

# KANTAR

Käsiraamat  
pühendumuse ja  
rahulolu uuringute  
läbiviimiseks

2021

Kantar Emor

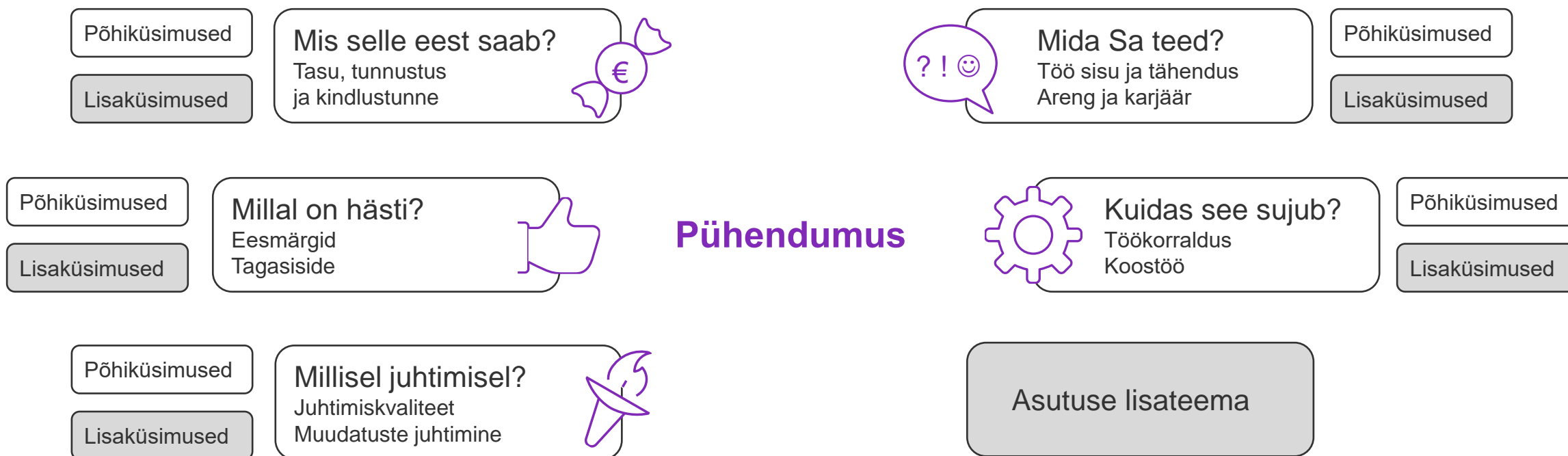


# Sisukord

1	Metoodika tutvustus	3
1.1	Pühendumuse ja rahulolu mõõtmise mudel	3
1.2	Pühendumuse mõõtmine ja pühendumuse koondindeksi arvutamine	4
1.3	Pühendumust kujundavad tegurid: põhiankeet ja lisaküsimused	7
1.4	Tugevuste ja nõrkuste analüüs	21
1.5	Teemaplokkide keskmised hinded	24
1.6	Võrdlused eelmiste uuringutega	25
1.7	Tulemuste esitamine: näidisjoonised	29
2	Tulemuste tõlgendamine	32
2.1	Kuidas leida tulemustest üles kõige olulisem?	32
2.2	Tulemuste esinduslikkus ja vastamismäärad	33
2.3	Millised tulemused on head ja halvad? Millied muutused ja erinevused on olulised?	34
3	Tulemuste kommunikatsioon ja tegevusplaanide koostamine	35
3.1	Tulemuste kommunikatsioon ja tegevusplaanide koostamine	35
3.2	Soovitused tüüpiliste kitsaskohtade käsitlemiseks	39

# Pühendumuse ja rahulolu mõõtmise mudel

Avaliku teenistuse pühendumuse mõõtmise mudel koosneb pühendumuse koondindeksist, universaalsetest pühendumust kujundavatest teguritest ja võimalikest asutusepõhistest lisaküsimustest ja/või teemadest.



# Töötajate pühendumus

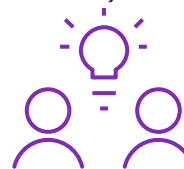


Pühendumusena käsitleme teenistuja **emotsionaalset seotust** oma tööandjaga, mis kujundab töötaja **valmisolekut oma töösse panustada** ja mõjutab seeläbi töö tulemuslikkust.

Pühendumuse koondnäitaja kaardistab pühendumust nelja võtmeküsimusega, hõlmates **üldist rahulolu** oma tööga, emotsionaalset **valmisolekut tööandjat soovitada**, hinnangut **tööõhkkonnale** ja **usku oma asutuse tulevikuplaanidesse**

Üldiselt olen oma tööga oma asutuses rahul

Üldine rahulolu



Tööõhkkond

Meie asutuses on hea tööõhkkond

## Pühendumus

Soovitaksin oma asutust tööandjana

Soovitusvalmidus



Usk tulevikuplaanidesse

Usun oma asutuse tulevikuplaanidesse

Pühendumuse koondindeksi arvutamist on kirjeldatud järgmisel slaidil.



# Töötajate pühendumus:

pühendumuse koondindeks arvutatakse nelja küsimuse põhjal

1. Pühendumus	Ei ole üldse nõus				Täiesti nõus
1.1 Üldiselt olen oma tööga [oma asutuses] rahul	1	2	3	4	5
1.2 Soovitaksin [oma asutust] tööandjana	1	2	3	4	5
1.3 [Meie asutuses] on hea tööõhkkond	1	2	3	4	5
1.4 Usun [oma asutuse] tulevikuplaanidesse	1	2	3	4	5

Ankeedis kasutatakse nurksulgudes toodud „oma asutuse“ asemel asutuse nime. Pühendumuse taset mõõtvate küsimuste puhul **ei ole ankeedis „Ei oska öelda“ vastusevariante**, et koondindeksi saaks arvutada kõigile vastajatele. Kui paberankeetide kasutamisel jääb kellelgi mõni võtmeküsimus vastamata, siis nendele vastajatele koondindeksit ei arvutata.

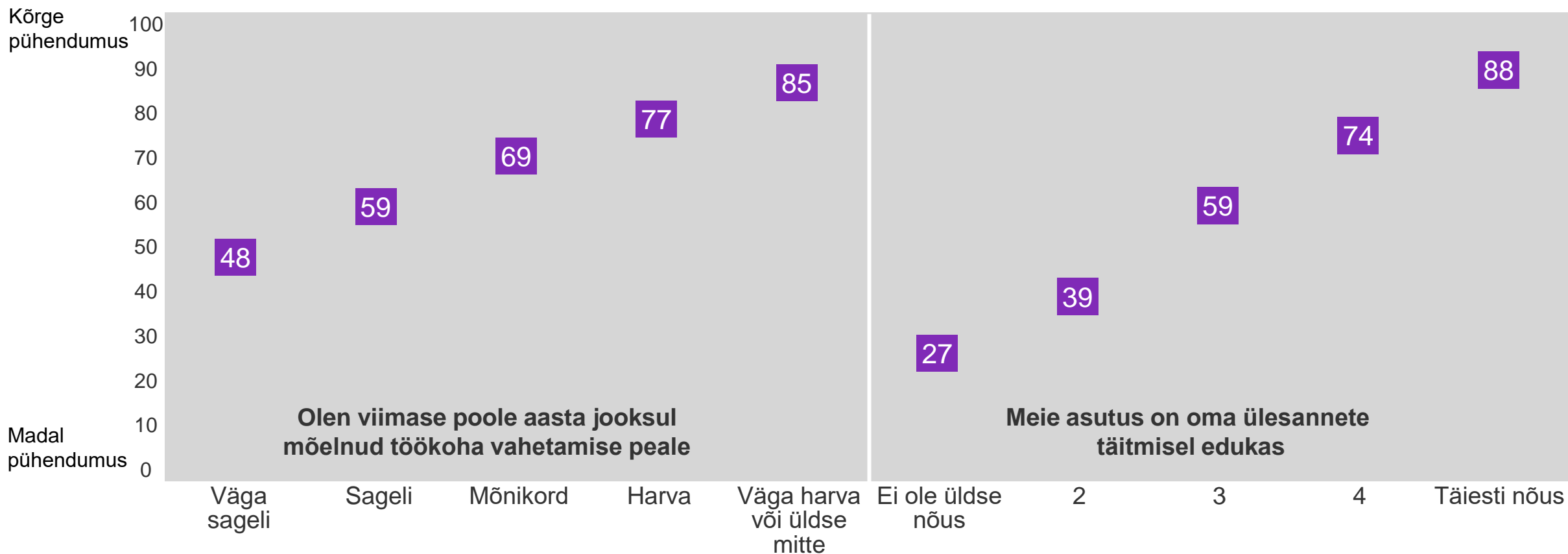
Koondindeksi arvutamiseks **viiakse küsimused skaalale 0-100**, kodeerides skaalapunktid ümber alljärgnevalt:

1 → 0; 2 → 25; 3 → 50; 4 → 75; 5 → 100

Koondindeks arvutatakse nelja küsimuse **hinnangute aritmeetilise keskmisena**. Tulemuseks on pühendumuse koondnäitaja skaalal 0 ... 100 punkti, avaliku teenistuse keskmine oli 2021.aastal 72 punkti.

Pühendumuse koondindeks ei sõltu otseselt uuringusse kaasatud rahulolu küsimustest ja nende skaaladest. Seega on koondindeksit lihtne lisada ka uuringutesse, mis kasutavad ajaloolistel põhjustel teistsuguseid skaalasid ja rahulolu küsimusi. Võrreldava võtmenäitaja saamiseks **ei tohi** pühendumuse koondindeksisse kuuluvate **küsimuste sõnastusi ja skaalasid muuta**.

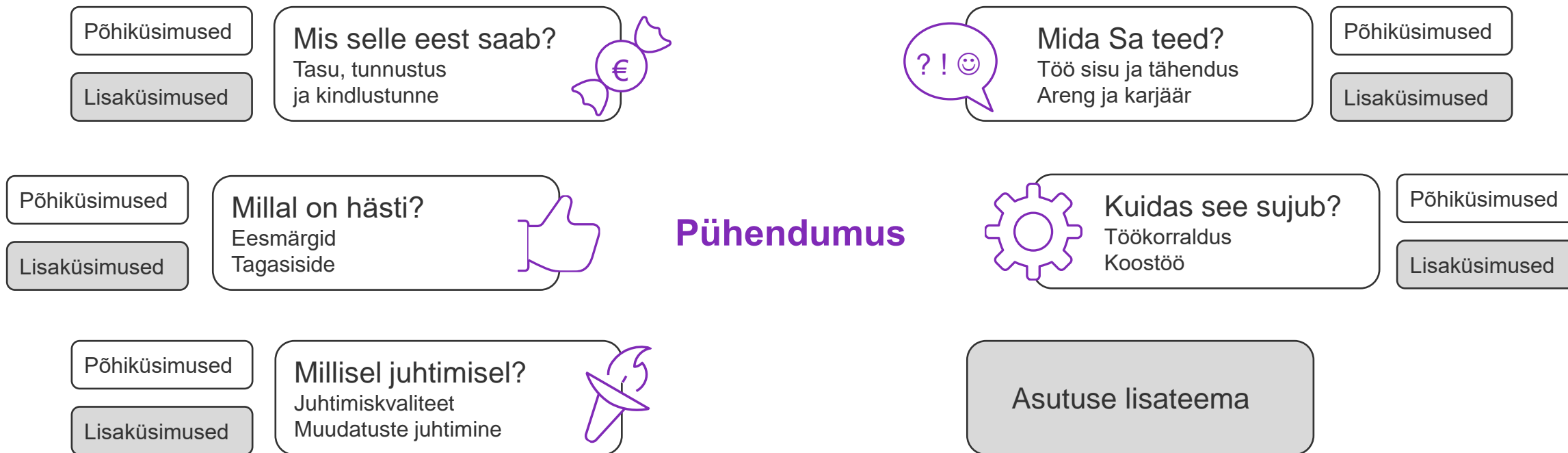
# Pühendumus väljendub töötajate lojaalsuses ja asutuse edukuses



Allikas: Avaliku teenistuse keskne pühendumuse ja rahulolu uuring, 2021

# Pühendumust kujundavad tegurid

**Universaalsed pühendumust kujundavad tegurid** on tegurid, mis on asjakohased enamikus avaliku teenistuse asutustes ja mille kohta kogutakse võrdlusandmeid. Metoodika põhiankeet sisaldab **33 universaalselt rahulolu kaardistavat küsimust**.



Pilootuuringu analüüs kinnitas, et põhiankeedi küsimused kirjeldavad ära suure osa (73%) pühendumuse koondindeksi variantiivsusest.

# Põhiankeet ja asutusepõhised lisaküsimused

**Universaalsete** pühendumust kujundavate **tegurite puhul** soovitame kasutada metoodika **põhiankeedi küsimusi**. Need on välja töötatud tuginedes akadeemilisele kirjandusele ja erinevate riikide praktikale avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu mõõtmisel, valideeritud aruteludes Eesti avaliku teenistuse personalijuhtidega ja 2021. aastal läbi viidud avaliku teenistuse keskses uuringus.

Pühendumuse mõõtmise mudel on siiski **paindlik**. Mõne **üksikküsimuse ankeedist välja jätmine või selle kohandamine** – juhul, kui see standardkujul konkreetse asutuse konteksti üldse ei sobi – ei muuda metoodika rakendamist tervikuna võimatuks. Selliste muutuste tegemisel saab võrrelda võrreldavaid küsimusi. Muutuste tegemisel tuleks nende **põhjendatust tõsiselt kaaluda** (kas erisused on sisulised või harjumusest ja varasemast uurimispraktikast tulenevad) ning ei tohiks välja jätta olulisi teemasid ja võtmetähtsusega küsimusi.

Metoodika lubab ankeeti lisada **asutusepõhiseid eriküsimusi ja/või teemaplokke**, mis lähtuvad konkreetse asutuse eripäradest ning hetkel aktuaalsetest teemadest. Asutusepõhiste küsimuste lisamisel ankeeti tuleb kasutada **samu skaalaid ja küsimuste formuleerimise põhimõtteid** (positiivselt sõnastatud väited) kui põhiankeedis. See võimaldab tulemusi **terviklikult analüüsida**. Käsiraamatus on toodud näiteid mõnedest võimalikest lisaküsimustest – lisaküsimuste valikul tuleks lähtuda fookusteemadest ja pidada silmas, et ankeet tervikuna liiga pikaks ei läheks (optimaalne on rahulolu küsimine 50, maksimaalselt 60 pühendumust kujundava teguri osas).

Asutusepõhiselt tuleb **põhiankeeti täiendada juhtimiskvaliteedi osas**. Põhiankeedis on kokku lepitud **ainult üks üldine küsimus koostöö kohta oma vahetu juhiga** (6.1). Juhtimiskvaliteedi detailsel mõõtmisel võib lähtuda oma asutuse juhtide kompetentsimudelidest (kui see on välja töötatud). Käsiraamatus toodud ankeedis sisaldub näidisküsimuste plokk, mis lähtub avaliku teenistuse keskastme juhtide kompetentsimudelidest. Sobivuse korral soovitame seda kasutada. Keskses pilootuuringus neid küsimusi ei kaardistatud ja võrdlusandmeid ei kogutud.

Lisaks võib ankeeti lisada **avatud küsimusi**, et saada kvalitatiivset infot konkreetsetes teemades. Hea tava on anda vastajatele **vähemalt ühe avatud kommentaari lisamise võimalus**.



# Uuringus kasutatavad skaalad ja küsimuseasetused

Küsimused esitatakse **positiivselt sõnastatud väidete vormis** ja küsitakse, mil määral vastaja erinevate väidetega nõustub.

Metoodika kasutab **5-palliseid nõustumise skaalaid**, kus määratletud on skaala otspunktid:

Ei ole üldse nõus					Täiesti nõus
1.....	2.....	3.....	4.....	5	

**Pühendumuse võtmeküsimustes** (küsimused 1.1 – 1.4) **ei ole** ankeedis „**Ei oska öelda**“ vastuseid.

Muude küsimuste puhul on vastajal võimalik vastamata jätta, kui konkreetne küsimus teda ei puuduta ja/või ta ei ole sellega kokku puutunud.

Ei ole üldse nõus					Täiesti nõus	<i>Ei oska öelda</i>
1.....	2.....	3.....	4.....	5		9

„**Ei oska öelda**“ hinnangud **jäetakse välja keskmiste hinnete arvutusest ja korrelatsioonanalüüsist.**

Asutusepõhiste küsimuste lisamisel tuleb küsimuste sõnastamisel rakendada samu põhimõtteid, siis on tulemusi võimalik terviklikult analüüsida ja erinevas küsimustes antud hinnanguid omavahel võrrelda.

# Mida Sa teed?

## töö sisu ja tähendus, arengu ja karjäärivõimalused

Töö sisu ja tähenduse plokk mõõdab töörolli sobivust töötajale, avaliku teenistuse motivatsiooni ja autonoomiat. Arenguvõimaluste osas on kaetud erinevad tasandid – alates igapäevases töös peituvatest arenguvõimalustest kuni horisontaalse ja vertikaalse karjääri võimalusteni.

Kesktes uuringus tuli pühendumuse seisukohalt kõige olulisema tegurina esile see, kas töötajad tunnetavad oma arengu süsteemset toetamist.

<b>2. Töö sisu ja tähendus</b>	Ei ole üldse nõus					Täiesti nõus	<i>Ei oska öelda</i>
2.1 Saan teha just seda tööd, mis mulle tõeliselt meeldib	1	2	3	4	5	9	
2.2 Saan teha ühiskonnale olulist tööd	1	2	3	4	5	9	
2.3 Mul on oma töös piisavalt tegevusvabadust ja otsustusõigust	1	2	3	4	5	9	

<b>3. Arengu- ja karjäärivõimalused</b>	Ei ole üldse nõus					Täiesti nõus	<i>Ei oska öelda</i>
3.1 Minu igapäevane töö pakub mulle arenguvõimalusi	1	2	3	4	5	9	
3.2 [Meie asutuses] toetatakse töötajate arengut läbimõeldult ja järjepidevalt	1	2	3	4	5	9	
3.3 Mul on [oma asutuses] võimalik areneda, võttes uusi ülesandeid ja/või liikudes teise rolli	1	2	3	4	5	9	
3.4 Mul on võimalik [oma asutuses] kõrgemale ametikohale tõusta	1	2	3	4	5	9	

# Mida Sa teed?

Lisaküsimused

## töö sisu ja tähendus, arengu ja karjäärivõimalused

Taustaküsimusena on võimalik lisada uuringusse küsimus töötajate arengueesmärkide kohta, sest inimeste ambitsioonikus on erinev. Lisateemadena võib kaardistada rahulolu arenguveestluste ja muude töötajate arendamisega seotud tegevustega (nt koolitused, arendusprojektides osalemine vms). 2021.a keskes uuringus kaardistati lisaküsimusena rahulolu asutuste vahelise ja rahvusvahelise koostööga (3.7):

Kus Sa näed ennast töötamas kolme aasta pärast?

Oma asutuses samal positsioonil

Oma asutuses mõnel muul positsioonil

Kuskil mujal, väljaspool oma asutust

Kas Sinu juht on Sinuga viimase aasta jooksul arenguveestluse läbi viinud?

Jah

Ei

	Ei ole üldse nõus				Täiesti nõus	<i>Ei oska öelda</i>
3.5 Viimane arenguveestlus oli sisukas ja kasulik	1	2	3	4	5	9
3.6 Asutusesisesed koolitused on olnud huvitavad ja kasulikud	1	2	3	4	5	9
3.7 Saan teha koostööd oma ala asjatundjatega teistes asutustes ja/või rahvusvaheliselt	1	2	3	4	5	9

# Kuidas see sujub?

## töökorraldus

Töökorralduse plokk kaardistab seda, kas töötajatel on olemas tööks vajalikud ressursid (töövahendid, aeg ja info) ja kas töökorraldus toetab eesmärkide saavutamist. Kasvava tähtsusega teema on töökorralduse paindlikkus ja võimalus oma töökorralduses kaasa rääkida.

### 4. Töökorraldus

	Ei ole üldse nõus				Täiesti nõus		<i>Ei oska öelda</i>
4.1 Töökorraldus on selles osas, mis mind puudutab, sujuv ja hästi läbimõeldud	1	2	3	4	5	9	
4.2 Saan oma töökorraldust puudutavates küsimustes kaasa rääkida	1	2	3	4	5	9	
4.3 Mulle on loodud kõik tingimused (füüsiline keskkond, töövahendid jms) selleks, et oma tööd hästi teha	1	2	3	4	5	9	
4.4 Tööks vajalik info on mulle õigeaegselt kättesaadav	1	2	3	4	5	9	
4.5 Minu töökoormus on mõistlik	1	2	3	4	5	9	
4.6 Minu töökorraldus on piisavalt paindlik, minu soovide ja vajadustega arvestatakse	1	2	3	4	5	9	
4.7 Mul on olemas kõik vajalik (volitused, ressursid jms), et oma üksust/meeskonda edukalt juhtida	1	2	3	4	5	9	

Küsimust 4.7 küsitakse ainult juhtidelt.

# Kuidas see sujub?

## töökorraldus

Lisaküsimused

Töökorralduse osas kaardistati 2021. aasta keskses uuringus aktuaalseid kaugtöö korraldusega seotud küsimusi. Filterküsimusena küsiti vastajate käest, kas nende töö iseloom võimaldab kaugtööd. Küsimusi võib filtreerida ka ametigruppide kaupa.

Kas Sinu töö iseloom võimaldab teha kaugtööd?

Jah

Ei

<b>Kaugtöö</b>	Ei ole üldse nõus				Täiesti nõus		<i>Ei oska öelda</i>
4.8 Meie asutuses suhtutakse kaugtöö tegemisse toetavalt	1	2	3	4	5	9	
4.9 Meil on olemas vajalikud tehnilised lahendused kaugtöö tegemiseks	1	2	3	4	5	9	
4.10 Koostöö kaugtöö tegemisel on sujuvalt korraldatud	1	2	3	4	5	9	

Töökorralduse plokis võib lisaks kaardistada rahulolu konkreetsete tööprotsesside korralduse, IT lahenduste jms-ga, näiteks:

IT lahendused toimivad hästi ja teevad minu töö lihtsamaks

1	2	3	4	5	9
---	---	---	---	---	---

Üldisemalt kaardistati keskses uuringus ka innovatsioonile orienteeritust, mis haakub töökorralduse parendamisega üksuste tasandil:

Otsime oma üksuses võimalusi, kuidas asju uuel moel ja paremini teha

1	2	3	4	5	9
---	---	---	---	---	---

# Kuidas see sujub?

## koostöö

Põhiküsimused

Koostöö on oluline nii asutuse eesmärkide saavutamise seisukohalt kui töötajate pühendumuse loomisel. Koostöö plakk kaardistab üksuste sisest ja üksustevahelist koostööd.

### 5. Koostöö

	Ei ole üldse nõus					Täiesti nõus	<i>Ei oska öelda</i>
5.1	Meie üksuses on hea tööõhkkond	1	2	3	4	5	9
5.2	Koostöö teiste minu töö seisukohast oluliste üksustega on hea	1	2	3	4	5	9
5.3	Vajalik info teiste üksuste tegemiste ja plaanide kohta on mulle kättesaadav	1	2	3	4	5	9

*Vajadusel võib mõiste „üksus“ asemel kasutada ankeedis asjakohaseid väljendeid – talitus, büroo, osakond.*

Lisaküsimustena võib kaardistada koostööd konkreetsete üksuste vahel ja/või küsida tagasisidet tugiteenuseid pakkuvatele üksustele. Neid küsimusi pühendumust kujundavate tegurite analüüsi otseselt ei kaasata, kuid need võivad aidata kitsaskohti täpsemalt määratleda. Hinnangute andmiseks oleks mõistlik kasutada sarnast 5-pallist skaalat.

Lisaküsimused

	Ei ole üldse rahul					Täiesti rahul	<i>Ei oska öelda</i>
1	<b>Tagasiside koostööle erinevate üksustega:</b> Osakond A	1	2	3	4	5	9
2	Osakond B	1	2	3	4	5	9
3	Osakond C	1	2	3	4	5	9

# Millisel juhtimisel?

## tagasiside vahetutele juhtidele

Erinevad uuringud on näidanud juhtimiskvaliteedi olulisust töötajate pühendumuse kujundamisel.

Põhiankeedis on kokku lepitud ainult üks üldine küsimus koostöö kohta oma vahetu juhiga (6.1). Juhtimiskvaliteedi detailsel mõõtmisel võib lähtuda oma asutuse juhtide kompetentsimudelist. Allpool on toodud näidisküsimused (6.2 – 6.11), mis lähtuvad avaliku teenistuse keskastme-juhtide kompetentsimudelist. See määratleb 5 põhikompetentsina eestvedamise, protsesside juhtimise, valdkonna arendamise, kommunikatsiooni ja koostöö ning isikliku arengu. Sobivuse korral soovitame seda kasutada. Kesktes uuringus neid ei kaardistatud ja võrdlusandmeid ei kogutud.

6. Tagasiside vahetule juhile	Ei ole üldse nõus					Täiesti nõus	Ei oska öelda
6.1 Mul on oma vahetu juhiga hea koostöö	1	2	3	4	5	9	
6.2 Minu juht annab mulle regulaarselt kasulikku tagasisidet	1	2	3	4	5	9	
6.3 Minu juht loob töötajate arenguks head tingimused	1	2	3	4	5	9	
6.4 Minu juht seab selged eesmärgid ja jälgib nende täitmist	1	2	3	4	5	9	
6.5 Minu juht laseb mul tööd teha ilma liigse kontrolli ja sekkumiseta	1	2	3	4	5	9	
6.6 Minu juhil on selge arusaam, milline on meie üksuse roll asutuse eesmärkide saavutamises	1	2	3	4	5	9	
6.7 Minu juht algatab ja toetab uuendusi	1	2	3	4	5	9	
6.8 Minu juht jagab piisavalt infot juhtkonna otsuste ja plaanide kohta	1	2	3	4	5	9	
6.9 Minu juht on orienteeritud koostööle ja lahenduste otsimisele	1	2	3	4	5	9	
6.10 Minu juht kuulab töötajate arvamusi ja arvestab nendega	1	2	3	4	5	9	
6.11 Minu juht on minu jaoks alati kättesaadav	1	2	3	4	5	9	

Lisaküsimused

# Millisel juhtimisel?

## asutuse ja muudatuste juhtimine

Põhiküsimused

Vahetu juhi kõrval on oluline roll asutuse strateegilise suuna kujundamisel ja õhkkonna loomisel ka tippjuhtidel ja juhtkonna otsustel, mis mõjutavad kogu asutuse töötajaskonda. Eriti oluline on see suuremate muudatuste ellu viimisel. Lisaks muudatuste juhtimisele on rõhuasetus innovatiivsusel ja tegutsemise kiirusel. 2021. aasta avaliku teenistuse uuringus tulid asutuse ja muudatuste juhtimisega seotud teemad esile kõige olulisemate ühiste arengukohtade seas.

<b>7. Asutuse juhtimine</b>	Ei ole üldse nõus					Täiesti nõus	<i>Ei oska öelda</i>
7.1 Meie asutuse tippjuhtkonna* poolt tehtavad otsused on põhjendatud ja arusaadavad	1	2	3	4	5	9	
7.2 [Meie asutuses] võetakse otsuseid vastu piisavalt kiiresti	1	2	3	4	5	9	
7.3 Meie asutus on arenev ja uuendusmeelne	1	2	3	4	5	9	

*Küsimuses 7.1 võib vajadusel täpsustada, millist juhtide ringi tippjuhtkonna all silmas peetakse*

<b>8. Muudatuste juhtimine</b>	Ei ole üldse nõus					Täiesti nõus	<i>Ei oska öelda</i>
8.1 [Meie asutuses] viiakse muudatusi ellu läbimõeldult	1	2	3	4	5	9	
8.2 Muudatuste planeerimisel küsitakse töötajate arvamust	1	2	3	4	5	9	
8.3 Info minu tööd puudutavate muudatuste kohta jõuab minuni õigeaegselt	1	2	3	4	5	9	



# Millal on hästi?

## eesmärgid ja tagasiside

Eesmärgistamine aitab tööle tähendust luua ja igapäevaste tegevuste üldisemate eesmärkidega seostada. Ehkki avaliku teenistuse puhul on kirjutatud sellest, et eesmärgid on abstraktsemad ja raskemini mõõdetavad, püütakse ka Eesti avaliku teenistuse juhtide sõnul liikuda üha selgema eesmärgistamise poole. Avaliku teenistuse keskne uuring näitas, et üldiselt on see üsna hästi õnnestunud.

Eesmärkide plokki küsimused mõõdavad personaalsete eesmärkide selgust ja seotust asutuse kui terviku eesmärkidega. Lisaks on kaetud eesmärkide seire vaade – kas eesmärgid on olemas vaid visiooni tasandil või suunavad ka igapäevast tööd. Eesmärkide poole liikumisel on oluline anda töötajatele konkreetset tagasisidet, mis aitab neil oma tööd paremini teha.

<b>9. Eesmärgid ja tagasiside</b>	Ei ole üldse nõus					Täiesti nõus	<i>Ei oska öelda</i>
9.1 Minu tööalased eesmärgid on selged	1	2	3	4	5	9	
9.2 Minu tööalased eesmärgid on otseselt seotud asutuse eesmärkidega	1	2	3	4	5	9	
9.3 Meie üksuses jälgitakse eesmärkide saavutamist regulaarselt - räägitakse sellest, kuidas meil läheb ja mida on plaanis teha	1	2	3	4	5	9	
9.4 Saan piisavalt tagasisidet, et oma tööd paremini teha	1	2	3	4	5	9	

# Mis selle eest saab?

## tasu, tunnustus ja kindlustunne

Põhiküsimused

Asutuse eesmärkide nimel pingutamise peab töötaja jaoks olema tasakaalus selle eest saadavate tasudega (mis võivad olla nii rahalised kui mittemateriaalsed). Tasu, tunnustuse ja kindlustunde plokk mõõtab rahulolu erinevate tasudega, mida töötaja oma töö eest saab. Siin sisaldub nii rahaline tasu kui mitterahaline tunnustus, aga ka kindlustunne. Kõiki neid on oluline jälgida, sest võrdluses erasektoriga tulevad siin esile nii avaliku teenistuse suhtelised nõrkused (materiaalne motivatsioonipakett) kui tugevused (kindlustunne töökoha säilimises).

### 10. Tasu, tunnustus ja kindlustunne

	Ei ole üldse nõus				Täiesti nõus	<i>Ei oska öelda</i>
10.1 Minu töötasu kujunemise põhimõtted on arusaadavad	1	2	3	4	5	9
10.2 Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes sellega, mis ma mujal sarnase töö eest teenida võiksin	1	2	3	4	5	9
10.3 Meie asutuses sõltub töötasu sellest, kui hästi keegi oma tööd teeb	1	2	3	4	5	9
10.4 Meie asutuses tunnustatakse head tööd	1	2	3	4	5	9
10.5 Meie asutus pakub mulle kindlat ja stabiilset töökohta	1	2	3	4	5	9

# Mis selle eest saab?

tasu, tunnustus ja kindlustunne

Lisaküsimused

Lisaküsimusena kaardistati 2021. aasta keskses uuringus rahulolu soodustustega, mis ei osutunud küll pühendumuse seisukohalt esmatähtsaks. Kui teema on asutusesiseselt fookuses, võib selle kohta siiski täiendavalt küsida:

	Ei ole üldse nõus	1	2	3	4	Täiesti nõus	5	Ei oska öelda	9
Asutuse poolt pakutavad soodustused* on mulle olulised									

\* Küsimusesse võib lisada sulgudesse näited asutuse poolt pakutavatest soodustustest.

Täiendavalt võib lasta vastajatel anda tagasisidet konkreetsete soodustustuse olulisuse kohta.

	Kui olulised on Sinu jaoks järgmised asutuse poolt pakutavad soodustused:	Ei ole üldse oluline	1	2	3	4	Äärmiselt oluline	5	Ei oska öelda	9
1	Soodustus 1									
2	Soodustus 2									
3	Soodustus 3									

# Asutusepõhised lisaküsimused: taustainfo vastajate kohta

Lisaküsimused

Vahetule juhile tagasiside andmise plokile peaks **eelnema hinnatav juhi nimeline valik**. Siis on üheselt selge, kellele vastaja hinnanguid andes mõtles.

6F. Nüüd anna palun tagasisidet oma vahetule juhile. Palun vali nimekirjast oma vahetu juhi nimi (seda ei kasutata töötajate isiku tuvastamiseks, vaid selleks, et tagasiside jõuaks õige juhini).

*Asutuse juhtide nimekiri*

Ankeedi lõppu tuleks lisada muud **analüüsis olulised taustaküsimused** – vastaja üksuse, ametipositsiooni, staaži ning muude taustatunnuste kohta, mida soovitakse tulemuste analüüsil kasutada.

11. Millises üksuses Sa töötad?

*Asutusepõhine üksuste nimekiri*

12. Millisel ametikohal Sa töötad?

*Asutusepõhine ametigruppide nimekiri*

13. Kui kaua Sa oled oma asutuses töötanud?

*Asutusepõhine staažigruppide jaotus*

Taustaküsimusi tuleks lisada nii palju kui analüüsiks vaja ja nii vähe kui võimalik, et vastajate anonüümsus säiliks. Seetõttu soovitame **piirduda otseselt tööga seotud taustaküsimustega** ja mitte kaardistada üldiseid sotsiaal-demograafilisi tunnuseid (nagu sugu, vanus ja haridus).

Kui küsitluseks kasutatav keskkond võimaldab vastustega siduda **töötajate andmebaasis olemasolevat taustainfot**, siis võib kaaluda ka taustaküsimustest loobumist ja ainult baasitunnustele toetumist. Teisalt võib ka sel moel kitsaskohaks olla anonüümsuse küsimus - kui vastajad teadvustavad, et nende vastused on meiliaadressidega seotud.

# Tugevuste ja nõrkuste analüüs: erinevate tegurite mõju hindamine



Rahulolutegurite **mõju hindamiseks** kasutatakse **korrelatsioonanalüüsi** pühendumuse koondindeksi ja üksikute rahuloluhinnangute vahel. Korrelatsioon ei pruugi tähendada põhjuslikku seost, kuid on kaudne võimalus erinevate tegurite mõju hindamiseks.

Kasutatakse **Pearsoni korrelatsioonikoefitsienti**, kuna tegemist arvtunnustega. MS Excelisse on Pearsoni korrelatsiooni arvutamise funktsioon sisse ehitatud. Korrelatsioonide arvutamisel tuleb analüüsist **kõrvale jätta „ei oska öelda“ hinnangud**.

Samuti tuleb **arvestada vastajate arvuga** – korrelatsioonanalüüs nõuab ideaalis vähemalt 80-100 vastust. Juhul kui asutuse töötajate koguarv on väiksem, siis võib ka 50 töötajate hinnangute põhjal korrelatsioone arvutada.

**Üksuste tulemuste** raporteerimisel lähtutakse **asutuse kui terviku hinnangute põhjal tehtud analüüsist**. Eraldi korrelatsioonanalüüsi tegemine võib olla põhjendatud suuremates üksustes ( $n > 100$ ), kui nende üksuste töötajate struktuur on millegi poolest eristuv.

Korrelatsioonikoefitsientide alusel eristatakse **keskmisest suurema ja väiksema mõjuga tegurid**. Selleks arvutatakse välja kõigi tegurite korrelatsioonid ja leitakse nende keskmine. See on piirväärtuseks, mis eristab keskmisest olulisemaid tegureid vähemolulistest.

Avaliku teenistuse keskse uuringu näitel varieerusid korrelatsioonid 0,22 – 0,70. Keskmine korrelatsioon oli 0,49. Analüüsis liigitati hinnangud:

- keskmisest olulisemad                      korrelatsioon  $> 0,49$
- keskmisest vähemolulised                korrelatsioon  $< 0,49$

# Tugevuste ja nõrkuste analüüs: suhtelised tugevused ja nõrkused



**Tugevuste ja nõrkuste** välja selgitamiseks kasutatakse **suhtelist analüüsi**, võrreldes konkreetsele rahulolufaktorile antud hinnanguid kõigile teistele küsimustele antud hinnangutega.

Analüüsil arvutatakse kõigi küsimuste keskmised hinded, jättes kõrvale „ei oska öelda“ hinnangud. Keskmiste hinnete alusel **jagatakse rahuloluhinnangud 3 võrdsesse gruppi** – kõrged (33%), keskmised (33%) ja madalad hinnangud (33%). Hinnangute jaotamiseks kasutatakse asendikeskmisi – ülemist ja alumist tertsiili.

Suhtelised tugevused ja nõrkused arvutatakse välja **asutusele tervikuna** ja **igale üksusele eraldi**. Suhteline analüüs võimaldab tugevused ja nõrkused välja tuua nii kõrgema kui madalama rahulolu tasemega asutustes ja üksustes.

Tulemuste **tõlgendamisel tuleks siiski hinnangute tasemega arvestada** – kas suhteliste nõrkuste puhul on tegemist tõeliselt kriitiliste nõrkuste (kui hinnangute üldine tase on madal) või üksikute kohtadega, kus on veel arenguruumi (kui hinnangute üldine tase on kõrge).

Avaliku teenistuse keskse uuringu näitel jagunesid hinnangud:

- kõrged hinded                   4,1 palli ja üle selle
- keskmised hinded           3,6 – 4,1 palli
- madalad hinded               alla 3,6 palli

# Tugevuste ja nõrkuste analüüs: võtmetugevused ja kriitilised nõrkused

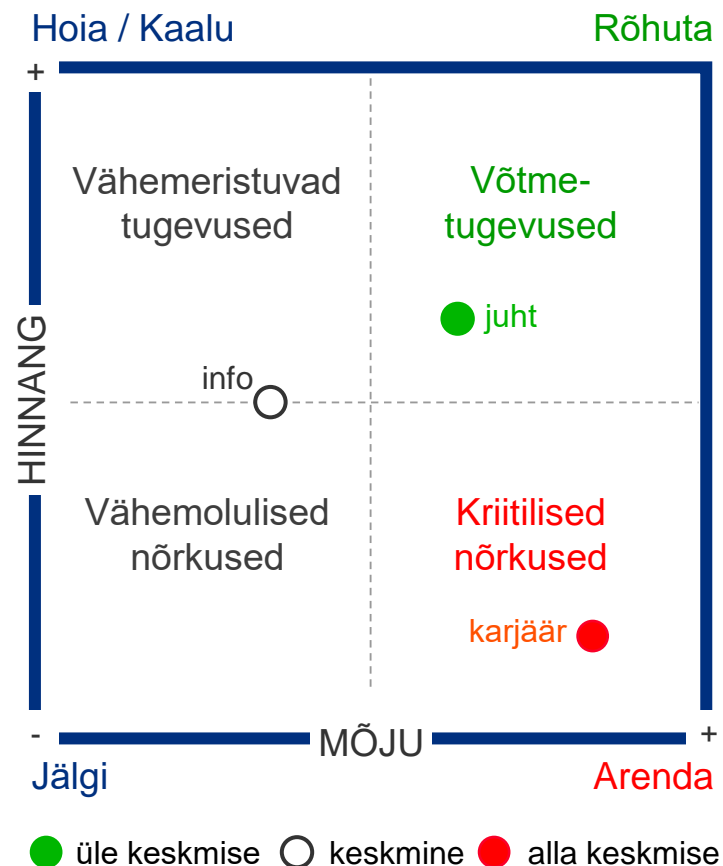


**Olulised tugevused ja nõrkused** tuuakse välja erinevate tegurite mõju ja suhtelisi hinnanguid arvestades:

- **Võtmetugevused** on tegurid, mille korrelatsioon pühendumusega ja hinne on keskmisest kõrgemad (joonisel märgitud punase värviga);
- **Kriitilised nõrkused** on tegurid, mille korrelatsioon pühendumusega on keskmisest kõrgem ja hinne keskmisest madalam (joonisel märgitud rohelse värviga).

Lisaks võrreldakse asutuse tulemusi avaliku teenistuse või sarnaste asutuste keskmistega, mis annab hinnangutele laiema konteksti. Tugevused on olulisemad, kui hinnangud on ka võrdlustulemustest kõrgemad ja nõrkused kriitilisemad, kui hinnangud jäävad võrdlusrühma keskmisele alla.

Iga üksuse tugevused ja nõrkused arvutatakse välja sama protseduuri rakendades. Erinevus on selles, et erinevate rahulolutegurite mõju puhul toetutakse kogu asutuse tulemuste analüüsile. Rahulolu hinnangute suhteline analüüs teostatakse iga üksuse kohta eraldi. Väliseks võrdluseks on asutuse keskmised hinded.



# Tulemuste analüüs:

## teemaplokkide keskmised hinded

Tulemuste analüüs on **eeskätt üksiküsimuste**, mitte teemaplokkide **põhine**.

Mudel lubab lisada asutusepõhiseid eriküsimusi nii eraldi teemaplokkide kui üksikute lisaküsimustena põhiankeedis kaetud teemade juurde. Samuti võivad lisaküsimused ajas muutuda. Seetõttu kasutatakse **teemaplokkide keskmisi hindeid** eeskätt **konkreetse uuringu tulemuste ülevaatlikuks kirjeldamiseks**, aga mitte välistes ja trendivõrdlustes.

Kui küsimuste pakett on üksüheselt võrreldav, siis on võrdlused võimalikud.

Teemaplokkide keskmiste hinnete arvutamisel **jätakse välja „ei oska hinnata“ hinnangud**. Teemaplokkide keskmised hinded arvutatakse igale vastajale nende vastuste pealt, mida ta konkreetses teemaplokis hinnata oskas.



# Võrdlused eelmiste uuringutega



Võrreldes eelmise avalikus teenistuses kasutusel olnud pühendumuse mõõtmise metoodikaga on **muutunud paljude küsimuste sõnastused ja skaalad**. Kuna varem olid erinevates küsimustes kasutusel erinevad skaalad (nõustumis- ja sagedusskaalad, enamik 5-palliseid, aga ka üksikud 4-pallised skaalad), siis on skaalamuutusest tulenevad nihked erinevates küsimustes erinevad.

Kaudselt oli tulemusi siiski võimalik võrrelda veidi enam kui poole põhiankeedi osas (22 küsimuses). Tulemusi tuleks võrrelda lähtudes sellest, kas ja kuidas on konkreetse asutuse töötajate hinnangud muutunud **võrreldes avaliku teenistuse keskmisega**.

Selleks tuleb välja arvutada **asutuse hinnangute erinevus avaliku teenistuse keskmisest** eelmises uuringus ja nüüd ning **võrrelda neid erinevusi omavahel**.

Kui hinne oli enne avaliku teenistuse keskmisel tasemel ja nüüd ületab seda, siis võib muutust tõlgendada hinnangu tõusuna ja vastupidi, kui hinne oli enne avaliku teenistuse keskmisel tasemel ja nüüd jääb sellele alla, siis tuleks muutust tõlgendada hinnangu langusena. Reeglina võib oluliseks pidada 0,25 pallist muutust.

Avaliku teenistuse koondaruandes on võrdlusena kasutatud erasektori hinnangute muutust. Asutusesiseselt saab võrdlusalusena kasutada asutuse keskmisi hindeid ja vaadata, kuidas on **muutunud hinnangud erinevates üksustes võrreldes asutuse keskmisega**.

Sarnaselt on võimalik võrdlusi teostada ka juhul, kui varasemalt on kasutusel olnud mõni muu metoodika ja skaalad.

# Võrdlused eelmiste uuringutega



Uue metoodika küsimus		Võrdlus eelmisest mudelist
1.1 Üldiselt olen oma tööga oma asutuses rahul	YLD4	Kui rahul olete oma tööga üldiselt, kõike sellega seonduvat arvesse võttes?
1.2 Soovitaksin oma asutust tööandjana	PYH2	Mil määral soovitaksite oma heal sõbral Teie organisatsiooni tööle tulla?
1.4 Usun oma asutuse tulevikuplaanidesse	TIP3	Mil määral Teie organisatsiooni juhi nägemus organisatsiooni tulevikuplaanidest teid innustab?
2.1 Saan teha just seda tööd, mis mulle tõeliselt meeldib	M6T4	Mil määral on Teie töö Teie jaoks huvitav?
3.1 Minu igapäevane töö pakub mulle arenguvõimalusi	ARE2	Mil määral on Teil võimalik läbi töö uusi asju õppida?
3.3 Mul on oma asutuses võimalik areneda, võttes uusi ülesandeid ja/või liikudes teise rolli	KRJ1	Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale organisatsiooni siseselt?
4.2 Saan oma töökorraldust puudutavates küsimustes kaasa rääkida	MJT2	Mil määral on Teil võimalus Teie ametiülesannete täitmist puudutavates muudatustes kaasa rääkida?
4.3 Mulle on loodud kõik tingimused (füüsiline keskkond, töövahendid jms) selleks, et oma tööd hästi teha	YLD2	Kui rahul olete oma füüsilise töökeskkonnaga (nt tööruumid, töövahendid)?
4.4 Tööks vajalik info on mulle õigeaegselt kättesaadav	INF2	Mil määral tunnete, et omate piisavalt informatsiooni selleks, et oma tööd hästi teha?
4.5 Minu töökoormus on mõistlik	KRM	3 erineva töökoormust puudutava küsimuse keskmine
4.6 Minu töökorraldus on piisavalt paindlik, minu soovide ja vajadustega arvestatakse	PAI	5 erineva paindlikkust puudutava küsimuse keskmine

# Võrdlused eelmiste uuringutega



Uue metoodika küsimus	Võrdlus eelmisest mudelist
5.1 Meie üksuses on hea tööõhkkond	KOG1 Kas Teie ja Teie kolleegide vaheline õhkkond on hea?
6.1 Mul on oma vahetu juhiga hea koostöö	JHT 8 erineva juhtimist puudutava küsimuse keskmine
7.1 Meie asutuse tippjuhtkonna poolt tehtavad otsused on põhjendatud ja arusaadavad	TIP1 Mil määral usaldate oma organisatsiooni juhi poolt langetatavaid otsuseid?
7.3 Meie asutus on arenev ja uuendusmeelne	MAI3 Mil määral on Teie organisatsioon uuendusmeelne?
8.2 Muudatuste planeerimisel küsitakse töötajate arvamust	MJT1 Mil määral on Teil võimalus organisatsiooni üldist töökorraldust puudutavates muudatustes kaasa rääkida?
8.3 Info minu tööd puudutavate muudatuste kohta jõuab minuni õigeaegselt	INF1 Mil määral tunnete, et olete oma töökohal olulistest muudatustest või tulevikuplaanidest aegsasti informeeritud?
9.1 Minu tööalased eesmärgid on selged	RLL1 Mil määral tunnete, et Teie töö on selged eesmärgid?
10.1 Minu töötasu kujunemise põhimõtted on arusaadavad	TAS4 Mil määral on töö tasusüsteem Teile arusaadav?
10.2 Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes sellega, mis ma mujal sarnase töö eest teenida võiksin	TAS2 Mil määral tunnete, et Teie tööd tasustatakse õiglaselt võrreldes samaväärsete ametikohtadega teistes organisatsioonides?
10.4 Meie asutuses tunnustatakse head tööd	VRT1 Mil määral juhtkond tunnustab ja hindab Teie tööd?
10.5 Meie asutus pakub mulle kindlat ja stabiilset töökohta	MAI4 Mil määral pakub Teie organisatsioon stabiilset töökohta?

# Võrdlus eelmise uuringuga: avaliku teenistuse koondtulemuste näitel



Hinnangute erinevus erasektorist

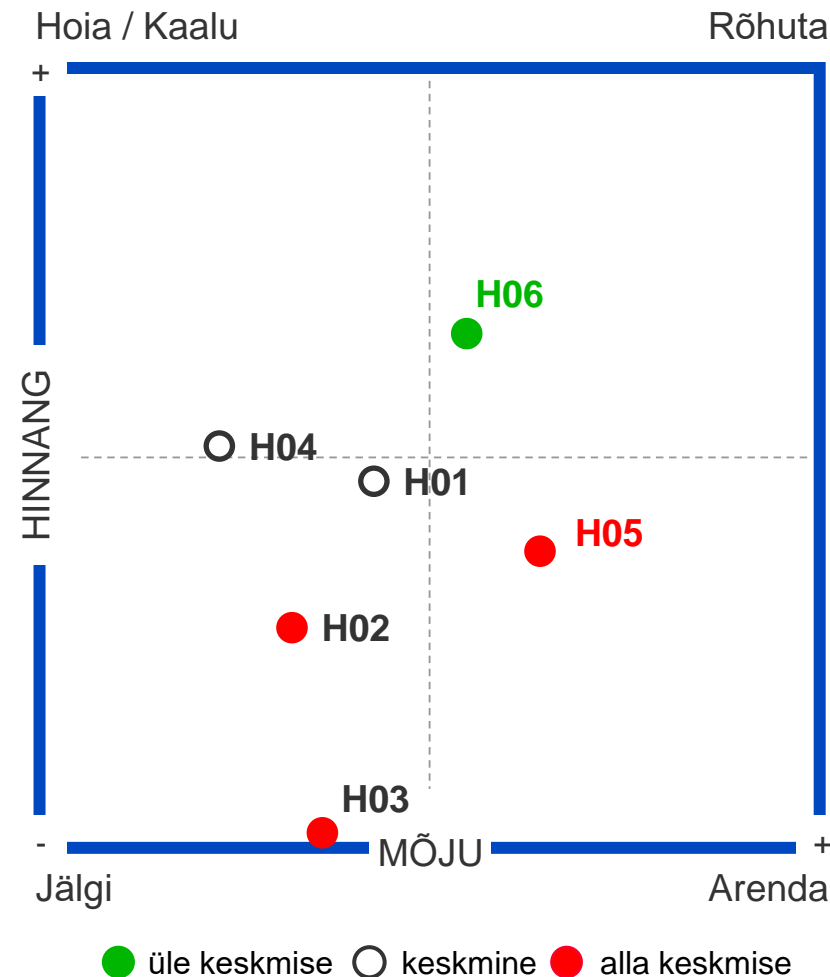
	2021		2018	2018 sõnastus
<b>Soovitusvalmidus</b>	0,3		0,0	Mil määral soovitaksite oma heal sõbral Teie organisatsiooni tööle tulla?
Mul on <b>oma asutuses võimalik areneda</b> , võttes uusi ülesandeid ja/või liikudes teise rolli	0,4		-0,3	Mil määral tunnete, et Teil on võimalus liikuda teisele vähemalt sama atraktiivsele ametikohale organisatsiooni siseselt?
Minu <b>igapäevane töö</b> pakub mulle <b>arenguvõimalusi</b>	0,6		0,3	Mil määral on Teil võimalik läbi töö uusi asju õppida?
Meie asutus on <b>arenev ja uuendusmeelne</b>	0,3		0,0	Mil määral on Teie organisatsioon uuendusmeelne?
Mulle on loodud <b>kõik tingimused</b> selleks, et oma tööd hästi teha	0,3		0,0	Kui rahul olete oma füüsilise töökeskkonnaga?
<b>Muudatuste planeerimisel</b> küsitakse töötajate arvamust	0,1		-0,3	Mil määral on Teil võimalus organisatsiooni üldist töökorraldust puudutavates muudatustes kaasa rääkida?
Meie asutuses <b>tunnustatakse</b> head tööd	0,0		-0,3	Mil määral juhtkond tunnustab ja hindab Teie tööd?
Meie asutus pakub mulle <b>kindlat ja stabiilset töökohta</b>	0,2		-0,1	Mil määral pakub Teie organisatsioon stabiilset töökohta?
Minu <b>töökorraldus on piisavalt paindlik</b> , minu soovide ja vajadustega arvestatakse	0,2		-0,2	5 erineva paindlikkust puudutava küsimuse keskmine
Saan oma töökorraldust puudutavates küsimustes <b>kaasa rääkida</b>	0,1		-0,2	Mil määral on Teil võimalus Teie ametiülesannete täitmist puudutavates muudatustes kaasa rääkida?

# Tulemuste esitamine: tugevuste ja nõrkuste analüüs

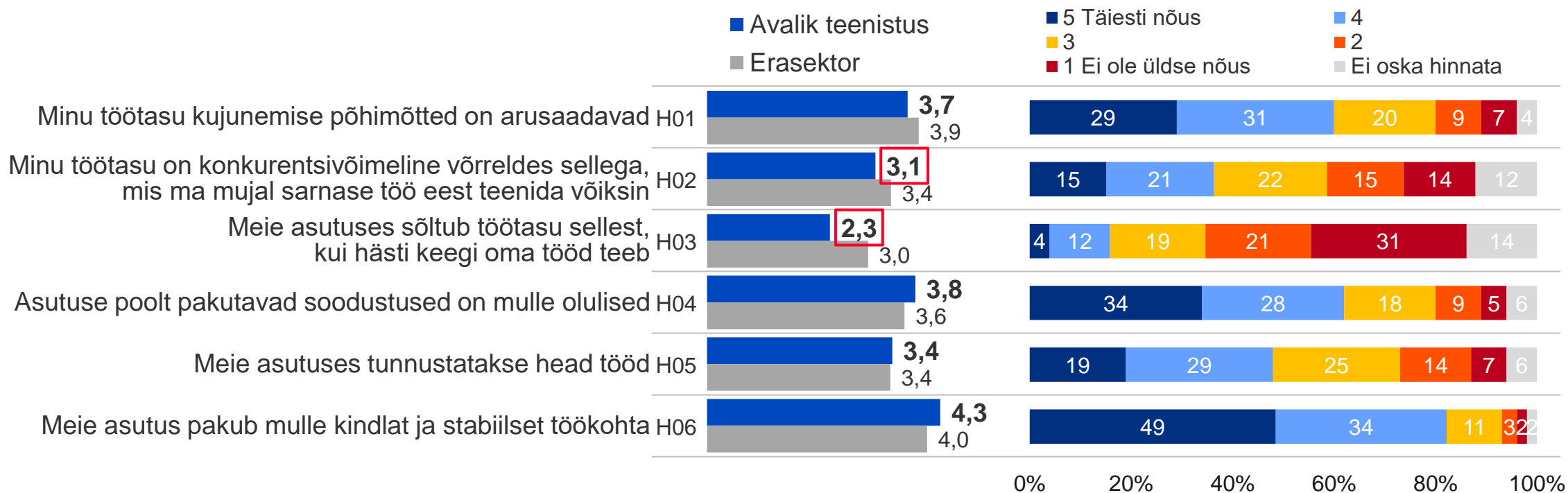
## näidisjoonised avaliku teenistuse koondaruandest

### Töötasu, tunnustus ja kindlustunne

- H01** Minu töötasu kujunemise põhimõtted on arusaadavad
- H02** Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes sellega, mis ma mujal sarnase töö eest teenida võiksin
- H03** Meie asutuses sõltub töötasu sellest, kui hästi keegi oma tööd teeb
- H04** Asutuse poolt pakutavad soodustused on mulle olulised
- H05** Meie asutuses tunnustatakse head tööd
- H06** Meie asutus pakub mulle kindlat ja stabiilset töökohta

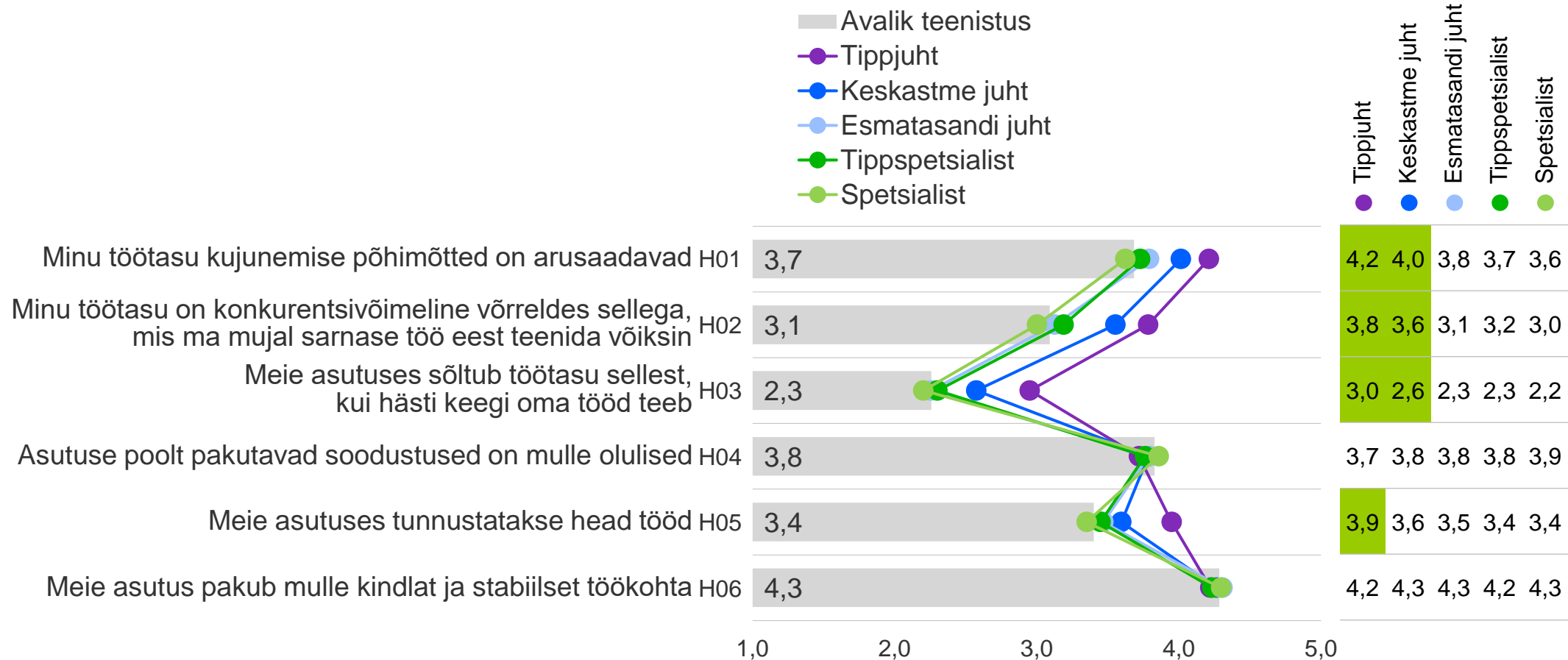


# Tulemuste esitamine: keskmised hinned ja hinnangute jaotused näidisjoonised avaliku teenistuse koondaruandest



# Tulemuste esitamine: sihtrühmade võrdlus

## näidisjoonised avaliku teenistuse koondaruandest



# Tulemuste tõlgendamine:

## kuidas leida tulemustest üles kõige olulisem?



### Vaata tulemusi laiemas kontekstis

- Millised olid **ootused ja hüpoteesid** asutuse/üksuse tulemuste kohta: kas uuringu tulemused kinnitavad neid või tõid välja midagi ootamatut?
- Mis on asutuse ja/või üksuse töö seisukohalt **hetkel kõige olulisemad teemad** ja milline on tagasiside nendes küsimustes?

### Mis on hästi: millega võiksime eeskujuks olla?

- **Kõige olulisemad tugevused** tugevuste-nõrkuste analüüsi põhjal
- Hinded, mis **ületavad oluliselt võrdlusgrupi** (sarnaste asutuste/ asutuse kui terviku) **keskmist**
- Küsimused, kus **hinnangud on tõusnud**

### Mida peaksime muutma?

- **Kõige olulisemad nõrkused** tugevuste-nõrkuste analüüsi põhjal
- Hinded, mis **jäävad oluliselt võrdlusgrupi** (sarnaste asutuste/ asutuse kui terviku) **keskmisele alla**
- Küsimused, kus **hinnangud on langenud**



# Tulemuste tõlgendamine: esinduslikkus ja vastamismäärad



Asutusesiseste töötajate uuringute puhul loetakse:

- **Heaks vastamismääraks vähemalt 65% töötajate osalemist**
- Sagedased on ka 75% ja kõrgemad vastamismäärad
- Küsimusi peaks tekitama alla 50% osalus, mis viitab töötajate usaldamatusele mitte ainult uuringu vaid üldisemalt juhtimise suhtes.

**Madalad vastamismäärad** tekitavad väljakutseid ka uuringu tulemuste analüüsil. **Üldistuste tegemisel tuleks olla ettevaatlik** ja analüüsida **vastanute struktuuri**. Kui alaesindatud on konkreetsete töötajate rühmad ja/või üksused, siis on sellega võimalik tulemuste analüüsil ja järelduste tegemisel arvestada.

Siiski ei tohiks madalate vastasmismäärade korral tagasisidet sel ettekäändel arvestamata jätta, vaid kasutada uuringu tulemusi **uue arutelu lähtepunktina**, kus nii uuringus osalenutel kui vastamata jätnutel on võimalik oma arvamust avaldada.

Asutusepõhistes uuringutes **ei arvutata tulemuste statistilisi usalduspiire**, sest uuringutes kutsutakse töötajad vastama kõikselt. Vastamismäärad ei ole küll peaaegu kunagi 100%, kuid mittevastamise põhjuseks ei ole mitte juhuslik valik, vaid midagi muud (nt see, et töötajad ei usu, et nende tagasisidet arvestatakse). Seetõttu ei saa vastanute arvamusi statistiliste meetoditega mittevastanutele laiendada.

# Tulemuste tõlgendamine:

millised hinded on halvad ja head? millised muutused ja erinevused on olulised?



Muutuste ja erinevuste esile toomisel tuleb statistilise olulisuse asemel lähtuda sellest, millised on **sisuliselt olulised muutused ja/või erinevused**. Ühest reeglit selleks ette anda ei saa – hinnanguid tuleb analüüsida toimunud muutuste ja kõigi rahuoluhinnangute kontekstis. Suurte muutuste kontekstis võib ka taseme hoidmine olla positiivne tulemus.

Reeglina võib oluliseks pidada järgmisi muutusi ja/või erinevusi:

Reeglina võib oluliseks pidada järgmisi muutusi ja/või erinevusi:	Pühendumuse koondindeks	Keskmine rahuloluhinnangud
Asutus tervikuna, suuremad üksused	± 3 punkti	± 0,3 palli
Väiksemad, alla 20 töötajaga üksused	± 6 punkti	± 0,5 palli

0,3 palline muutus keskmistes hinnetes tähendab näiteks seda, et 1/3 töötajatest on konkreetses küsimuses oma hinnet 1 palli võrra muutnud. Väiksemates üksustes võib kolmandik töötajaid tähendada siiski vaid 1-2 inimest, seetõttu tuleks väiksemate üksuste puhul keskenduda suurematele muutustele. Paljude muutuste ja erinevuste korral tasub analüüsil keskenduda kõige suurematele muutustele ja erinevustele.

Hinnangute analüüsimisel **tõlgendatakse positiivsetena 4-5 palliseid** hinnanguid. 1-2 pallised hinded on tõeliselt kriitilised, aga ka „3“ on keskpärane hinne, mis peegeldab olulist arenguruumi. Erandiks on töötasu ja -koormusega seotud küsimused, kus ka rahuldavat taset võib pidada piisavalt heaks.

Hinnangute põhjuste kohta annavad viiteid töötajate **avatud kommentaarid**. Kommentaaride puhul ei tohiks liialt keskenduda üksikutele värvikatele ütlemistele, vaid otsida korduvalt esile toodud teemasid. Samuti tuleb jälgida, kui paljud vastajad kommentaare kirjutasid. Reeglina ei anna kommentaarid hinnangute põhjustest täit pilti, selleks on vaja uuringu tulemusi töötajatega ühiselt arutada.

# Tulemuste kommunikatsioon ja tegevusplaanide koostamine



## Tulemuste tutvustamine

### Kogu asutuse tulemuste tutvustamine

- Kellele mis järjekorras?
- Millises formaadis?
- Mis saab edasi?

### Iga üksuse tulemuste tutvustamine

- Kes seda teeb?
- Kas juhid vajavad tuge/koolitust?
- Mis ajaks?

## Tegevusplaanide koostamine

### Iga üksuse tegevuskava

- Arutelud meeskondades
- Tegevuste kokku leppimine: tähtajad, vastutajad

### Asutuse kui terviku tegevuskava

- Meeskondade sisend
- Arutelud
- Tegevuste kokku leppimine: tähtajad, vastutajad

## Plaanide ellu viimine ja järelseire

### Iga üksuse tasandil:

- Millal tegevused üle vaadatakse?
- Kuidas tegevuste tulemuslikkust hinnatakse?

### Asutuse kui terviku tasandil:

- Millal tegevused üle vaadatakse?
- Kuidas tegevuste tulemuslikkust hinnatakse?



# Tulemuste kommunikatsioon ja tegevusplaanide koostamine

## Näpunäiteid juhtidele meeskonna arutelude läbiviimiseks

Kui arengukohti on rohkem, siis valige nendest ühiselt välja **olulisemad** ja sellised, mida te **saate mõjutada**.

Oluline on hoida tasakaalu pikaajaliste prioriteetide ja kiiresti ära tehtavate muudatuste vahel.

### Arutelu pidepunktid:

- Mis on tagasihoidlike/langenud hinnangute põhjuseks?  
*e. milles täpselt on probleem?*
- Mis töökorralduses ja juhtimises seda põhjustab?  
*e. miks see probleem tekib?*
- Kuidas saaks paremini?  
*e. mida meie saame teha ja millist toetust vajame teistelt?*

Näiteks, kui arengukohaks on:

### Üksustevaheline koostöö

- *Milliste üksustega koostöös tõrked tekivad?  
Millistes protsessides tõrked tekivad?*
- *Mis koostööprobleeme põhjustab – erinevad eesmärgid?  
lühikesed tähtajad? kui info puudus, siis millise info puudumine?*
- *Mida meie saame koostöö parandamiseks teha?*
- *Millised on meie ootused olulistele koostööpartneritele?*

# Tulemuste kommunikatsioon ja tegevusplaanide koostamine

Näpunäiteid juhtidele meeskonna arutelude läbiviimiseks



## Kuidas avatud arutelu saavutada:

- Laske teistel enne oma arvamust avaldada, kui oma arvamus või hüpoteesi välja pakute
- Laske töötajatel rääkida, ilma nende kommentaaridele hinnanguid andmata
- Andke erinevatele inimestele sõna, kutsuge üles erinevaid arvamusi ja vaatepunkte väljendama
- Andke lahenduste väljapakkumine samuti oma meeskonnaliikmete kätte - te ei pea neid üksi välja mõtlema. Õige küsimus on: mida meie saame teha?

## Mida vältida:

- Eesmärk ei ole töötajaid ümber veenda, ega arutleda selle üle, kas vastused on õiged või valed – võtke neid tõsiasjadena, kust arutelu alustada.
- Ärge keskenduge küsimuste sõnastustele ankeedis, vaid tegelikele protsessidele nende taga.
- Ärge nõudke kohe lahendusi, vaid püüdke aru saada hinnangute põhjustest. Lahendused ei ole alati ilmsed ja ei sünni kohe.
- Samas ärge jääge ka takerduma asjadesse, mida te mõjutada ei saa – fikseerige need ära ja liikuge edasi.

# Tulemuste kommunikatsioon ja tegevusplaanide koostamine

Peale põhjuste kaardistamist on võimalik jõuda toimiva tegevuskavani



Lahendust vajav küsimus/eesmärk:	
Tegevuskava	
Vastutaja	
Tähtaeg / sagedus	
Järeelseire	<i>millal teema juurde tagasi tuleme? muudatuse tulemust hindame?</i>

Hea tegevuskava on:

- ✓ Konkreetne
- ✓ Jõukohane
- ✓ Kontrollitav

Tegevuskavade koostamine peaks olema **juhtide vastutada**.

Selleks tuleb samuti kokku leppida **konkreetne tähtaeg, formaat ja plaanide üle vaatamise protseduur**.

# Soovitused tüüpiliste kitsaskohtade käsitlemiseks

## töötajate arengu läbimõeldud ja järjepidev toetamine

Töötajate arengu läbimõeldud ja järjepidev toetamine on oluline nii selleks, et organisatsioonil oleks olemas õigete oskustega inimesed kui selleks, et töötad saaksid oma isikliku potentsiaali realiseerida. See seob neid organisatsiooniga pikaajaliselt.



Aruteluküsimused:

- Milliseid oskusi on meil meeskonnana vaja arendada?
- Kuidas oleks neid kõige parem omandada?
- Mida tööandja peaks tegema töötajate arengu toetamiseks?
- Mis takistab uute väljakutsete vastu võtmisel?



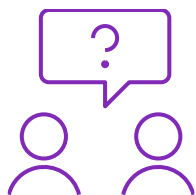
Ideid lahenduste leidmiseks

- Koolituste kõrval on palju muid võimalusi õppimiseks: juhendamine, koos tegemine, tiimideülesed arendusprojektid
- Uusi oskusi peab igapäevatoos rakendama ja kinnistama: selleks tuleb inimestele anda konkreetset ülesanded
- Uute oskuste õppimisel vajavad inimesed tagasisidet
- Enese arendamiseks on vaja aega ja selgeid eesmärke
- Areng on oluline ka kogunud ja pikema staažiga inimestele

# Soovitused tüüpiliste kitsaskohtade käsitlemiseks

## muudatuste juhtimine ja juhtimisotsuste kommunikatsioon

Organisatsiooni „suur pilt“ on pühendumuse seisukohalt tähtis: need, kes seda mõistavad, on pühendunud. Juhtimisotsuste ja muudatuste veenev kommunikatsioon on eelduseks nende edukale ellu viimisele.



Aruteluküsimused:

- Millised muudatused on praegu käimas/ees?
- Millised küsimused on vastamata? Mis tekitab ebakindlust?
- Kuidas jõuab info juhtimisotsustest/muudatustest iga töötajani?
- Kus ja millal on võimalik esitada küsimusi ja teha ettepanekuid?



Ideid lahenduste leidmiseks

- Kõigepealt peab selge olema muudatuste põhjus/eesmärk
- Oluline on kaasata võtmesihtrühmi – juhte ja arvamussaadajaid
- Kes on ise lahenduse välja mõelnud, on selle ellu viimisel innukam
- Vastuargumendid vajavad käsitlemist ja küsimused vastamist
- Vaja on nii põhjendusi kui vastuseid praktilistele küsimustele: mida otsus/muudatus iga inimese jaoks tähendab
- Kirjalik kommunikatsioon on vajalik, aga mitte piisav



# Soovitused tüüpiliste kitsaskohtade käsitlemiseks

## hea töö tunnustamine

Igaüks vajab tunnustust, et ta tunneks, et tema panust on märgatud ja seda väärtustatakse. Avalik tunnustamine annab lisaks sõnumi selle kohta, mida organisatsioon oluliseks peab.



Aruteluküsimused:

- Millega me oleme hästi/tunnustamist väärivalt toime tulnud?
- Mis väärrib rohkem tunnustamist?
- Keda tuleks rohkem tunnustada?
- Milline tunnustus on väärtuslik?



Ideid lahenduste leidmiseks

- Tunnustust väärrib nii erakorraline tulemus kui hästi tehtud igapäevane töö
- Motiveeriv tunnustus on sisuline ja ütleb, mis on hästi tehtud
- Tunnustus peaks tulema kohe, kui pingutus on tehtud
- Klientide, kolleegide ja koostööpartnerite tunnustust tasub jagada
- Hea sõna kõrval on oluline ka materiaalne premeerimine

# Kontaktinfo

## Käsiraamatu koostasid

Mari-Liis Eensalu  
Mari-Ann Ploom

## Kantar Emor

Telefon:626 8500  
Faks:626 8501  
E-mail:emor@emor.ee  
Address: Maakri 21, Tallinn



Euroopa Liit  
Euroopa  
Regionaalarengu Fond



Eesti  
tuleviku heaks