-4 inimesega ja kaadri voolavus ei ole olnud ka suur. Seega kuvandit töajõuturul on olnud väga raske luua või seda pigem ei olegi olnud vaja luua. Väga harva on tekkinud situatsioon, et on vaja olnud luua töökoht. Teiselt poolt vabatahtlike kaader meil tekib väga suures ulatuses vahetusõpilastest, peredest, kes juba teavad meie organisatsiooni enne, seega see on natuke unikaalne, sest konkurente meil selles osas nagu ei ole.

Seega kas nende vabatahtlike jaoks on Teil vaja välja mõelda selliseid aspekte kuidas eristuda, et nad ikkagi tuleksid Teie juurde või jääksid siia?

Me oleme pidanud tegelema küll arenguküsimusega, et vabatahtlikul oleks piisavalt motivatsiooni siin tegutseda ja motivatsioon on juba sellest kui ta ise omandab oskusi juurde ja tekivad uued huvid, teadmised ja vajadused. Et siis kui organisatsioon nendele vastab või neid omadusi pakub, siis ta tegelikult ei ole otsest vajadust liikuda kuhugi edasi. Seda me oleme küll teadlikult teinud, nii-öelda loonud need tingimused, mis YFU-l on võimalik luua ja me suudame need ära sõnastada vabatahtlikule nii, et ta mõistab, et meil on need tingimused olemas ja võimalused vastavalt vajadustele ja nii me saame organisatsiooni edasi arendada ja vabatahtlikke. Ühtlasi teeme tööd ka ettevõtetega, et nad väärtustaks rohkem vabatahtlikkust kui eelnevat töökogemust, et me üritame sillutada teed oma noortele tööturule sisenemiseks, mis ei välista kohe seda, et nad edaspidi ei ole meiega, see on selline kestev protsess, mis ei ole lõpuni välja arendatud ega saa ka kunagi olema, vastupidi, see pakub meile veel põnevust pikkadeks aastateks.

Peamiseks Teie tegelete tööandja brändi kontseptsiooniga?

Jah. Ütleme nii, et meil on, me mõtleme kogu kontoriga tiimina seda välja ja kui asi läheb konkreetsemaks, siis me kaasame kindlasti ka vabatahtlikke sellesse töösse. Kui me mõtleme välja süsteemi kuidas neid siin motiveerida ja hoida, siis on oluline ka nende poolne nägemus, mis neid päriselt motiveerib.

Projektiplaani Teil kirjutatud ei ole?

Millistele tegevustele konkreetselt?

Tööandja brändi puhul üldiselt aga Teie puhul konkreetselt vabatahtlikele suunatud tegevustest?

Meil tegevuskava või tööplaan kui selline on ikkagi olemas ja tähtajad ja eesmärgid on ikkagi olemas, puusalt me päris ei tulista. Iseenesest on meil ka päris projekt esitatud, millele me hetkel vastust ootame, see on just selle vabatahtlike kompetentsi kaardistamise kohta ja kuidas vanemaid vabatahtlike tagasi meelitada. Suuremas plaanis on meil olemas strateegia kuni aastani 2017, mille üks osa on ka nii-öelda nähtavuse suurendamine, mis on tõlgendatav ka tööandja brändi võtmesse, me mõtleme ikkagi suurelt ja strateegiliselt neid samme läbi ja siis hakkame eesmärgi täitma.

Kas Teil on sõnastatud töötaja või vabatahtliku väärtuspakkumine? Väljapoole vaadates, milline organisatsioon Te tööandjana olete või mida Te konkreetselt pakute?

Jah, me oleme sõnastanud seda kui „elustiil“.

Mis on Teie väärtused?

Meil on mitu valdkonda YFU-s, mida iga valdkonna esindaja väärtuseks just nimetab aga üldväärtuseks on inimesed ja see teadmine, mis siia on kogunenud ja sinna külge tuleb kõik muu valdkonniti erinev. Aga jah, põhiväärtus on kindlasti inimesed, sest YFU ongi inimesed, kes siin on.

Kas Te kuvate oma väärtusi ka väljapoole?

See sõnum jookseb läbi alates meie ajakirjast „Avasta Maailma“, mis on meie esimene kontakt õpilaste või peredega ja potentsiaalsete koostööpartneritega. Sõnumit YFU kohta ja YFU võimaluste kohta on sõnastatud ikkagi selles võtmes, et inimesed on meie väärtus. See on läbi sõnum. Päris nii ei ole, et vabatahtlikud ise meile sülle jooksevad, meil ikkagi toimuvad sellised seminarid, nimetagem neid siis kasvõi värbamisteks, et kus selgitatakse seda, et nüüd on vahetusaasta läbi ja kuidas nad oma kogemust saab jagada tulevaste põlvkondadele, see hõlmab siis missioonitundelisust. Seda, et YFU on elustiil, hakatakse nendes noortes läbi selle kultiveerima. Selles mõttes me ikkagi teadlikult läheneme nendele, et oma töötamise põhimõtteid tutvustada.

Kas Te oskate tuua välja veel midagi sellist, mida Te olete teinud selleks, et paremini silma paista?

Silma paista kui ka organisatsioon? Mitte ainult kui tööandja?

Jah, kui ka organisatsioon, sest kui mina ka tahaksin saada vabatahtlikuks, siis kuidagi Te peaksite ju minuni jõudma.

Me teeme päris hulganisti erinevaid tegevusi selleks, et paista silma, et jõuda oma sihtgrupini ja oma sõnumit levitada. Võtame siis kõigepealt selle, et me alustame juba gümnaasiumiõpilastest, kelle seas me levitame teadmist, et on võimalus minna aastaks vahetusõpilaseks, nendele me läheneme mitut moodi, üks lahendus on otsesuhtlus ehk meie vabatahtlikud käivad koolides ja tutvustavad YFU võimalusi. Uus samm, mida me oleme sel aastal katsetanud on keeletunnid ja toome kultuuridimensiooni rohkem keetundidesse ehk me viime läbi õppekava eesmärkidele vastava keeletunni, kus ei ole õpetaja klassi ees, vaid vabatahtlik ja vabatahtlik viib keeletunni

läbi selles keeles, mis keeletund parasjagu on. Eesmärk on anda ka mõista, et üks viis kuidas keel hästi selgeks saada on osaleda vahetusõpilasena programmis. Sellele lisanduvad kõiksugu muud kultuuriõhtud, muu väiksemad ja suuremad messid, kus me osaleme. Igasugused infopäevad, filmiõhtud, mida me teeme mitte ainult üksi ja iseseisvalt, vaid pigem püüame koostööd teha noorte keskustega, Rajaleidja keskusega kui koostööpartner, samuti KOV. Kui me varem käisime ja pakkusime ennast, siis täna tuleb üha rohkem pakkumisi juba ise meie juurde, tundub, et sellel sõnumil on ikkagi jõudu. Me ei ole äriettevõttega selles mõttes võrreldavad, et meil ei ole tohutuid finantsvõimalusi, reklaame, et sellist rahalist promo endale teha, me teeme pigem sellist lobitööd, koostööd.

Millised on olnud tagasilöögid või raskused, millega Te olete pidanud kokku puutuma kas üldse organisatsiooni kuvamises või konkreetselt tööandja brändi kuvamises?

Meid on väga tugevalt mõjutanud majanduslangus just seetõttu, et siis vähenevad kohe õpilaste numbrid sisse ja välja, mis tähendab seda, et töötajate vajadus on sellel hetkel väiksem ja paneb meid korraks proovile. Vaieldamatult on see meid mõjutanud ja paneb meid proovile. Teine asi, mis meid mõjutab, kuna inimesed on meie alustala, siis võib meie nõrkuseks kujuneda mõni negatiivne kogemus meiega seoses. Sellega me peame väga intensiivselt tegelema, et kui me tegeleme hea sõnumi levitamisega, siis halb sõnum jõuab samamoodi nende inimesteni.

Millised on sellised kriitilised tegurid, mis peaksid olema kindlasti kaetud või tehtud, et hea brändi kuvamine või sisemine töö õnnestuks?

Kindlasti jätkusuutlik lähenemine on meie pidev väljakutse, mida me üritame pidevalt erinevate vahenditega tagada.

Millist kasu Te loodate sellest kõigest organisatsioonile?

Mida me loodame, on kindlasti see, et ta toob meile tulu läbi positiivse kuvandi loomisel, et me oleme arvestatav partner. Olles pildis, me loodame, et meie arvamusega arvestatakse ja meilt küsitakse arvamust. Ja kindlasti saada kinnitust, et me oleme koht, kus on hea toimetada.

Väga tänan.

Lisa 14. Intervjuu Domus Kinnisvara OÜ esindaja Rando Vanaveski

Intervjuu toimumise aeg – 23.03.2015

Intervjuu kestus – 22:49

Kui kaua Sa oled olnud Domus Kinnisvaraga seotud ja mis on Sinu täpne ametinimetus?

Ametinimetus on Põhja-Eesti regiooni juht, lisaks olen ka üks osanikest aga siin olen ma olnud 3 aastat, 2012 tulin.

Kui kaua on ettevõtte üldse tegutsenud?

2002 alates, 13 aastat saab augustis täis.

Te kuulute erasektorisse ja põhinate Eesti kapitalil?

Jah, kõik on Eesti värk.

Kui suured Te olete, kui palju Teil on tänase päeva seisuga töötajaid?

Suurusjärg 80-85 üle Eesti. Kontorid on suuremates keskustes – Tallinn, Tartu, Pärnu, Viljandi, Kuressaare, Narva, Hiiumaa.

Mis oli see, mis ajendas Teie ettevõtet tegelema tööandja brändiga?

Ma ütleks, et teisiti ei ole lihtsalt enam mõeldav või see tundub kuidagi nii loogiline, sest konkurents, nagu ka paljudes teistest valdkondades, on ka kinnisvarasektoris ettevõtete vahel üsna tihe ja ega neid väga häid inimesi, tuleb pingutada, et neid leida ja tuleb kuidagi eristuda ja ega see lihtne ülesanne ei ole aga ma usun, et me mingil määral oleme sellega hakkama saanud.

Oskad sa tuua sellise ajalise mõõtme ka, et kui kaua Te olete sellega teadlikult tegelema?

Ei oska, selles mõttes, et päris algusaastaid ma ei oska kommenteerida, sellega on siin tegeletud teadlikult ma arvan vähemalt aastaid. Kui Domus hakkas kasvama, siis ikkagi terve see aeg on panustatud inimeste arendamisesse, koolitamisesse, teistpidi see info jõuab meilt väljapoole ka. Täna ikkagi turu peal konkurentide seas jutud liiguvad, et Domuses on hea töötada ja me koolitame oma inimesi ja tööandja bränd töötab selles mõttes. Ajalist mõõdet on rakse paika panna ning ma vähemalt tahaksin arvata, et sellega on tegeletud mingil määral siin algusest peale.

Kas Te olete oma ettevõttes läbi viinud rahulolu-uuringuid või teisi samalaadseid küsitlusi teada saamaks, mis on see mis Teie töötajatele meeldib siin?

Sellist uuringut, küsimustele vastamist, me minu aja jooksul ehk 3 aasta jooksul pole teinud. Mis me aga teeme, me vestleme oma inimestega üsna tihti, et vähemalt 2 korda aastas on arenguestlused ja mis ei ole sellised ainult Exceli tabelile keskenduvad, vaid me räägime väga avatult ja väga erinevatest teemadest. Üks asi on tõised eesmärgid, tulemused, teine asi on

inimene isiklik rahulolu töö ja eraeluga. Üldiselt nendest vestlustest me saame, ütleme nii, et kui inimestele miskit ei meeldi või vastupidi meeldib, siis see tuleb sealt tegelikult välja.

Sa enne mainisid Domuse eristumist töajourul. Kas see mida Te pakute, kas see eristub sellest, mida pakuvad Teie konkurentidest töajourul?

Eks see eristumine selles mõttes ongi keeruline, et kui me võtame võrreldavad konkurendid, kes on kaua turul olnud – suured firmad, et ega me ju, meil on mingid asjad, mis me teeme erinevalt, aga ega me läbi ja lõhki lõpuni erinevad ei saa olla. Nagu ma ka ütlesin, siis see on üsna suur väljakutse olnud. Aga kindlasti on mingid asjad, millega me eristume. Näiteks me võime öelda, et meil on kõige rohkem Eestis kutselisi hindajaid, kes on siis vastavad eksamid läbinud, kutsetunnistused saanud. Maaklerite osas kahjuks veel esikohal ei ole aga seal TOPP 3-s oleme sees. Ja see on juba üks asi, mis näitab seda, et me eristume. Ma arvan, et ma ei eksi kui ma ütlen, et me koolitame kinnisvarafirmadest oma töötajaid kõige rohkem. Lisaks on veel ettevõtte sisekliima ja meeskonnavaim, see on ka see, mida meie olemasolevad töötajad ütlevad ja see on ka väljapoole kuanud. Kui ma kuulen kuskilt tagasisidet teistest büroodest, siis jutud levivad, et see meeskonnavaim ja selline, kuidas ma ütlen, meil väga paljud otsused sünnivad koos arutledes, meil ei ole mingi käsuliin paigas, et on 1 pealik ja 10 alluvat. Inimestel on võimalik ise otsustada, me ei kontrolli neid üle määra, see sama kontor ehk töökoht on suur asi, et kui me siia kolisime, siis me andsime inimestele vabad käed see kujundada, see oli täiesti nullist meie nelja maakleri kujundada.

Kes tegelevad Teie ettevõttes töandja brändiga?

Kõikide regioonide juhid, juhatused liikmed, päeva lõpuks kõik inimesed, kes meil töötavad. Kõikidel kogunud maakleritel on tuttavaid maaklereid konkureerivates büroodes, kõik suhtlevad omavahel ja üks niipidi see jutt levib, ma arvan, et sellega tegelevad kõik meie inimesed.

Kõik on saadikud?

Just. Kas siis teadlikult või teadmata.

Kas Teil on ka loodud projektiplaan töandja brändi kohta?

Eraldi selles mõttes ei ole, meil on küll aastaplaanid selle kohta, mida me plaanime saavutada ja seal on küll sees alati koolitused. Sel aastal koolitusi on meil 6 tükki, ütleme nii, et me oleme võtnud eesmärgiks vähemalt korra kvartalis teha suurem koolitus, pluss väiksemad regioonipõhised koolitused, mida on rohkem. Enne jäi veel ütle mata eristumise poole pealt, et vabaaja üritusi on meil ka üsna palju, nii meeskonnasiseseid või koos koostööpartneritega, et neid me teadlikult juhime ja hoiame, et meil oleks võimalikult palju ühisüritusi. Ja need on ka plaanis sees.

Kas Te tunnete oma sihtrühma, kas Te teate täpselt milliseid inimesi Te enda organisatsiooni ootate ja milliseid väärtusi nad peaksid kandma?

Jah, ütleme suures plaanis küll. Meil on ka sõnastatud üsna värskest nii-öelda Domuse 10 käsku, kus me pika läbirääkimise tulemusena panime kirja need 10 väärtust, millest me igal juhul juhindume oma otsuseid tehes ja värvates. Et nendega on meil suures osas paika pandud, et kui meil nendega midagi väga kõrvale kaldub, siis tõenäoliselt see ei ole meie inimene või meie

ärisuund. Aga ütleme nii, et meie seltskond on tegelikult üsna erinev ja me ootame siia üsna erinevaid inimesi, et meil on maaklereid, kes on töötanud EV algusaastatest peale, meil on maaklereid, kes on töötanud nädal aega maakleritena ja selles mõttes, et milliseid inimesi me täpselt ootame seda nii üks ühele vastata ei saa, ideaalis ma võin muidugi öelda, et energiat täis, sãrasilmseid müügihunte aga mitte ainult, seltskond peab olema mitmekesine ja praktika on näidanud, et sãrasilmsed müügihunnid pole ainult alati need, kes väga head müügitulemust teevad.

Sa ütlesid enne, et konkurents on hästi tihe kinnisvaraga tegelevate ettevõtete vahel. Kas Teil on ka tänasel päeval selliseid ametikohti, mida on äärmiselt raske täita või tuleb teha mingeid möõndusi kui tegemist on näiteks väga hea spetsialistiga omal alal aga võibolla mingi asi ei ole nii hea aga Te otsustate teda ikkagi värvata, sest Teil ei ole muud võimalust?

Ei tule ette praegu, selles mõttes, et meil ei ole selliseid spetsiifilisi ametikohti maja sees, et rabelemine käib pigem parimate maaklerite ja hindajate järgi. Meil on juhtimisstruktuur üsna õhuke ja meil ei ole tööõ ka näiteks palgalist turundusspetsialisti või personalitöõtajat. Turunduse poole pealt kõik mis vaja ostame proffidelt sisse, sellega millega saame ise hakkama, seda teeme ise. Spetsiifilisi ametikohti, mida oleks täita olnud vaja, vähemalt Tallinna kontekstis küll praegu öelda ei oska, et oleks mingi probleem.

Sa mainisid enne Domuse 10 käsku ja ühtlasi mainisid, et Teil on hästi ühtne meeskond. Kas Teil on ka läbiv töõandja väärtuspakkumine, mida Te kuvate väljapool maja. Mingi ühtne töõandja brãndi sõnum?

Meie töökuulutused kipuvad ikka ühesugused olema üle Eesti, kus sõnumi jooksevad kõik läbi. Muuhulgas on töökuulutusel ka kirjas lause: „võime naeratada kaks korda enam kui keskmine inimene“, sealt võib ka natuke meie väärtusi välja lugeda. Me ikka püüame seda, kes me oleme väljapoole kuvada ehk siis sõbralikkus ja professionaalne joon on see, mida me püüame hoida. Me kuvame ennast kui töõandjat ka läbi ettevõtte logo, mis on ei ole üldse vana, see on aasta ja mõned kuud vana alles. Ma rããgin selle logo loo. Meil tekkis 1,5 aastat tagasi probleem, et meie reklaamid, kujundused ja muud kuvamised hakkasid kõik oma nägu olema, kuskil tegi üks kujundaja ja kuskil keegi teine ja siis me otsustasime võtta endale reklaamiagentuuri, et see probleem ära lahendada. Meil ei olnud mingit plaani hakata logo vahetama. Enne oli meie logo selline valge kolmnurk, linna siluetiga, toonidest oli kasutusel sinine-valge. Istusime agentuuriga maha ja agentuur hakkas meie käest küsima igasuguseid küsimusi, mille peale me polnud väga pikalt mõelnud, et kes me oleme ja kuidas me tahame paista ja sealt lõpuks tuligi välja, see oli juba ühise ajurõnnakuna tehtud, et kes me siis oleme, ja just see sõbralikkus ja professionaalsus kumas sealt läbi, mis on ka meie tänane loosung – „Usaldus, mis kestab“ koorus ka sealt välja. Ja sealt siis agentuur tegi meile selgeks, et sinine ja valge – külmad toonid nagu ei lähe kokku sellega ja sellest siis ka kujunes uus logo – soojad toonid, õmarad nurgad - tegelikult ka see on see, mis visuaalselt paistab välja ja mille taga on pikem lugu selle kohta, kes me oleme. Et see ei ole lihtsalt värvide kombinatsioon, vaid meie väärtused ja see, kes me oleme peegeldub selles logos.

Kas väärtuste loomisel kaasati ka erinevaid töõtajaid?

Ütleme nii, et see on üsna värske teema, see ei ole, me ei ole seda veel failina kuskile seinale riputanud. Me küll tutvustasime neid töõtajatele eelmisel kuul õhel oma aastat tutvustaval õritusel. See, kes need põhiväärtused paika pani, see oli ikkagi omanike ring. See oli see, mida

meie ootame iseendalt eelkõige ja alles siis töötajatelt. Ma arvan, et seda päris nii ei saa teha, et võtame 80 inimest kokku ja hakkame välja mõtlema kes me oleme, see ei toimi nii. Pigem on ikkagi see, et need kes seda ettevõtet veavad, peavad selgeks tegema, mis nad teha tahavad selle ettevõttega.

Kas Te midagi olete teinud veel selleks, et väliselt paremini tööjõuturul silma paista? Kas Te näiteks teete koostööd koolidega, või on Teil lisaks töökuulutustele veel mingeid projekte?

Jah, me pakume koostöövõimalust koolidele, ülikoolidele. Lisaks mõned koolitajad, kes vastava suunitlusega koolitusi teevad ja mõned sellised organisatsioonid veel, et me kindlasti ei looda ainult töökuulutustele kuskil portaalides. Sihtotsingut teeme, kui Tallinnas on seda isegi vähem, siis näiteks Lõuna-Eestis teeme rohkem. Pakume ka praktikavõimalusi ja teeme koostööd ka Töötukassaga.

Kui uus töötaja Teile tuleb, kas Te tutvustate talle oma väärtusi, kes Te olete, kuidas Teil asjad siin käivad?

Jaa, kindlasti, eks me osalt räägime seda juba töövestlustel. Me ei tee kunagi värbamisotsuseid ühe vestluse põhjal, põhjus lihtne – et inimene saaks ise järgi mõelda, mis me siin rääkisime ja saaks meie ka ja alati tuleb vähemalt teine vestlus sinna otsa, et see on juba üks koht, kus me üritame aru saada kas me vaatame selle inimesega ühes suunas või mitte.

Sa enne mainisid, et eristumine teistest on raskus, kas Sa oskad veel tuua tagasilööke või raskusi?

Ma isegi ei oska öelda, kas see on selline raskus. Pigem on ta selles mõttes väljakutse, et sa pead reaalselt tegelema sellega ja teadlikult tegelema. Ma ei ütleks, et meil on suuri probleeme või tagasilööke olnud, lihtsalt sa pead endale teadvustama, et sa pead sellega tegelema. Väga paljud ettevõtted, ja ma ei räägi siinkohal ainult kinnisvara sektorist, ei teadvusta seda üldse. Üks hästi huvitav ja siiras emotsioon oli mul siin ühel töövestlusel, kus ka juba kinnisvaraturul väga pikalt tegutsenud maakler käis mul töövestlusel ja ma küsisin tema käest, et mis tema jaoks siis teeb ühest tööandjast hea tööandja. Ja pärast pikka pausi ta vastas väga emotsionaalselt, et lihtsalt ta peab tundma, et see tööandja hoolib temast. Ega seal nagu midagi muud väga ei ole ja see ongi see, millega me siin tõesti toimetame, me ainult ei räägi sellest aga me ka näitame seda välja ja päeva lõpuks me hoolime väga oma inimestest.

Mida Sa oled lootnud või loodad tänasel päeval, et millist kasu tööandja bränd ettevõttele annab?

See annab, esiteks see parandab meie praegust meeskonnatunnet, ühtekuuluvustunnet veelgi, et ikkagi kui meil on Eesti ihaldusväärseim tööandja Swedbank ja inimesed, kes seal töötavad ütlevad uhkusega, et nad töötavad Swedbankis ja see annab kindlasti seda, et need inimesed, kes siin Domuses töötavad, võivad uhkusega öelda, et nad töötavad siin. Teine asi, mis väljapoole kumab, on see, et see aitab meil värvata häid inimesi.

Kas Sa näed selles ettevõttele ka mingisugust finantsilist kasu?

Absoluutselt. Selles mõttes, et me ajame teenuseäri, inimestega äri, ja kui meie juures töötavad tippspetsialistid sellel alal, siis see tähendab ka puhast rahalist tulu.

Saad sa tänasel päeval öelda, et juba see, mis Te tänasel päeval teinud olete, on Teile kasu toonud?

Muidugi.

Ma väga tänan Sind.

Lisa 15. Intervjuu TransferWise LTD Eesti filiaal esindaja Anna Mailanchi

Intervjuu toimumise aeg – 26.03.2015

Intervjuu kestus – 43:49

Kui kaua Sa oled olnud TransferWise`'s ja mis on sinu täpne ametinimetus?

Ma olen olnud üle aasta TransferWise`'s ja ma olen värbaja.

Kui kaua on TransferWise Eesti turul tegutsenud?

Üle 4 aasta.

Te kuulute erasektorisse?

Just.

Kui suured Te tänasel päeval olete, kui palju Teil on töötajaid?

Meil nüüd on 280 töötajat, kuid iga kuu tuleb 20 juurde, seega järgmine kuu on juba 300 töötajat. Ja me nüüd asume neljas riigis - USA, Eesti, Inglismaa, Ukraina ja nüüd hakkame laienema Euroopasse.

Mis oli see, mis ajendas Teie ettevõtet tegelema tööandja brändiga?

Tegelikult meil see kujunes kuidagi välja, meil sujus see nii hästi ja me ei pannud isegi tähele, et see ise kuidagi arenes. Me ei olnud isegi sõnastanud oma väärtusi, see arenes ise välja ja siis kui me hakkasime massiliselt värbama, siis me saime aru, et me peame oma kultuuri kuidagi edasi andma ja me pidime kuidagi silma paistma samamoodi nagu me oleme seest poolt ka väljapoole. Ja siis me hakkasime keskenduma rohkem tööandja brändile ja kirja panema väärtusi. See oli esmalt tähtis sellepärast, et oma inimesed saaksid aru ja saaksid sõnastada, mis asi on üldse TransferWise töötajate jaoks ja mis meie põhilised väärtused on, et nemad ongi ettevõtte peegel, nemad lähevad räägivad väljapoole ja mida rohkem meil töötajaid on, seda rohkem on väljapoole kuulutamist. Me hakkasime seest poolt peale aga kuna kultuur oli nii tugev juba, siis me ei pidanud seda kuidagi looma või midagi välja mõtlema, vaid lihtsalt kirjeldama, mis meil on, mis meid iseloomustab ja mis meile tähtis on ja kõik inimesed said selles osaleda ja HR poolt lihtsalt koordineerisime seda.

Kui kaua Te umbes olete tööandja brändiga teadlikult tegelenud?

Me alustasime tegelikult natuke vähem kui aasta tagasi ja see tuli selle pärast, et me hakkasime kasvama hästi kiiresti ja pidime värbama vajalikke inimesi. Ja tegelikult siin on 2 põhjust. On need inimesed, kes tahavad liikuda aga ei tea, et TransferWise värbas, siis ei teadnud aasta tagasi kui me hakkasime sellega tegelema ja siis on need inimesed, kes ei tahtnud liikuda, kuid keda me ise soovisime meelitada, nad ei teadnud, et me oleme päris ettevõtte, et meil on kontor, et me ei ole selline start-up, kes istub kuskil garaažis või ma ei tea kuskil kohvikutes tasuta wifiga, et me oleme ikka päris ettevõtjad, meil on väliskapital investeeritud ja kõik osakonnad toimivad. Et me pidimegi seda kuidagi nagu väljapoole näitama.

Kas Teil on tänasel päeval ka selliseid ametikohti, mida on äärmiselt raske täita?

Jaa, arendusosakond üldiselt. Ja seda kahel põhjusel. Eesti turg on väga väike, et sealt ongi limiteeritud number neid arendajaid, eriti vanemarendajad võtta. Ja teine põhjus on see, et meie töötamise viis on väga spetsiifiline. Meil on nii-öelda *autonomus teams*, nad tegutsevad ja näitavad initsiatiivi ise. Teisisõnu, neile ei öelda, mida nad peavad tegema, vaid nad mõtlevad ise ja panevad omale eesmärged (*KPI, key performance indicators*) järgnevaks kuuks ja kõik see nõuab teatud tüüpi inimesi, kes suudab ise enda peaga mõelda, kuna paljud arendajad tulevad nii-öelda *out-sourcing* keskkonnast, kus antakse ette mingi projekt, mille nad peavad lõpetama ja kogu lugu ja alustavad järgmise projektiga. Et siin me üritame neid sellest mõttemaailmast välja tuua ja see on raske. Teine asi on ka – arendajatel peab olema tootemõtlemine, nad peavad mõtlema, et nad parandavad ühte toodet, nad ehitavad selle algusest lõpuni ja mis nende osa selles on, see kõik viibki sinna *out-sourcing* tagasi, et nad arendavad ühte asja, mingit funktsiooni aga nad ei mõtle kuidas see mõjutab teisi valdkondi. Või kuidas see toode areneb või mida ja kuidas saaks paremini teha. Et see teeb seda kõike natuke raskemaks, sest kandidaati võib profiili järgi vaadata, et tegemist on väga tugeva arendajaga, kuid ta ei läbi isegi esimest intervjuud, kuna sealt selgub, et õiget suhtumist ja mõtlemist ei ole. Me värbame palju ka sõltuvalt sellest, et milline see inimene on ja ka kultuurilise sobivuse pärast.

TransferWise on hästi tuntud Eesti tööjõuturul. Kas Teile osati ka joostakse tormi just ettevõtte nime pärast?

Ja aga meil on osakonnad erinevad, vajadused on erinevad ja see kuidas neid värvatakse on ka erinev. Meil on klienditugi, mis on kõige suurem osakond Eestis ja see on kõige kiiremini kasvav, neil praegu alustab 14 inimest iga kuu, 2 klassi, 7 inimest igas klassis. Lähiajal see natuke läheb küll aeglasemaks, kuna me teeme ka Floridasse kontori sama ülesehitusega, kus tuleb klienditoe osakond, mis võtab poole sellest osas endale, et me jagame kahe kontori peale. Teisisõnu, sinna osakonda on huvi suhteliselt suur, teiseks on see ka, et need vajadused on väga paindlikud, me jällegi vaatame rohkem seda, et mis tüüpi see inimene on. Oleks küll hea kui on kogemused klienditeeninduses, aga see on nii lai mõiste – sa võid olla müüa, *call centeri* töötaja, see on nii erinev kogemus, kuid ükskõik mis taust sul võiks olla. Põhiline, et sul on tugev inglise keel ja selline suhtumine, et sa asetad kliendi soovid ette poole, siis tiimi soovid ja siis mõtled alles enda peale. Meie väärtused on ka – *customer, team, ego* ehk hästi kliendi keskne peab olema. Ja tegelikult kui võtta, et hästi paljud inimesed kumavad seda profiili. Nüüd meie väljakutse on see, et need kõik CV-d läbi vaadata ja intervjuuerida ja sellised silmapaistvad kohale kutsuda ja siis tööle võtta. Jah, et sealt käivad rohkem massid läbi. Kuna ka kandidaatide arv on kasvanud ja huvi on suurenenud, siis me oleme isegi sunnitud vahepeal kuulutuse maha võtma ning uuesti üles panema teatud aja pärast. Hetkel on tegelikult juuni lõpuni kõik kohad täis, pakkumised tehtud ja inimesed ootavad, millal nad saavad alustada. Selles mõttes on see selline huvitav kogemus, sest enne oli nii, et me kuulutasime ja meil ei olnud neid kandidaate, me olime maas oma värbamise graafikust ja nüüd on nagu hoopis teine probleem, et meil on juba ette täidetud kõik klassid. Muidugi vajadus meil ikkagi on ja juulis on jälle uuesti vaja jätkata aga see on hoopis teistsugune väljakutse, kus on selline mass, kelle seast tuleb välja valida säravad näod.

Sinu jutust kumab läbi see, et Te väga hästi tunnete oma sihtrühma, Te teate täpselt keda Te siia ootate ja mis väärtusi nad peaksid kandma?

Jah, on küll.

Kas Te ettevõtte siseselt viite läbi ja rahulolu-uuringuid või muid taolisi küsitlusi, teada saamaks, mis on see, mis Teie töötajatele siin meeldib?

Jaa, meil on olnud nüüd 2 korda, seal osales 200 inimest ja see rahulolu-uuring koosnes neljast osast – palk, töökeskkond, tööülesanded ja *team* või *teamleader*. Tulemustes oli kõik tegelikult positiivne. Hästi huvitav oli see, et meil oli vabatahtlik kommentaari koht ja meil enamus inimestest kirjutas kommentaari, kas siis positiivse või negatiivse ja isegi kui oli positiivne, siis see kirjutati pikalt lahti miks nad just nii arvavad. Ja me võtsime kõik need vastused kokku ja moodustasime *swot-teams*, näiteks meil üks osa oli *compensation*, et kas sa arvad, et see on aus, tahad rohkem, vähem, kuidas see on seoses turu keskmisega. Ja siis me moodustasime *compensation swot-team*, kes said kõik need vastused ja mõtlesid välja kuidas seda teemat parendada. Tiim koosnes täiesti vabatahtlikkuse alusel nendest, kes soovisid oma panust anda. Põhiline, mida HR vaatas, oli see, et oleks igast osakonnast keegi. Need on sellised 5-10 inimesega tiimid. Tiimide kokkusaamine on järjepidev tegevus, kus alati vaadatakse üle eesmärgid ning tulemused. Selle tegevusega me tahame tegelemise anda inimestele, et ei ole nii, et kurdame uuringus millegi üle, kuid pärast keegi sellega ei tegele ja see jääbki soiku. Teisalt me tahame saavutada seda, et kui inimene kirjutab negatiivseid kommentaare, siis ta ka ise näitab üles initsiatiivi ja soovi neid lahendada. Meil ei ole nii, et juhid istuvad kokku ja mõtlevad kuidas seda parandada, vaid inimesed ise mõtlevad.

Mis Sa arvad, kas see mida TransferWise pakub oma töötajatele, on kuidagi erinev või eristuv sellest, mida pakuvad Teie konkurendid töajuturul?

See sõltub jah kellega võrrelda, kui me võtame *start-up* kultuuri või idufirma maastiku, siis see keskkond on sama aga mis meil on erinev, see on meie väärtused, mis on meie inimeste ja meie kultuuri põhised, seda on raske kopeerida või vähetõenäoline, et kellelgi on veel samad. Samuti ka meie toode või teenus ja eesmärk, mille nimel me kõik siin tööle käime, me tahame natukene seda pangandust muuta paremuse poole, et kõik inimesed näevad pankadega vaeva, kõik on neile palju maksnud ükskõik mis teenuste eest. Et see tähtsus mida meie pakume, muutub isiklikuks ja seda ma arvan ei saa keegi üle võtta või üle lüüa, see tähtsus on see, et see mis sa teed, see muudab maailma. See võib küll kõlada natuke klišeena, kuid nii see on. Näiteks arendaja ühe nupu liigutus võib muuta asju lihtsamaks üle maailma, see mõju on lihtsalt nii suur ja iga inimese tööpanus ja osatähtsus on lihtsalt tänu sellele nii suur. See teeb töö huvitavaks nende jaoks, et sa ei ole mingi väike mutter kuskil tiimid, vaid sa tegelikult teed midagi tähtsat elus. Samuti on meil ka tööaeg hästi paindlik, et sa võidki realselt töötada kasvõi rannas, põhiline, et oleks töö tehtud. Maht on nii suur ja areng on nii kiire, et isegi kui inimene kasvõi ühe päeva vaatab telekat kodus, siis ta tegelikult juba järgmine päev tunneb, et asjad on kuhjunud. Me anname inimestele suure usalduse ja siia maani meil ei ole selliseid juhtumeid, kus keegi 300-st töötajast kasutaks seda halvasti meie vastu. Me üritame läbi kulutuuri sobivuse värvata inimesi, kes ongi sellised hästi initsiatiivikad, kes ei saa istuda lihtsalt kodus.

Kes on need inimesed Teie ettevõttes, kes tegelevad töandja brändiga?

Ma ise ja lisaks on meil selline huvitav positsioon nagu HR arhitekt, kes tegeleb projektidega, HR projektidega. Tema peaks nägema neid kohti, mida oleks vaja muuta, kus on midagi hästi või halvast. Kui värvata 1-2 inimest, siis on lihtne aga kui on 20 inimest juba, siis sa ei suuda neid sama hästi või sama kvaliteetselt tööle sisse elada ja neile kõigile isiklikult lähtuda. Siis meil juhtuski see, et inimesed tulid esimest päeva, nad ei tea mis osakonda nad peavad minema jne. Siis ma mõtlesin, et nii see ei lähe, me siis tegime nii, et Kairi, kes on HR arhitekt, võttis endale uue projekti – *on-boarding*, tegi analüüsi kõikide osakondade kohta, ning tulemusena me tegime

sisseelamise hästi mänguliseks. Kõigepealt muutsime ära selle, et inimesed alustavad 2 korda kuus, mis tagab selle, et meil ei ole kedagi vahepeal niisama jalutamas ja esimesed kolm päeva uuele töötajale on hästi interaktiivne, nad mängivad igasuguseid mängu ja kõik mängud on meie ettevõttega seotud.

Kas Teil on kaasatud töandja brändi tegevustesse ka turundus?

Ei, hetkel ei ole, Eestis vähemalt mitte. Kõik käib läbi minu ja HR arhitekti hetkel aga me tegelikult otsime siia Eestisse praegu *Baltic PR Manager*’i, kes hakkab meid ka aitama selles valdkonnas. Me küll Londoni kontorist saame abi vahest, disainiga aga nad otseselt siia ei panusta. Tegelikult tahaks *employer branding*’t natuke teise nurga alt inimestele näidata, just arendajatele. Et ühest nurgast on meil siin *fun* aga meil on väga tõsised probleemid ja palju väljakutseid just arenduse poole pealt, et võib-olla sellistele *hard core* arendajatele ei paista see silma, et nad tegelikult saavad siin midagi rasket ja väljakutsuvat teha.

Kas Te olete teinud ka projektiplaani töandja brändi kohta?

Ei ole.

Sa rääkisid enne Teie väärtustest – *customer, team, ego*. Kas Teil on ka selline ühtne töandja brändi sõnum, mida Te kuvate läbivalt töökuulutustes või kodulehel?

Seda ei ole, sellist nagu ühe lausega. Aga see, mis käib meil igalt poolt läbi on – *revolution, join the revolution*. See hakkab küll juba vaikselt ära väsimata aga põhimõte on selles, et teada anda, et me tõesti üritame midagi teistmoodi teha ja me suhtume oma töösse teistmoodi – pahupidi.

Kas selle loosungi väljamõtlemisel kaasati ka töötajaid?

Ei, see kujunes hästi ammu, alles siis kui me hakkasime värbama ja see oli rohkem seotud ettevõtte brändi või tootega, kuna see oli hästi innovaatiline.

Kas Sa saad tuua mulle mõningaid näiteid selle kohta, mida Te teinud olete, et tööjõuturul rohkem silma paista?

Üks asi mida võib tuua ja mis oli tehtud üsna alguses kui algas massiivne värbamine, siis meil oli selline loosung „Kopp ees, tule meile tööle!“. Kuna me värbasime hästi palju inimesi Skype`st ja sealt oli veel üle võtta ja kuna me olime Skype`ga samas majas, siis me lasime tuua maja ette kopa (traktori) koos sildiga „Kopp ees, tule meile tööle!“ ja ühtlasi jagasime hernesuppi. Sellega saime jutule päris paljude Skype töötajatega. Lisaks oli ka Ekspressi esilehel antud loosung selle kohta ja selle eest me saime ka CV-Keskuse poolt eriauhinna innovaatilise lahenduse eest.

Kuulutamisel me kasutame www.cv.ee’d, see on ainuke koht, kuhu me töökuulutusi paneme. Üldiselt ma ise ei usu ja me kunagi ei pane neid tavalisi standard töökuulutusi. Arendajaid me kindlasti sedasi ei saa ja me ei loodagi saada, teised ametikohad me saame sealt täidetud. Meie jaoks ainuke asi, mida selline kuulutamine teeb on reklaam, et ta näitab lihtsalt väljapoole, et me värbame ja me oleme sellega lihtsalt pildis. Kas sealt tuleb midagi või ei tule, see ei ole juba tähtis.

Lisaks oleme me näiteks meie 100-ndale töötajale läinud limusiiniga koju järgi ja sellega me saime meedia tähelepanu. Mõnes mõttes võib-olla ka mitte kõige paremas valguses, sest need olid HR töötajad ja administraatorid, kes läksid ja pärast kirjutati, et TransferWise`s töötab 7 sekretäri, kes käivad töötajatel järgi. Seda kajastati natuke teise nurga alt, mitte nii nagu me algselt tahtsime aga see on ikkagi reklaam, see jäi silma ja inimesed räägivad sellest.

Lisaks see, mis me tegelikult teeme ettevõtte brändis, see mõjutab meid ka tööandja brändi mõttes. Meil on tehtud erinevaid julgeid kampaaniaid, näiteks see, kus asutajad Kristo ja Taavet jooksevad aluspesus Londonis ringi koos loosungiga „*Nothing to hide*“. Mis näitabki meie sisemist poolt just selle koha pealt, et meil ei ole midagi varjata. Viimati, mis me tegime oli loosungiga „*Bath for Bankers*“, kus me tahtsime pankurid puhtaks pesta ja näidata panganduse tõelist palet. See on küll rohkem ettevõtte bränding, kuid see teeb meile ka väga selgelt tööandja brändingut.

Sa enne ütlesid ka seda, et Te värbate palju Ukrainast arendajaid, kas see on arendajate leidmine on pidev *headhunt*?

Seal me kasutame ikka koostööpartnereid. Me ise värbame aga niimoodi, et nad alustavad Ukrainas ja siis võtame sealt üle siia.

Eestis? Kas te teete ka koostööd koolidega? On Teil näiteks praktikaprogrammid?

Ei, me mõtleme küll selle peale, kuid asi on selles, et meie arendustiim ei ole praegu piisavalt suur, et toetada seda. Me võtsime paar juunior arendajat ja paar praktika kohale inimesi, kuid nüüd on meil maht täis, et me ei jõua neid enam õpetada nende töös piisavalt, hästi ja kvaliteetselt. Küll me teeme sellist asja nagu TransferWise *challenge*, kus inimesed tulevad ja moodustavad tiimid ning nad teevad igasuguseid lahendusi koos meie toega. Arendusinimesed aitavad neil prototüüpe teha ja me valime parimad välja läbi mitme vooru. Võitjad saavad minna Londonisse konverentsile, *start-up* marketingi konverents ning nad saavad ka aega veeta Taaveti ja Kristoga (asutajad) ning ühtlasi ka tutvuda meie kontoriga seal. Ja sinna tavaliselt registreeruvad üliõpilased ja sealt me tavaliselt saame mitu sellist inimest, keda me tahamegi tööle võtta. Läbi selle programmi valimine annab ka selle eelise, et me juba näeme kuidas ta töötab tiimis, kuidas ta arendab, meil on juba mingi arusaam nende oskustest ja väärtustest tiimile.

Kas Sa oled tänasel päeval kokku puutunud mõne tagasilöögi või raskusega tööandja brändis?

Tegelikult ei ole. Sisemise müümise koha pealt meil vaeva ei ole, juhid saavad väga hästi aru, et tööandja bränding on väga oluline osa värbamisest. Ainuke väljakutse meil on võib-olla see, et hetkel meil ei ole kedagi sellist, kes selle peale konkreetselt mõtleks, et me teeme seda ikka oma põhitöö kõrvalt. Jah, meil on küll probleeme arendajate värbamisega, kuid siin see ei ole seotud meie puhul tööandja brändiga, vaid see on üldine probleem. Kindlasti tuleb järgida seda mis sihtgrupile on see suunatud, näiteks Eestis on hoopis teised väärtused tööle kui Ukrainas. Kui Eestis me kuvame, et meil on siin lahe töötada, siis Ukrainas see ei tööta, nemad seal hindavad seda, et oleks stabiilne ettevõtte ja pigem tuleb rõhuda sellele, et me oleme 4 aastat olnud turul edukad.

Millised on Sinu arvates need kriitilised tegurid, mis peaksid olema täidetud selleks, et tööandja bränding oleks edukas?

Ma arvan, et kõige kriitilisem, ilma selleta ei saagi, on inimeste ehk oma töötajate heaolu, nad peavad olema õnnelikud oma töökohas, siis on palju probleeme lahendatud. Inimesed käivad ja räägivad seda väljapoole. Näiteks pooled inimesed, kes meil on tööl, on alustanud läbi oma töötaja soovitusel. Kui panustada olemasolevatele inimestele rohkem, siis teine pool ehk väline pool tuleb juba ise järgi.

Mida Sa loodad, et tööandja bränd Teie ettevõttele annab? Millist kasu see kaasa toob?

Ma olen lootnud ja see saab üha rohkem ka täidetud, et me saame rohkem omal soovil kandidaate, sest mingil ajal ja ka praegu teatud sihtrühma puhul, on meil tagaajamist. Näiteks kasvõi see klienditoe lugu, kus me ei saanud vajalikku mahtu täis värvatud, kuna lihtsalt oli kandideerijaid vähe või kandideeris vale profiiliga inimesi. Täna sel päeval jälle seda probleemi enam ei ole, pigem juba massiliselt kandideeritakse. Teine asi on see, et aasta aega tagasi inimesed kandideerisid, sest nad ostisid tööd, nüüd meil on paljud inimesed sellised, kes tegelikult tööd ei otsi aga nad kandideerivad TransferWise pärast, nad nägid, et meil on kuulutus, mis talle sobib. Minu jaoks on see suur saavutus, et kui inimene on õnnelik oma praeguses töökohas aga ta ikkagi soovib meile kandideerida. Teisisõnu nad firma pärast tuleksid üle. See on tegelikult see, mida ma aasta tagasi lootsin, et tööandja bränd meile annab tulevikus. Ja ma arvan, et aasta pärast meil võiks olla see, et tööandja bränd on rohkem sihtgrupi põhine, et iga sihtgrupp näeb meis oma eeliseid. Praegu on see rohkem noortele ja hästi üldine.

Kas olemasolevaid töötajaid on ka sellega tegelemine kuidagi mõjutanud? On nad rohkem näiteks pühendunud?

Jaa, me teeme firma poolt hästi palju asju ja seda on tegelikult isegi raske sõnadesse panna. Meil on oma jalgpallitiimid, firmabänd, filmiõhtud, kõik tiimid käivad omavahel söömas või väljas, spades. Me korraldame *team-building* d inimestega, näiteks paneme kokku arendajate ja maksete osakonna ühisprojekte ning nad teevad siis koos aktiivseid tegevusi. Samas on see kõik vabatahtlik, keegi ei pahanda kui inimene sinna ei tule aga kõik tulevad ikka. See on tegelikult fenomenaalne, et kui sa ei käsi või see ei ole kohustuslik, siis inimesed tulevad. See tegelikult mõjub hoopis paremini kui käskida. Suve- ja talvapäevadel me kaasame ka erinevaid koostööpartnereid, esinejaid, et üritused oleksid hästi motiveerivad ja kaasavad. Teine asi, mis meil sisemiselt on märkimisväärne, on kaasamine, meie asutajad Taavet ja Kristo jagavad kõikide inimestega väga konfidentsiaalset infot, see on ikka väga suur usaldus, sest meid on juba pea 300 inimest ning on alati võimalus, et info võib lekkida, kuid nad ikkagi jagavad seda kõikidega. See on suur usaldus, mis annab väga hea tunde.

Ma väga tänan Sind.