



Yerba Buena Center for the Arts

(C) BARONE RENZETTI | DREAMSTIME.COM

KILLZONE
PAY

EI LEIA TÖÖTAJAT? JUHT, LAHENDUS ON SINU KÄTES!

MIKS MÕNES FIRMAS POLE
KUNAGI TÖÖTAJATEST
PUUDUST?



Paavo Heil on Eesti esimese
tööandja turunduse agentuuri
Brandem Baltic tegevjuht

Miskipärast usume, et
töötajaid on raske leida;
et pole sobivate oskus-
tega inimesi jne. Eesti
suurim palgauuring aga
näitab, et aktiivseid ini-
mesi on tööturul palju
rohkem kui vanasti. Kuid
selle hind on kõrge: sinu
20 töötajast 5 kergita-
vad aasta jooksul kaabut,
kui sa juhina midagi ette
ei võta. Mida täpsemalt
teha, kirjutab **Paavo Heil**.

nimesed ainult ootavad, et sa nad tööle
kutsuksid. Mitte kunagi varem pole
nii palju töötajaid Eestis uude ametisse
asunud kui eelmisel aastal – tervelt
150 000! See on kolmandiku jagu roh-
kem kui viis aastat tagasi.

Ja isegi need, kes teevad pealtnäha
rahulikult oma tööd, hoiavad ikka põne-
vatele pakumistele silmad-kõravad lahti.
Tervelt 400 000 inimest (ehk 77% kõigist
töötajatest) on tööpakkumistele avatud,
nii et kui tingimused sobivad, minnakse-
gi uude ametisse.

Neid aga, kes tahavad töökohta
kohe vahetada, on viimase Palgainfo
Agentuuri ja Brandemi uuringu and-
metel 34% kõigist tööga hõivatutest ehk
umbes 184 000 inimest. See kõik ütleb
meile kui tööandjatele, et meie tööjõuturg
on erakordselt aktiivne.

See arvutus tähendab, et iga ettevõtte
juhi pea kohal ripub töötajate lahkumise
kirves. Rohkem kui iga neljas Eesti
töötaja vahetab aasta jooksul töökohta.
Kui võtta näitena üks keskmine ettevõtte,
kus on 20 töötajat, siis tuleb arvestada,
et statistika järgi on juhil igal aastal vaja ▶

► leida endale vähemalt viis uut töötajat. Ja seda juhul, kui ei plaanita töötajate arvu suurendada.

Võitlus töötajate eest

Nende numbrite valguses saab rääkida sellest, et kuigi võitlus klientide eest on endiselt tähtis, on nüüdsest veelgi olulisem võitlus heade töötajate eest.

Kui sinu konkurent suudab müüa rohkem kui sina, siis tal on paremad tootearendajad, juhid, müüjad, turundajad, targemad konsultandid, osavam finantsjuht jne. See näitab veel kord, et samal ajal kui on kasvanud saadaoleva tööjõu hulk, on tõusnud ka konkurents töötajate pärast.

Konkurents tööturul on aga ettevõtte jaoks märksa laiapõhjalisem kui konkurents klientide pärast. Kui näiteks kütusemüüja konkureerib klientide nimel vaid käputäie konkurentidega, siis tööturul konkureerib ta klienditeenindajate pärast toidu- ja rõivapoodide, elektroonikamüüjate, haiglate, riigiametite, kiirtoidupakkujate ja paljude teistega.

Seega peame tööandjatena rohkem pingutama, et hoida olemasolevaid häid töötajaid ja ligi meelitada uusi häid töötajaid.

Miks siis ikkagi juhtidele tundub, et viimasel ajal on töötajaid raske hoida ja leida?

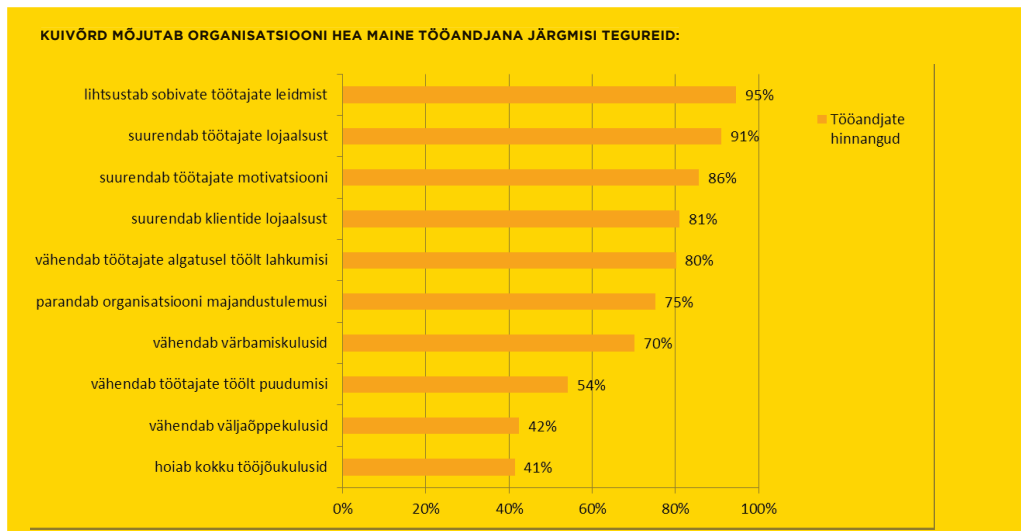
Siin on kaks peamist põhjust:

- ei osata olla hea tööandja, sest varem pole olnud vajadust selle nimel pingutada,
- ei osata müüa end kui tööandjat, sest varem pole olnud vajadust selle nimel pingutada.

Tööjõu liikumine – ühe jaoks probleem, teise jaoks võimalus

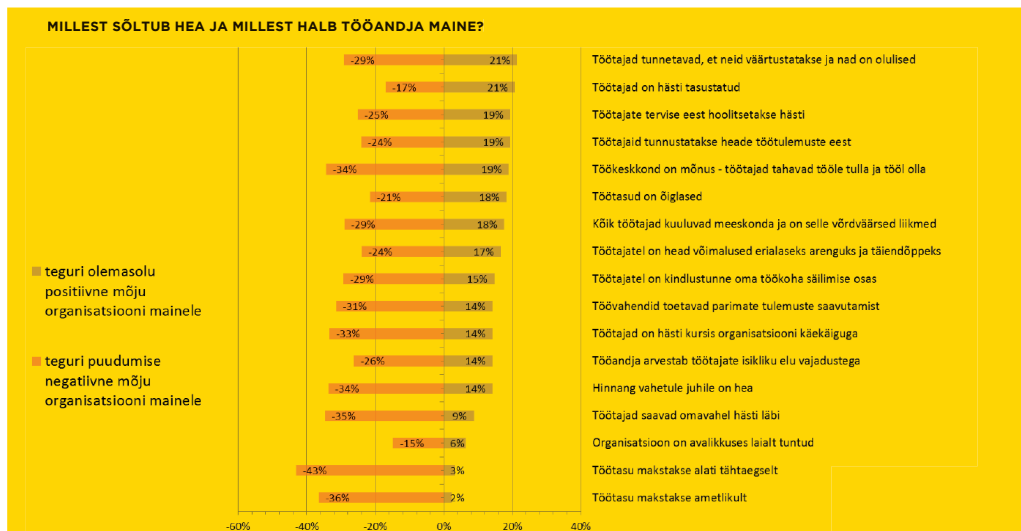
Tööjõu liikumises peitub nii probleem kui võimalus. Probleem on see nende tööandjate jaoks, kes ei suuda oma töötajaid ettevõttes hoida. Võimalus aga nende jaoks, kel on hea maine – kes oskavad oma ettevõtet nii oma töötajatele kui ka tööturul konkureeriva ettevõtte töötajatele atraktiivseks teha ning seda ka välja näidata.

Sellele väitele leiab hulgaliselt kinnitust 2015. aasta mais tehtud laiapõhjalisest uuringust, mille korraldasid Palgainfo Agentuur ja tööandja



Joonis 1. Töötajate hinnang sellele, kuidas mõjutab organisatsiooni hea maine tööandjana järgmisi tegureid:

- lihtsustab sobivate töötajate leidmist (95%)
- suurendab töötajate lojaalsust (91%)
- suurendab töötajate motivatsiooni (86%).
- suurendab klientide lojaalsust (81%)
- vähendab töötajate algatusel töölt lahkumisi (80%).



Joonis 2. Hea tööandja maine on komplekt väärtusi (majanduslikke, funktsionaalseid ja psühholoogilisi kasutegureid), mida tööandja oma töötajatele tegelikult pakub. See koosneb kümnetest teguritest. Brandemi ja Palgainfo Agentuuri uuringu tulemused näitavad, et viis kõige tugevama positiivse mõjuga tegurit organisatsiooni mainele on järgmised:

- töötajad tunnetavad, et neid väärtustatakse ja nad on olulised,
- töötajad on hästi tasustatud,
- töötajate tervise eest hooldatakse hästi,
- töötajaid tunnustatakse heade töötulemuste eest,
- töökeskond on mõnus – töötajad tahaksid tööle tulla ja tööl olla.

turunduse agentuur Brandem. Eestis esmakordselt läbi viidud tööandja maine keskenudavas uuringus osales 13 396 töötajat ja 320 tööandjat.

See näitas, et enamiku tööandjate kinnituse kohaselt on hea tööandja maine ettevõttele ülikasulik (joonis 1).

Kuidas häid töötajaid hoida?

Võti: tööandja maine loeb

Üks olulisemaid momente, millele tähelepanu pöörata, ongi tööandja maine.

Hea maine tööandjana on võti oma töötajate hoidmiseks.

Uuringust selgus, et nende töötajate hulgas, kes hindavad oma tööandja mainet heaks, on lausa neli korda rohkem lojaalseid töötajaid ehk neid, kes ei kavatse lähiajal töökohta vahetada (võrreldes töötajatega, kes hindavad oma tööandja mainet kehvaks).

Lisaks sellele, et nad ise ei taha töökohta vahetada, on nad ka tõrksamad konkurentide üleostmiskatsete suhtes.



Mida kõrgemalt väärtustavad töötajad oma tööandja pakutavaid tegureid-eeliseid, seda rohkem peavad konkurendid pingutama, et töötajat enda juurde meelitada.

Tööandjad pakuvad üksteise võidu järjest kõrgemat palka ja suuremat hulka hüvesid, alates spordiklubi piletitest kuni tasuta massaaži, toitlustamise, stipendiumite, transpordi ja ühisüritusteni välja. Töötajal on selles kõiges sama keeruline orienteeruda nagu mobiilioperaatori teenusepakettides või kindlustusseltsi tüüptingimuste rägastikus.

Kui mobiilioperaatorit on peale katsetamist päris lihtne vahetada, siis tööandja vahetamine nii lihtsalt tavaliselt ei käi. Samas on ainult tegelik konkreetnes ettevõttes töötamise kogemus see, mille põhjal saab teha lõpliku otsuse tööandja ja töötaja omavahelise sobivuse kohta.

Uuringust selgus, et kümnest tööandja mainet kõige enam mõjutavast tegurist koguni seitse on nn pehmed väärtused, mis sõltuvad peamiselt juhtide oskustest ja tahtest. Töötasu ja teiste otseselt rahaliselt mõõdetavate näitajate mõju tööandja mainele on väiksem kui organisatsiooni juhtimispraktika mõju. Seda kinnitab ka fakt, et tööandja kuvand töötaja peas sõltub suurel määral sellest, milline on töötaja hinnang vahetule juhile.

Kuidas häid töötajaid ligi meelitada?

Kui mainitud tegurid olid need, mille abil saab kujundada organisatsiooni sisemist mainet tööandjana ning töötajaid ettevõttes hoida, siis selles, et võtta inimesi tööle tulemuslikumalt ja odavamalt, mängib olulist rolli organisatsiooni väline maine tööandjana. On

terve hulk tegureid, mis kasvatavad või siis vähendavad organisatsiooni võimet kaasata oma meeskonda parimaid (loe: sobivaimaid) töötajaid.

Selleks et paremini mõista, kuidas töötajad teevad tööturul oma valikuid, uurisime mitmeid tõmbe- ja tõuke- tegureid ehk millest töötaja lähtub tööandja valikul. Kahe pealtnäha võrdse tööpakkumise vahel otsustamine on töötaja jaoks üsna keeruline. Selgus, et kui tal on võimalik valida mitme sobiva tööpakkumise vahel, siis tegurid, mis panevad otsustama ühe tööandja kasuks, on eelkõige järgmised:

- ▶ hea tööandja maine (palun mitte segi ajada tööandja tuntusega),
- ▶ organisatsiooni stabiilselt head majandustulemused,
- ▶ organisatsiooni sotsiaalne vastutustundlikkus – selle tõestust näeme ▶



- ▶ näiteks kiirleenufirmade puhul, kellel on raske leida töötajaid hoolimata kõrgetest palkadest jm hüvedest.
- ▶ avalikult reklaamitav palganumber ning tuttava soovitusel.

Kui vaadata aga teistpidi – miks jäetakse muidu sarnastele tööpakkumistele kandideerima –, siis selgub, et kolm peamist tüketegurit on järgmised (joonis 4):

- ▶ negatiivne kogemus kliendina (72% vastanutest); nii et teie organisatsiooni klienditeeninduse tasemest sõltub teie värbamisvõimekus ja vastupidi;
- ▶ igav tööülesannete kirjeldus (69%) –

kas ikka olete vaadanud oma konkurentide tööpakkumisi ja võrrelnud neid oma ettevõtte tööpakkumistega?

- ▶ juht on avalikkuses kehva mulje jätnud (68%).

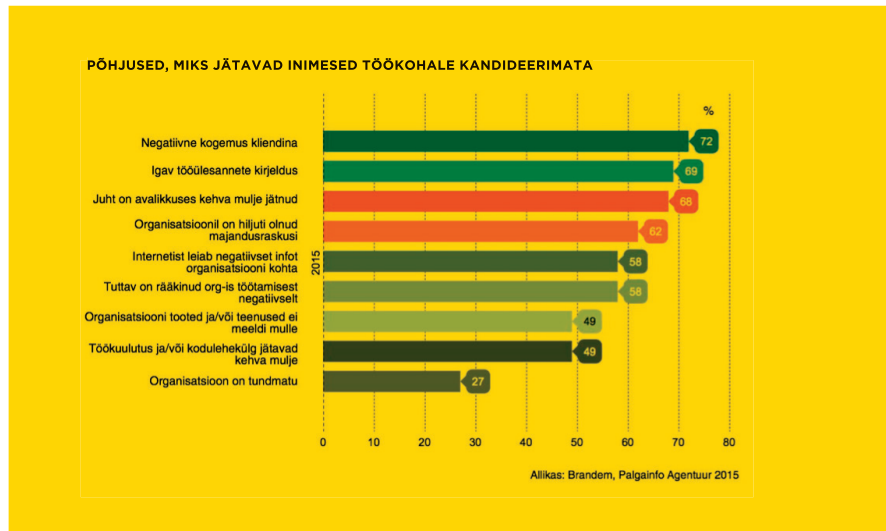
Selleks et ettevõtte saaks lihtsa vaevaga suurendada kandidaatide hulka kuni kaks korda, tuleb vaid luua kandidaate kõnetavad ning eristuvad töökuulutused ja karjäärileht (see on osa ettevõtte kodulehest, mis toob välja, miks tasub sinna tööle tulla). Ehk siis tundub ütlus, mis kehtis Eestis kunagi poliitikute kohta, kehtib nüüd ka tööandjate kohta – oluline

ei ole mitte ainult see, et kõik **ON** korrektne, ilus ja hea, vaid ka see, et kõik **NÄIB** korrektne, ilus ja hea.

Kui analüüsida edukaimate tööandjate tööpakkumiste kommunikatsiooni, siis selgubki, et värbamisel pannakse suuremat rõhku olemasolevate töötajate lugude jutustamisele. Viimasel ajal on levinud ka juhi isiklik videopöördumine jt meetodid, mis võimaldavad potentsiaalsel töötajal võimalikult varakult ja autentselt hinnata seda, mis teda tegelikult ees ootab.

Tööandja turunduse agentuuri Brandem-i kogemus klientidega näitab, et lugude jutustamine loob potentsiaalsetes töötajates emotsiooni, tekitab inspiratsiooni ja paneb rohkem häid tegijaid kandideerima. Selline avatud värbamiskommunikatsioon on aga võimalik ja tagab tulemuse ainult juhul, kui juhtimine selles ettevõttes vastab tegelikult ka töötajate ootustele.

Kui kõigile ei jagu, siis võivad need, kes pakuvad töötajate väärtushinnangutele kõige paremini vastavat töökohta. Ettevõttel, kellel on konkrentsis püsimisega probleem või kes soovib oma äri kasvatada kiiremini kui turukasv, tuleb paralleelselt äristrateegiaga luua ka oma tööandja strateegia ning tegevuskava. **D**



Joonis 4. Põhjused, miks jästavad inimesed töökohale kandideerima Uuringust tuli välja ka see, et iga teine tööealine Eesti elanik on jästnud töökohale kandideerima põhjusel, et ettevõtte töökuulutused või karjäärileht jästavad kehva mulje.