



## **Kuus artiklit juhtimiseks muutavas keskkonnas: kaasamine ning huvigruppidega arvestamine strateegias ja kommunikatsioonis**

Pärnu Finantskonverentsil 2017 ütles Elingi juht Taavi Veskimägi finantsistidele:

“Juhi parem käsi ei ole finantsjuht, vaid strateegiline personalijuht. On ainult aja küsimus, kui ettevõtete juhatustes hakatakse laialdasemalt kaasama strateegilisi personalijuhte. Praeguses äriedus on tähtis inimestejuhtimise oskus ning suutlikkus üha enam muutavas keskkonnas orienteeruda. Igas ettevõttes peaks olema keegi, kes selle teema tippjuhini viib ja selle olemuse lahti seletab. Enamasti on selleks just personalijuht.”

---

Sellest mõttest innustatuna kirjutasime personalijuhtimise vaatenurgast kuus artiklit, et jagada oma mõtteid muutavas keskkonnas orienteerumiseks – ikka läbi meile omaste kaasamise, läbipaistvuse ja ühiskondliku vastutuse teemade.

Sobivad lugemiseks kõigile neile, kes meeskonda või töötajatega seotud protsesse juhivad.

Artiklid ilmusid algselt Personali Praktiku ajakirja numbrites (september 2017 kuni veebruar 2018).

# KUIDAS JUHTIDA MUUTUVAS MAAILMAS ÄRI TEISITI?



ILLUSTRATSIOON: WWW.IPSNEWS.NET

**Maailm on üha keerulisem. Eeldustest, mis viisid äri kasvule mõnda aega tagasi, enam ei piisa. Muutunud on töötajate, klientide ja teiste huvirühmade ootused ettevõtte läbipaistvusele ning kasvanud ühiskondlikud pinged. Võitja on see, kes suudab paremini kohaneda.**



**MARIS OJAMURU**  
Sustinere asutaja ja partner

Talendid valivad töötamiseks usaldusväärseid ja innovaatilisi ettevõtteid. Noore generatsiooni jaoks loovad usaldust ettevõtte laiem maailmavaade, kaasav juhtimine ning läbipaistvus. Nutikus ei väljendu neile mitte ainult meelelahutuslike mobiilirakenduste loomise võimes, vaid ühiskondlikke probleeme lahendavate ning positiivse mõjuga süsteemide integreerimises äritegevusse.

Pakume personalijuhile neli mõtet, mille kas või osaline rakendamine tugevdaks organisatsiooni ja selle kuvandit.

## 1. Majandusliidrid otsivad sotsiaalset kokkulepet. Iga ettevõtte loeb

2017. aasta jaanuaris peetud Maailma Majandusfoorumil võeti tähelepanu alla suurettevõtete roll ja tulevik muutub majanduskeskkonnas ning vajadus uute narratiivide järele. Tõdeti, et elame ajastul, kus mõned metanatsionaalsed ettevõtted majandavad suuremaid eelarveid kui nii mõnedki riigid ning on seeläbi võimelised mõjutama miljonite inimeste elukvaliteeti. Vastutus ainult kasvab.

Vastuseid ärijuhtidele pakub majandusfoorumi raport „Better Business, Better World”, mille keskmes on ÜRO säästva arengu eesmärgid (*Sustainable Development Goals*). Nende eesmärki-

de saavutamine tagaks ühtaegu kasvu ärisektorile uute turuvõimaluste kaudu ning aitaks luua ka tervemat elukeskkonda. Raport viitab „uue sotsiaalse kokkuleppe” vajadusele ettevõtete, ühiskonna ning riikide vahel eesmärgiga defineerida ettevõtete roll ja vastutus uues majandussüsteemis. Paljud ettevõtted on valinud selleks 17 ÜRO eesmärgi seast välja paar-kolm nende äriga kõige lähemalt seotut ning loonud plaani oma panuse andmiseks.

**Võimalus:** Ettevõtte ühiskondliku rolli defineerimine ja kommunikatsioon kõnetab talente, eriti just noort generatsiooni. Alustamine nõuab pingutust, mistõttu ÜRO säästva arengu eesmärgid võiksid olla jõukohane raam, mille toel esimesed sammud teha.

## 2. Usalduskriisis maailm vaatab lootusrikkalt ettevõtete poole

Brexit ja Trumpi õnnestumise põhjusena nähakse paljuski seda, et senised poliitilised liidrid olid unustanud kesk-klassi huvid, mis omakorda on tugevalt vorminud usaldusdünaamikat. Igal aastal koostatava Edelman Trust Barometeri 2017. aasta tulemus näitab, et usaldus on langenud kõikjal maailmas nii avaliku sektori, ettevõtete, meedia kui

ka kodanikuühenduste vastu. Tekkinud olukorras vaadatakse kõige lootusrikkamalt just äriettevõtete poole ning vastajad pidasid oluliseks, et need:

- kohtleksid oma töötajaid hästi (72%)
- pakusid kvaliteetseid tooteid ja teenuseid (68%)
- kuulaksid klienti (67%)
- oleksid selgete ärietika põhimõtetega (65%)

Värske KPMG uuringu „Global CEO Outlook 2017” kohaselt usub 65% tippjuhtidest, et usaldus äri sektori vastu lähiajal ei tõuse või langeb veelgi. 3/4 küsitletud juhtidest lubavad aga pöörata usaldusele, väärtustele ja kultuurile oma ettevõtetes rohkem tähelepanu – ikka selleks, et kindlustada äri elujõulist tulevikku. Enamik neist hindab usalduse kasvu oma TOP3 prioriteetide sekka.

**Võimalus:** Edaspidi liiguvad ajud ning raha neile, kes teevad teadlikke samme usalduse võitmiseks tarbijate ja töötajate seas. See tähendab, et esimese asjana peab huvirühmadega avatult dialoogi astuma – see aitab valida juba ülejäänud teemad, mis aitavad usaldust ehitada.

### 3. Kaasav ja hooliv ettevõtte on läbipaistev ja seetõttu edukas

Ühiskondlikud probleemid mõjutavad keskkonda, kus firma tegutseb. Enda huvides peavad ka ettevõtted ise tegelema lahendustega, näiteks rahva tervise, erinevusi salliva ühiskonna ja hariduse teemadega. See aga tähendab erinevate osaliste koostööd.

McKinsey 2016. a analüüsid näitavad, et 30% ettevõtte kasumist on neil sellest, kas ettevõtte tegeleb ka sotsiaalsete ja regulatiivsete teemadega. Kõiki huvirühmasid efektiivselt kaasavate ettevõtete väärtus kasvab konkurentidest igal aastal 2% võrra enam. Ühiskondlikult aktiivse ettevõtte töötajatest 85% on motiveeritud juhtide seatud strateegiat saavutama, samas passiivsetes organisatsioonides on see 20 protsendi punkti madalam.

## Sustinere seisab läbipaistva, kaasava ja hooliva äri eest

Sustinere toob järgmise kuu jooksul sinu ette mõtted, mis võiksid uutes turuoludes anda värsket inspiratsiooni ja teravaid ideid. Miks räägime neist teemadest aga just Personali Praktikus?

2017. a kevadel Pärnu finantskonverentsil ütles Eleringi juht Taavi Veskimägi finantsistidele: „Juhi parem käsi ei ole finantsjuht, vaid strateegiline personalijuht. On ainult aja küsimus, kui ettevõtete juhatustes hakatakse laialdasemalt kaasama strateegilisi personalijuhte. Praeguses äriedus on tähtis inimeste juhtimise oskus ning suutlikkus üha enam muutuv keskkonnas orienteeruda. Igas ettevõttes peaks olema keegi, kes selle teema tippjuhini viib ja selle olemuse lahti seletab. Enamasti on selleks just personalijuht.”

Artiklisarjas esitame personalijuhi vaatenurgast mõtteid, kuidas huvirühmade kaudu sisukama kaasamisega tugevdada suhteid töötajate ja klientidega, hoida oma mitte-finantsriskid madalal ja kasvatada usaldust kogukonnas laiemalt.

## 3/4 küsitletud juhtidest lubavad aga pöörata usaldusele, väärtustele ja kultuurile oma ettevõtetes rohkem tähelepanu.

**Võimalus:** Selgita välja, milliste sotsiaalsete probleemide leevendamine parandaks firma tegevuskeskkonda ja tugevdaks brändi – kaasa huvirühmad, pange pead kokku ning otsige lahendusi.

## 4. Ressursside puudus toob esile innovatsiooni

Ettevõtted maadlevad nende äritegevust mõjutavate ressursside puudusega. See loob olukorra, mille tulemusena sünnivad uued ärimudelid: ressurssitõhusad lahendused, jäätmed tooraineks, ringmajandus.

McKinsey kokku koondatud üheksa globaalse trendi koondvaate „The global forces inspiring a new narrative of progress” kohaselt suureneb ostujõuline keskklass miljon miljoni järel ja hakkab rohkem tarbima. Kui

kauaks jätkub ressursse? Automatiseerimine, nutikad lahendused (sh Internet of things), materjaliteadus, jagamismajandus – see tõestab, et potentsiaal rahuldada vajadused väheimate ressurssidega on olemas.

**Võimalus:** Sageli arvame, et meid Eestis mastaapsed ressursi-probleemid otse ei puuduta. Oleks siiski patt jätta uute mudelite, toodete ja teenuste arendamise rongist maha – mõtleme globaalselt, siis saame kasvada!

## MIS PILT ETTEVÕTJALE VASTU VAATAB?

Ressursse on üha vähem. Usaldust on ka vähe. Koostööd ja laiemat vaadet on ikka veel vähe. Mida teeb võitja? Kasutab ressursse nutikalt. Võtab aktiivse rolli usalduse loomisel. Kaasab osalisi ja on ise aktiivne ühiskondlike probleemide lahendamisel. Need on eeldused uues dünaamikas opereerimiseks ning õnnestumiseks, aidates äristrateegia tasandil tegeleda asjaoludega, mis defineerivad ettevõtte kuvandi ka praeguste ja tulevaste töötajate jaoks. ♦

*Sustinere on partner jätkusuutlikus äris. Oleme strateegid, teadlased, uuendajad, sõnumiloojad, kuid eelkõige inimesed, kes tahavad panustada kestvama äri arengusse ning luua selle kaudu elujõulisemat ühiskonda.*

Vaata lisaks:  
[www.sustinere.ee](http://www.sustinere.ee)

# STRATEEGIA,

## MIS LUBAB ÄRI

## LIHTSAMINI KASVATADA

**Eelmises ajakirjanumbris kirjutasime keskkonnast, kus ettevõtted toimetama peavad - usalduskriis ärisektori vastu on tipus, mistõttu avalikkus ootab ettevõtetelt avatud ja kaasavat juhtimist ning sotsiaalsete ja keskkonnaprobleemide innovaatilist lahendamist. Ettevõtetelt oodatakse enam kui seni.**



**MARIS OJAMURU**  
Sustinere partner ja asutaja

Iga ettevõtja tahab kasvatada pikalt kestvat edukat äri. Moodsas juhtimiskultuuris on saadud aru, et selle ambitsiooni lahutamatu osana peab äristrateegia võtma arvesse ka sotsiaalseid ja keskkonnamõjusid, laiemat ühiskondlikku vastutust ja ärieehtika teemasid. See on norm.

Kavandades strateegias „vastutustundliku tegevuse” vaadet, põrkutakse esmajoonel küsimusega, kuhu panna fookus selles abstraktses ja laialivalguvas teemas? Kõike ei jõua ja ei peagi.

Pahatihti jõutakse ühiskondliku vastutuse tegevusi kavandades „teised-teevad-ja-meie-ka” lähenemisega projektideni, kus viiakse jõuluajal lastekodulastele kommi. Tulemuseks on lühiajaline heldimus ja hambaaugud, ent äri ning ühiskondliku mõju mõttes on väärtus kaheldav.

Strateegiliselt tegutsev juht mõt-

leks, kuidas õpetada neile ellu astuvaltele noortele rahatarkust või esimesi sütitavaid inseneriteadmisi – oleneb firma tegevusalast ja kompetentsidest. Mida töötajad jagada saaksid ja mida nad sellest ise juurde õpiksid? Kas see läheks korda ka klientidele? Milliseid

FOTO: DEPOSITPHOTOS.COM



## Retsept, kuidas tekitada *win-win* olukord

# 1.

### Analüüsi.

Küsi ettevõtte huvirühmadelt (töötajad, kliendid, rahastajad, kogukonna organisatsioonid ja aktivistid, tarnijad ja koostööpartnerid, regulaatorid jt), mida nemad teie ettevõtetelt ootavad?

# 2.

### Fookusta.

Hinda iga teema olulisust, riske ja võimalusi ning sea fookusvaldkonnad – need peaksid olema seotud teie ettevõtte põhitegevuse, tugevuste, äriootuste ja ühiskonna vajadustega.

# 3.

### Planeeri.

Sea igale fookusteemale eesmärgid ja edumõõdikud, kujunda tegevused – olulisemad fookusteemad peaksid kajastuma nii käitumispõhimõtetes, toodetes-teenustes, turunduses, suhetes töötajate ning kogukonnaga.

# 4.

### Kaasa.

Kaasa oma inimesi, sest kõige vahetuma huvirühmana mõjutavad nad saadikutena kõigi teiste hoiakuid. Töötajad peavad olema kursis ja tahtma vastavalt tegutseda. Ja pea mees: CSR=HR=PR ning sellest jääb väheseks.

# 5.

### Räägi.

Küsisid huvirühmade ootuste kohta – nüüd anna neile teada, kuidas olete suutnud ootustele vastata. Sotsiaalmeedia, turundus-kommunikatsioon ja avalikud aastaruanded loovad selleks mitmetahulise platvormi.

investoritele meelepäraseid riske ja võimalusi aitaks see juhtida?

Veel segasemaks läheb asi siis, kui peab „vastutustundlikkuse strateegias” (CSR strateegia) ühte patta kokku panema toetustegevuse valdkonnad, ärietika, tööohutuse ja energiasäästlikkuse.



**Kaasa oma inimesi, sest kõige vahetuma huvirühmana mõjutavad nad saadikutena kõigi teiste hoiakuid.**

See pole veel kõik. Viimane kui üks ettevõtte peab oma *licence to operate* huvirühmadelt välja teeni-

ma. Klientidele ja omanikele osatakse meele järele olla. Mõistlikumad on saanud aru vajadusest töötajate sisulise kuulamise ja kaasamise järele. MTÜ-sid jt survegrupe ei osata enamasti karta. Meedia, regulaatorid, tarnijad – mitmega neist ollakse küll dialoogis, ent ennetavat ootuste analüüsi pigem ei tehta.

Kuidas tekitada *win-win* olukord, mis looks samal ajal väärtust nii ettevõttele kui ka laiemale huvirühmade ringile ja ühiskonnale?

Meil on selleks viie sammuga lihtne retsept välja pakkuda. Teekond saab alguse huvirühmadest ja nende ootustest sellele, millega äriettevõtte tegelema peaks.

Äriedu on suurel määral seotud oskusega siduda kokku huvirühmade ootused, strateegilised otsused ja ühiskonna heaolusse panustamine. Veelgi enam, sealt saab alguse *licence to grow* – tugev kaubanduspartner välisturgudel, tegevuse

laiendamine koduturul, tähelepanu, brändi tuntus ja atraktiivse tööandja sisu ning kuvand selleks, et leida ja hoida töötajaid. ♦

Artikli kirjutas Sustinere.

Vaatleme ja analüüsime, kogume kokku ning vahendame, pakkudes lugemist ning mõtteainet jätkusuutlikkusest – sellest, mis uus ja huvitav või vana ja oluline.

Sustinere on partnerjätkusuutlikus äris. Oleme strateegid, teadlased, uuendajad, sõnumiloojad, kuid eelkõige inimesed, kes tahavad panustada kestlikuma äri arengusse ning luua seeläbi elujõulisemat ühiskonda.

[www.sustinere.ee](http://www.sustinere.ee)

# PANE AASTAARUANNE TÖÖLE TÖÖANDJA MAINE HEAKS

**Ajakirja eelmises numbris andsime soovitusi, kuidas siduda kokku ettevõtte huvirühmade ootused, äristrateegia ja ühiskonna heaolusse panustamine. Strateegiline vaade avatud, kaasavale ja hoolivale käitumisele on saanud parima juhtimisega ettevõtetes tavapäraseks. Seekord räägime aruandlusest.**



**MARKO SILLER**  
Sustinere partner

Sageli tõusevad n-ö pehmed väärtused strateegiasse huvirühmade ootuse ja nõudmise tõttu. Läbi paistva ärikultuuriga ettevõtetes on üha tavalisem ka see, et avalikes aastaaruannetes antakse huvitatud pooltele teada, mida on tehtud ja kuidas on läinud.

Kirjutatakse sellest, kuidas juhitakse peamisi sotsiaalseid, keskkonnaalaseid, töötajate ja eetilise turukäitumisega seotud asjaolusid, millised olid möödunud aasta kordaminekud ning väljakutsed, milline on tulevikuplaan. Täpne teemade ja tulemusnäitajate valik, mida raporteerida, tehaksegi enamasti selle alusel, mis huvirühmadele korda läheb.

Nii on selline aruanne ühelt poolt huvirühmade soovidele vastamine, teisalt aga ettevõtte võimalus näidata end heast küljest neil teemadel, mille alusel

töötajad, kliendid, koostööpartnerid ja investorid valikuid teevad.

## Miks ettevõtted seda teevad?

**1. Ligipääs infole on muutunud imelihtsaks.** See seab avalikkuses kõrgemad ootused ka ettevõtete läbipaistvusele. Investorid, praegused ja tulevased töötajad, survegrupid ning tarbijad tahavad teada, kuidas ettevõttes asju aetakse.

**2. Saad seda, mida mõõdad** – äri-kriitiliste mittefinantsalaste asjaolude jälgimine annab kasulikku sisendit juhtimisotsustesse. Kui mõni „pehme teema” määrab oluliselt ettevõtte käekäiku, on mõistlik seada sellele kohased mõõdikud ning jälgida arengut.

**3. Aruanne on praktiline kommunikatsioonivahend.** Naiivne on arvata, et raporti otsast lõpuni lugemist on palju. Küll aga on see peamine allikas, kust kindla sihtrühma jaoks huvitavat infot juppadena sobivas ka-

nalis levitada. Samuti võib aruanne olla kasulik vahend kriisikommunikatsioonis.

## Miks me räägime seda personalijuhtidele?

Mitmed hiljutised uuringud näitavad, et juhtimiskultuur, avatus, eetika ja firma laiem ühiskondlik roll lähevad töötajatele üha enam korda.

Hästi koostatud aruanne annab lihtsalt ja arusaadavalt praegustele töötajatele ülevaate, mida organisatsioon, kus nad iga päev oma tööd teevad, endast laiemalt üldse kujutab. Aruande sisekommunikatsioon tekitab parema arusaama suurest pildist, igapäevast ning teemadest, mis sageli töötaja jaoks tüütud või arusaamatud, ent millest tegelikult sõltub äri käekäik. Seega võib aruannet vaadata organisatsioonikultuuri tugevdamise võimalusena.

Uut tööandjat valivad talendid on üldiselt positiivselt üllatunud, kui leiavad ettevõtte tausta uurides infot nende teemade kohta aruandest, kodulehelt või sotsiaalmeediast. Noored hindavad pehmeid väärtusi. See võib olla kasulik lisafaktor otsustamisel.

Aastaaruanne ja selle sisu kasutamine peakski rääkima ettevõtte lugu sellest, kuidas väärtust luuakse, kuidas koheldakse inimesi ning keskkonda, millised on kultuur, väärtused ja suurem missioon. Sellistes organisatsioonides tahetakse töötada. ♦

Artikli kirjutas Sustinere. Vaatleme ning analüüsime, kogume kokku ning vahendame, pakkudes lugemist ning mõtteainet jätkusuutlikkusest – sellest, mis uus ja huvitav või vana ning oluline.

# KOGUKONDLIK TOETUSTEgevus KUI **INVESTEERING**

**Rohepesu, valgepesu, roosapesu? Ei, see pole jõulukinkide valik, vaid mõisted ettevõtete kohta, kes püüavad oma tegevusi ilustada, kasutades kurjalt ära tarbija tähelepanematust.**



**MARIS OJAMURU**  
Sustinere OÜ

Näidatakse end keskkonnasõbralikumana (rohepesu), eetiliseks (valgepesu) või ühiskonnast rohkem hoolivana (roosapesu) kui nad tegelikkuses seda on.

Jättes selliste ebaausate turundus- ja kommunikatsioonitegevusega seotud riskid teiseks korra, saame keskenduda sellele, kui palju läbimõeldud toetustegevus sisulist väärtust võiks luua. Jõuluaeg kasvatab Eestis annetuste mahud viiekordseks, tänavad-meediakanalid on kaetud heategevuskampaaniatega. Üha enam seisavad ettevõtted küsimuse ees, kellele seekord head teha, kas annetada väikesuts loomade varjupaikadele või viia lastekodulastele kommi? Kahtlemata on kõigil nendel tegevustel positiivne mõju, tekitab hea tunde südamesse ning on toeks abivajajale. Tugi on kahjuks enamasti lühiajaline.

Mis on aga selliste tegevuste ühiskondlik mõju? Kas see, mida toetus- tegevuse kaudu tehakse, toob ettevõttele rohkem tagasi kui logo „all paremas nurgas“?

Siiski on juba enam ettevõtteid, kes vaatavad tavapära- stest heategevuse ja sponsorlusprojektidest (kus kasu

mõõdetakse brändi tuntuse ja välja- paistvuse kaudu) kaugemale. Näha- se, et head kogukondlikud suhted ja -tegevused on üles ehitatud nii, et need loovad väärtust mõlemale poolele. Ühiskondlik toetustegevus on kui pikaajaline investeering, mida pole otsustarbekas teha pelgalt emotsioonide ja kiire kasu teenimise eesmärgil. Klassikalise finantstootluse asemel saab kasu mõõta selliste väärtuste kaudu nagu uued ideed toote ja teenuse disainimisel, töötajate parem kaasatus ning rahulolu või selge arusaam turusegmentide ja huvirühmade ootustest. Ühiskonna jaoks olulistel teemadel seisukoha kujundamine loob ka väärtust ettevõtte usaldusväärsuse kasvatamisel tulevaste töötajate, klientide ja partnerite seas.

Viimast kinnitab ka äsjailmunud Miltton Nordicsi uuring, mis toob välja eestlaste ootused potentsiaalsele tööandjale – lausa 81% inimestest pidas oluliseks, et tööandjate seisukohad olulistest ühiskondlikes küsimustes langeksid kokku nende isiklike seisukohtadega. See ootus on kõrgem just noorte, 18–22-aastaste seas. Ka tarbijatele on ettevõtete ühiskondliku vaate olemasolu väga tähtis, 79% tarbijatest eelistaksid nende ettevõtete tooteid, kelle vaated nendega ühtivad.

Kuidas panna kogukondlik toetustegevus suuremat väärtust looma?

Ettevõtte võiks oma kogukondlike tegevuste kavandamisel võtta arvesse järgmist:

**1. Milline toetustegevuse fookus valida?** Leia ühisosa ettevõtte äriliste eesmärkide ja ühiskonna vajaduste vahel, mille puhul tekib nii töötajatel kui ka teistel huvirühmadel loogiline arusaam – miks ettevõtte just neid tegevusi teeb. Näiteks on loomupärane, et pank panustab inimeste rahatarkuse kasvatamisse ja ettevõtlikkuse edendamisse. Või siis ehitus- ettevõtte, kes panustab inseneriõppe populariseerimisse või tehnoloogia- ettevõtte, kes panustab sallivuse suu- rendamisse.

**2. Milline panus ja tegevus loob väärtust?** Kasuta oma eeliseid – nt regionaalne kohalolek, tooted- teenused, mis võiksid kellelegi väärtust luua, töötajate teadmised ja huvi panustada. Ilmselt on seal ühiskondliku mõju loomine kõige tulemuslikum.

**3. Kes on koostööpartner, kelle- ga mõju suurendada?** Kes on see partner, kelle tegevus on orienteeritud ühiskondlikule mõjule ja suudab kavandatu hästi ellu viia (vastasel korral on oht teadmatult saada abitu- se toetajaks, mitte ühiskondliku muu- tuse loojaks)? Siin tasuks aega võtta, et testida võimaliku koostööpartneri võimekust pikaajalisi koostöösuh- teid juhtida ja tulemusi mõõta.

Ettevõtted on osa ühiskonnast, kus nad tegutsevad – kui inimestel ettevõtte ümber hästi läheb, läheb hästi ka ettevõt- tel. Seetõttu on mõtestatud kogukondlik tegevus väärtuslik investeering, mis aitab kaasa ettevõtte pikaajalisele edule. ♦

Artikli kirjutas Sustinere. Vaatleme ning analüüsime, kogume kokku ning vahendame, pakkudes lugemist ning mõtteainet jätkusuutlikkusest – sellest, mis uus ja huvitav või vana ning oluline.

# EMOTSIONAALNE SUHE TÖÖTAJAGA MÄÄRAB KOOSTÖÖ TUGEVUSE

**„Sõda talentide pärast“, „Atraktiivne tööandja“, „Y-põlvkonna teistmoodi ootused tööle“, „Tuleviku töö“ - need on pealkirjad, mida näeme meedias ja konverentsidel üha rohkem.**



**KATRI ROHESALU**  
Sustinere OÜ, partner

Eesti ettevõtted on silmitsi kasvava konkurentsiga tööturul, millega tugevneb surve palkadele, tõusevad ootused juhtimisvõimekusele, töösuhete vormile, töö sisule, paindlikkusele ja kvaliteedile. Löögi all on nii võimekus leida uusi töötajaid kui ka hoida olemasolevaid.

Eesti Panga president Ardo Hansson ütles 2017. aasta majandusprognoosi ettekandes, et palgatõus väljendab majanduse inimressursikesemaks muutumist. See tähendab, et tööandjad peavad muutuma rohkem inimesekeskseks.

Kuidas mõõdavad ettevõtted oma arengut? Kõikjal räägitakse töötajate rahulolust: tööandja, töö, juhi, töökeskonna ja meeskonnaga. Rahulolu aluseks on vääriline palk tehtud töö eest, aga ka tervislik töökeskond, positiivne tööõhkkond (suhted meeskonnas ja juhiga), areng, töö- ning eraelu tasakaal jm. Tore ja hea, kui ettevõtte suudab kõike seda tagada. Kuid kas see seob töötaja ettevõttega ka emotsionaalselt? Ilmselt mitte. Need asjaolud on paljuski hügieenifaktorid, mitte konkurentsieelised.

Kui tööandja soovib töötajaid kindlalt endaga siduda, peab ta vaatama sügavamale kui rahulolu: emotsionaalne suhe määrab koostöö tugevuse. Peame nägema kätepaari taga inimest ja lähtuma temast.

## ÜKS VÕIMALUS TÖÖTAJATE EMOTSIONAALSEKS SIDUMISEKS

Inimkond püsib sotsiaalsetel suhetel, koostöömimisel ja vastastikusel hoolimisel. Tööandja võimalus on pakkuda oma inimestele tegevusi, mis on neile emotsionaalselt tähenduslikud. Näiteks projektide kaudu, milles töötajad saavad üheskoos või üksikshaaval ühiskonna heaolusse ja kohaliku kogukonna arengusse panustada – vabatahtlikult ning tööajast.

Uuringutest on näha, et ettevõtte mõtestatud panus ühiskonda mõjutab positiivselt töötaja heaolutunnet, pühendumust ja töövõimet ning selle kaudu ka ettevõtte äritulemusi.

Ainult töö sisul, palgal ja hüvedel põhinevast rahulolust enam ei piisa, et töötajaid ettevõttega siduda. Tuleb minna samm edasi ja leida võimalusi emotsionaalse suhte loomiseks. Töötajate vabatahtlik panus ühiskondlikes projektides aitab neil tunda end hästi, teha head ning olla uhke iseenda ja tööandja üle.

## Soovitused

- Küsi töötajatelt, kuhu ja kuidas nad ühiskonnas panustada tahavad
- Hinda võimaliku tegevuse mõju ulatust, seotust ettevõtte (ja töötajate endi) tugevuste ning eesmärkidega
- Ära unusta kommunikatsiooni: lase inimestel rääkida ja oma emotsioone jagada!

## HÄID NÄITED LEIDUB ÜHA ROHKEM NII EESTIS KUI KA MUJAL MAAILMAS

- LinkedInis on üks kord kuus reedeti InDay päev. Selle eesmärk on anda töötajate vabatahtliku tegevuse kaudu ühiskonnale midagi tagasi. Igal InDay ettevõtmisel on oma teema, mida viiakse ellu koos osakondadega.
- IBM-i töötajad panustavad vabatahtliku töö initsiatiivi „Celebration of Service“ kaudu ühiskonda üle 300 000 tunniga aastas.
- Eesti hea näite, „Tagasi Kooli“ algatuse kaudu on kümnete ettevõtete töötajatel võimalus minna koolidesse ja annetada enda aega: ühe koolitunni mõju võib olla väga suur, see on emotsioon „kooliõpetajale“ endale ning ka noortele, kelleni jõuavad niimoodi praktilised lood elust, karjäärist, rahatarkusest jne.♦

Sustinere on partner kestlikus äris. Oleme strateegid, teadlased, uuendajad, sõnumiloojad, kuid eelkõige inimesed, kes tahavad panustada kestlikuma äri arengusse ja luua seeläbi elujõulisemat ühiskonda.

# KLIENDID MÄÄRAVAD PERSONALIJUHI TÖÖLAUA

**Kui personaliinimesed räägivad klientidest, räägivad nad tavaliselt sisemistest klientidest ehk töötajatest. Personalijuhtimise järgmine tase lähtub aga hoopis välistest klientidest - see on kliendikeskne personalijuhtimine.**



**KATRI ROHESALU**  
Sustinere OÜ, partner

See tähendab, et personaliprotsess ehitatakse üles välisklientidest lähtudes ja neid aeg-ajalt kaasates.

Kliendikeskne äristrateegia erineb tavapärasest tootekesksest lähenemisest, sest arvestab kogu kliendikogemust ning on mõeldud kliendile väärtuse loomiseks ja kliendisuhte tugevdamiseks. Kliendikeskse ettevõtte väärtustes on selge roll kliendil, väärtuste põhjal juhitud ettevõttes ongi seeläbi klient äri fookuses. Ka kliendikeskne personalijuhtimine võtab igas personalijuhtimise protsessis arvesse kliendi vaate.

Pakume viis mõtet, mis aitaksid kujundada kliendikeskset personalijuhtimist.

## 1. Hoidke end kursis klientide ja eesliini maailmaga

Külastage regulaarselt klienditeenindusüksuseid. Kuulake kliendikõnesid, olge vaatleja letiteeninduses või osalege ise teenindajana müügi- ja teenindusprotsessis. Seda tegevust võiks laiendada kõigisse tugiüksustesse ja juhtimistasanditele.

## 2. Värvake neid töötajaid, keda teie ettevõtte kliendid värbaksid

Suur osa kliendikeskse ettevõtte edust

määratakse värbamisel. Tuleb tagada, et kõik ettevõtte töötajad suudaksid kliendiaspekti arvestada. Oluliseks saavad väärtused, võimekus mõista kliendi ootusi ja oskus asetada enda roll tervikusse. Mitu korda maailma mõjukaimaks personalijuhtimise mõtlejaks valitud Dave Ulrich soovib unistuste tööandjaks pürgimise asemel olla tööandja neile, keda kliendid teie firmasse tööle valiksid. Ta viskab õhku idee: kaasa kliente töötajate valiku protsessi.

Iga ettevõtte pikaajaline edu sõltub suuresti kliendisuhte tugevusest.

## 3. Arvestage kliendiga töötajate sisseelamisprogrammis, koolitus- ja arendustegevuses

Kõigi töötajate sisseelamisprogrammi osa peaks olema välisklientidega kokkupuutuvate üksuste külastus. Iga töötaja otsene juht peab töötajaga koos rääkima töötaja rollist kliendikogemuse loomises. Koolituste ning arendustegevuse alusena on hea kasutada klientide tagasisidet ja konkreetseid

juhtumeid. Samuti võib kasutada kliente koolitustes, tuues nad lähemale kas või video vahendusel.

## 4. Koostage töötajate hindamise ja tasustamise süsteem, mis arvestab kliendikesksusega

Hinnake tulemusi arengu põhjal ning defineerige kõigi töötajate jaoks pädevus ja oskused, mis toetavad suhtlust kliendiga. Ei ole vahet, kas tegu on sise- või välisklientidega tegelevate töötajatega. Need, kes ei teeninda välist klienti otse, annavad oma olulise panuse sisemiste klientide abistamise kaudu. Seadke selged kliendidega seotud mõõdikud ning siduge need tasu-, motivatsiooni- ja tunnustamissüsteemiga. Andke klientidele võimalus töötajaid hinnata ja premeerida.

## 5. Hoidke enda töötajad rahulolevad ja pühendunud

Töötajate rahulollu panustades luuakse alus kliendirahulolule. Klienditeeninduse eksperdid ütlevad, et klienditeenindajad annavad suhtluses väliste klientidega edasi seda suhtumist, mis neile endile osaks saab.

Iga ettevõtte pikaajaline edu sõltub suuresti loodavast kliendikogemusest ja kliendisuhte tugevusest. Personaliosakonna roll selles on märksa suurem kui pelgalt tööjõu olemasolu tagamine ning tavapärane töötajate ja töökeskkonna arendus. Teadlikud kliendist lähtuvad otsused igas personalijuhtimise aspektis toetavad kogu ettevõtte kliendikesksmaks muutumist. Osake kliente kaasa- ja võtke arvesse nende mõtted värbamisel, koolitus- ja arendustegevuses ning töötajate tunnustamisel. ♦

Sustinere on partner kestlikus äris. Oleme strateegid, teadlased, uuendajad, sõnumiloojad, kuid eelkõige inimesed, kes tahavad panustada kestlikuma äri arengusse ja luua seeläbi elujõulisemat ühiskonda.

[www.sustinere.ee](http://www.sustinere.ee)  
[www.facebook.com/teamsustinere](https://www.facebook.com/teamsustinere)

---

