

## väikehanke

## Pakkumuse vorm 1.9-1/50-1“

## Pakkuja üldandmed

Pakkuja ärinimi	AS Emor
Pakkuja registrikood	10076576
Pakkuja juriidiline aadress	Maakri 21, 10145 Tallinn
Pakkuja esindaja lepingu allkirjastamisel	Karin Niinas
Pakkuja kontaktisik/ volitatud isik lepingu täitmisel - nimi ning kontaktandmed (e-posti aadress, telefoninumber)	Mari-Liis Eensalu (mari-liis.eensalu@kantar.com, 51 00524)

Pakkumuse maksumus *kuluartiklite* lõikes

Kuluartikkel	Ühik	Ühiku hind	Ühiku arv	KOKKU (eurot)
Tagasiside kogumine personalijuhtidelt	1	9 200 €	1	9 200 €
Avaliku teenistuse andmekogumine	1	3 500 €	1	3 500 €
Erasektori võrdlusuuringu andmekogumine	1	4 400 €	1	4 400 €
Lõpparuande koostamine ja 2 tulemuste esitlust	1	6 900 €	1	6 900 €
<b>Pakkumuse maksumus (ilma käibemaksuta)</b>				24 000 €
<b>Käibemaks:</b>				5 280 €
<b>Pakkumuse kogumaksumus (käibemaksuga)</b>				29 280 €

1. Kinnitame, et pakutav hind sisaldab kõiki tasusid ning pakkuja on teadlik, et tal ei ole õigust täiendavale tasule pakkumuse lähteülesande alusel tehtava töö eest.
2. Kinnitame, et pakkumus on jõus vähemalt väikeostu dokumendis märgitud tähtaja.
3. Kinnitame, et pakkuja on teadlik, et hankija ei kasuta arveldamises ettemaksu.
4. Kinnitame, et pakkuja on teadlik, et tal tuleb märkida pakkumuses, milline teave on pakkuja ärisaladus ja põhjendada seda ning selle nõude mittetäitmisel kannab pakkuja riisikot, et hankija avalikustab pakkumuse sisu, mida ei ole ärisaladuseks märgitud.



# **Avaliku teenistuse töötajate pühendumuse ja rahulolu uuringu põhiankeedi järelhindamine ja uuendamine ning keskse kordusuuringu läbiviimine**

## **Pakkumus**

Hankija: Rahandusministeerium

Pakkuja: AS Emor

# Sisukord

<b>Pakkuja andmed ja lühitutvustus.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Töö eesmärgid ja üldine tegevusplaan.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Metoodika järelhindamine ja uuendamine.....</b>	<b>3</b>
<b>3 Avalikus teenistuses keskse võrdlusuuringu läbiviimine .....</b>	<b>5</b>
<b>4 Võrdlusuuringu läbiviimine erasektoris .....</b>	<b>8</b>
<b>5 Töö tulemused ja väljundid, lõppraport.....</b>	<b>9</b>
<b>6 Tegevuste ajakava ja koostöö hankijaga.....</b>	<b>12</b>
<b>7 Meeskonna koosseis ja tööjaotus .....</b>	<b>13</b>

# Pakkuja andmed ja lühitutvustus

Pakkuja nimi	AS Emor
Registrikood	10076576
Aadress	Maakri 21, 10145 Tallinn
Telefon	626 8500
E-posti aadress	emor@emor.ee
Kodulehe aadress	www.kantaremor.ee
Kontaktisik	Mari-Liis Eensalu
Kontaktisiku andmed	Telefon: 626 8534 E-post: mari-liis.eensalu@kantar.com

AS Emor on 1990. aastal loodud turundus- ja sotsiaaluuringute, konsultatsioonide ja analüüsiteenuste pakkuja. Emor kuulub ülemaailmsesse teabekontserni Kantar. Emori tegevus on kooskõlas ESOMAR/ICC turundus- ja sotsiaaluuringute korraldamise rahvusvaheliste reeglitega.

Ettevõtte pakub laia valikut erinevaid analüüse ja konsultatsioone. Emoril on enam kui 30 aasta pikkune kogemus nii era- kui ka avalikule ning mittetulundussektorile ja rahvusvahelistele organisatsioonidele uuringute ja analüüside tegemisel. Organisatsiooniuringuid on Emor teinud **alates 2000. aastast**.

Meie tugevuseks on **mitmekülgne kogemus** nii avaliku teenistuse asutuste, ettevõtete kui ka äriühingute töötajate uuringute tegemisel. Viimastel aastatel oleme igal aastal viinud läbi töötajate uuringuid ca 20 organisatsioonis ja meie vahendusel on oma tööandjatele tagasisidet andnud keskmiselt **18 000 töötajat aastas** (vt eelmisel aastal läbi viidud uuringute loetelu ptk.8).

Lisaks konkreetsetele organisatsioonidele tehtud uuringutele teeme omal algatusel iga kahe aasta tagant üleeestilist esinduslikku töötajate pühendumuse võrdlusuuringut (alates 2006. aastast, värskeim uuring toimus 2022. aasta kevadel). Seejuures oleme omal algatusel ja kuludega **uuendanud avaliku sektori pühendumuse võrdlusandmeid**. Tänu oma mitmekülgsale kogemuste pagasile oskame konkreetsete organisatsioonide tulemusi hinnata laiemas pildis.

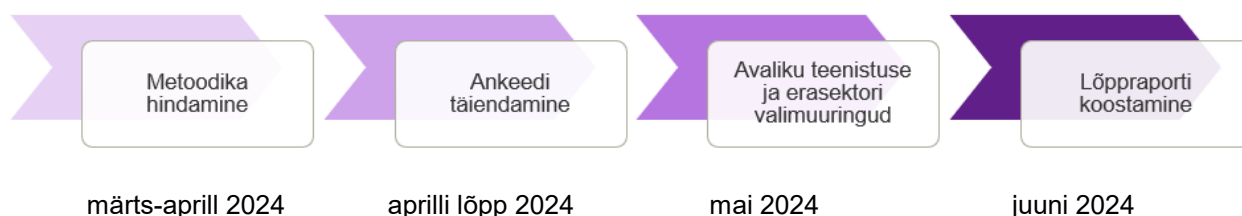
Emor on 2021. aastal valideeritud ja kasutusele võetud **avaliku teenistuse töötajate pühendumuse mõõtmise mudeli välja töötaja**. Mudeli autoritena on meil parim arusaamine sellest, kuidas oli mõeldud mudelit rakendada. Omame mudeli rakendamise kogemust 12 erinevast avaliku teenistuse organisatsioonis, sh ühena Tallinna linnaorganisatsioonis ja nende hallatavates asutustes (ligi 20 hallatavat asutust).

# Töö eesmärgid ja üldine tegevusplaan

Hanke eesmärgiks on 2021. aastal välja töötatud avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu mõõtmise **metoodika järelhindamine**, keske **võrdlusandmestiku uuendamine** ja sisendi andmine **töötajate pühendumuse kasvatamiseks avalikus teenistuses**.

Nende eesmärkide saavutamiseks:

- **analüüsime** Rahandusministeeriumi poolt **juba kogutud infot** metoodika senise rakendamise kohta, küsime **personalijuhtidelt täiendavalt tagasisidet** metoodika mitte kasutamise põhjuste kohta ning kaardistame nende ettepanekud metoodika täiendamiseks;
- anname Tellijale **kokkuvõtliku ülevaate kogutud tagasisidest** ja teeme omapoolsed **ettepanekud asutusepõhise baasankeedi täiendamiseks** ning **muudeks tegevusteks**, mis aitaksid kaasa keske metoodika laiemale rakendamisele;
- viime läbi **valimuuringud avaliku teenistuse töötajate ja erasektori palgatöötajate seas**;
- koostame tulemuste põhjal **analüütilise lõppraporti**, kus tuuakse välja viimase kolme aasta jooksul töötajate ootustes ja rahulolus toimunud **olulisemad muutused** ning **peamised tugevused** ja **arengukohad** avaliku teenistuse töötajate pühendumuse hoidmisel ja tõstmisel;
- toome lõpp raportis välja peamised **teemad ja sihtrühmad**, millele peaks avalikus teenistuses töötajate pühendumuse kasvatamisel **rohkem tähelepanu pöörama** ja sõnastame omapoolsed **soovitused tegevuste planeerimiseks**.



# Metoodika järelhindamine ja uuendamine

Avaliku teenistuse töötajate pühendumuse metoodika on meie poolt välja töötatud selliselt, et seda **on võimalik osaliselt muuta ja täiendada ilma võrreldavust kaotamata**. See kehtib nii metoodika rakendamisel konkreetsetes asutustes kui asutuste üleselt pikemaajalises perspektiivis. Kui pühendumuse indeksi arvutamisel kasutatavad 4 küsimust jäävad endiseks, siis saab ka pühendumuse taset seirata, isegi kui rahuloluhinnangute osas teha muudatusi.

Meie arusaama kohaselt ei saa eesmärgiks seada ankeeti, mida ei oleks vaja asutusesiseselt täiendada. Erinevates organisatsioonides on töö sisu, töökorraldus ja juhtimispraktikad selleks liiga erinevad. Eesmärgiks oli ja on kaardistada põhiankeedis see **ühisosa, mis töötajate pühendumuse ja rahulolu mõõtmisel on universaalne** (enamikus asutustes asjakohane). Metoodika hindamisel kaardistame, kui hästi on see õnnestunud ning mida on vaja muuta.

Tagasisidet on seejuures oluline küsida kahelt sihtrühmalt – asutustest, kus metoodikat on rakendatud ja asutustest, kus seda tehtud ei ole.

Metoodika hindamisel otsime **metoodika kasutajate käest** vastuseid küsimustele:

- Milline on kasutajate hinnang metoodikale?
- Kas ja kuidas on metoodika kasutajad oma senises praktikas ankeedi **põhiküsimusi muutnud?**
- **Milliseid lisateemasid** on metoodika kasutajad oma asutusesisestes uuringutes kaardistanud?
- Milliseid **kitsaskohti on esile tulnud tulemuste analüüsil, tõlgendamisel ja tegevuste planeerimisel?**

Nende asutuste puhul, **kus metoodikat ei ole rakendatud**, tahame teada:

- **Miks** nad metoodikat kasutanud **ei ole** ja kui hästi nad sellega **kursis on?**
- Kas nad kasutavad töötajate rahulolu ja pühendumuse kaardistamiseks **mõnda muud meetodit?**
- Kui kasutatakse mõnda muud meetodit, siis kas selle **eelistamise põhjuseks** on ajalooline järjepidevus või mõni eelistatud meetodi sisuline eripära?
- Mida peetakse keskselt välja töötatud metoodika **tugevusteks ja nõrkusteks?**

Tagasisidet küsiksime **asutuste personalijuhtidelt**, sest tahame muuhulgas saada üsna **üksikasjalikku tagasisidet** ankeedi kohta. Personalijuhid oskavad edasi anda ka info lõppkasutajate (juhtide) tagasisidet ning tulemuste kasutamisel tõstatunud küsimusi.

Hankeülesandes viidati, et Rahandusministeerium on 2023. aasta alguses küsinud infot metoodika rakendamise kohta. Selle info alusel täpsustame ülaltoodud küsimusi. Kui mingi osa infost on olemas, siis ei ole seda vaja üle küsida. Täpsemast infost võib tuleneda vajadus ka tagasiside kogumise mahtude ja meetodite kohandamiseks.

Meie esialgse nägemuse kohaselt kogutakse infot mõlemas sihtrühmas – metoodika kasutajate ja mitte kasutajate seas – kahe-etapiliselt:

- **Lühikese kvantitatiivse veebipõhise küsimustiku** kaudu, kus muuhulgas küsitakse kasutajatelt asutusesiseses uuringus **kasutatud ankeeti** (kui nad on seda nõus jagama) ja **nõusolekut lisaintervjuuks**. Vastama kutsutakse kõigi sihtrühma kuuluvate asutuste personalijuhid, eeldame, et kontaktid selleks edastab Tellija.
- **Täiendavate personaalintervjuudega**, mille käigus täpsustatakse antud hinnangute põhjuseid ja vaadatakse kasutusel olev ankeet ning selles tehtud muudatused ühiselt üle. Pakkumine arvestab sellega, et kokku tehakse **kuni 15 umbes 30 minutilist intervjuud**. Esialgse plaani kohaselt võiks intervjuuerida 10 meetodika kasutajat ja 5 mittekasutajat, kaasates erineva suurusega ja eri asutusetüüpe esindavaid asutusi, kes teevad uuringut erinevate koostööpartneritega.

Soovitame ülalkirjeldatud lähenemist ühis(t)e vestlusringi(de) asemel selleks, et tagasiside oleks **võimalikult konkreetne** ja peegeldaks **tegelikke praktikaid**. Meetodikat soovitaksime muuta juhul ja nendes osades, kus erinevate asutuste personalijuhid toovad **üksteisest sõltumatult** välja täienduste ja muudatuste vajadust (kui erinevates asutustes on süsteemselt muudetud/välja jäetud samu küsimusi või lisatud sarnaseid küsimusi). Järjepidevuse säilitamine on oluline eesmärk ja seetõttu ei tuleks muudatusi teha liiga kergekäeliselt.

Intervjuud viivad läbi pikaajalise töökogemusega ja avaliku teenistuse töötajate pühendumuse mõõtmise **modelit põhjalikult tundvad uuringueksperdid**, kes oskavad teemat asjatundlikult kaardistada.

Üks teema, kus meetodika täiendamist võiks kaaluda, on **juhtimiskvaliteedi mõõtmine**. 2021. aastal jäi see mudelis lahtiseks, sest personalijuhtide tagasiside kohaselt olid kasutusel erinevad kompetentsimudelid.

2022. aastal uuendati keskselt keskastmejuhtide kompetentsimudelit – tuleks läbi rääkida, kas personalijuhid sooviksid selle hindamist töötajate pühendumuse ja rahulolu uuringus või eriuuringuna (milleks on välja töötatud eraldi üsna mahukas ankeet). Teiseks, tooksime välja, et viimasel ajal on Emori praktikas paljudes organisatsioonides fookusteemaks töötajate **vaimse tervise hoidmine ja tööstressiga toimetulek**. Võime küsida personalijuhtide arvamust, kas neid teemasid kaardistavad küsimused tuleks lisada põhiankeeti.

Meetodika hindamise **väljundiks on ettepanekud ankeedimuudatusteks ja muudeks tegevusteks**, mis aitaksid kaasa keskse meetodika laiemale rakendamisele. Kui meetodika rakendamise barjääriks on näiteks see, et kardetakse võrreldavuse kaotamist meetodikate vahetamisel, siis lahenduseks võib olla meetodika vahetamisele keskenduv koolitus või nõustamine. Kui käsiraamat ei ole olnud mittekasutajatele piisavalt hästi arusaadav, siis on võimalik seda täpsustada. Kui juhtidel puudub teema vastu huvi, siis tuleks neid tulemuste tutvustamisele laiemalt kaasata jne. Meetodika **laiema rakendamise võti võib peituda väljaspool ankeeti**.

Meetodika laiemal rakendamisel oleks asutustele valimuringust oluliselt **paremaks võrdluste allikaks konkreetsetes asutustes läbi viidud uuringute tulemustest koostatud võrdlusbaas**. Hankeülesandes viidati asutuste valmisolekule vastavat infot jagada, mis loob võrdlusbaasi koostamiseks head eeldused. Asutusesiseste uuringute tulemuste koondamisel oleks mitu olulist eelist: (1) vastasmäärad on asutusesisestes uuringutes oluliselt kõrgemad ja tulemused seetõttu esinduslikumad, (2) hinnangute andmise kontekst oleks sarnasem (asutusesisestes uuringutes võivad hinnangud olla süsteemselt kõrgemad) ja (3) säästetaks vastajate aega, vältides sarnaste ankeetide korduvat täitmist.

Meetodika järelhindamisel teostatava **uurimispraktikate analüüsi ja ankeetide võrdluse** käigus anname omapoolse **hinnangu võrdlusbaasi koostamise vajadusele** (kontrollime, kas ülalviidatud hinnangute nihe esineb), **teostatavusele** (millistes asutusegruppides on uuringuid võrdluste

koostamiseks piisavalt) ja **soovitused selle tegemiseks**. Selleks soovitame lisaks metoodikas tehtud muudatustele kaardistada tagasiside kogumise käigus ka asutusesisestes uuringutes mõõdetud pühendumuse indeksid.



# Avalikus teenistuses keskse võrdlusuuringu läbiviimine

## 3.1 Uuringu eesmärgid ja sisu

Avaliku teenistuse keskse võrdlusuuringu eesmärgiks on:

- Anda tagasisidet **riigi personalipoliitika** edukuse kohta ja sisendinfot edasiste tegevuste kavandamiseks töötajate pühendumuse kasvatamisel, vastates küsimustele:
  - Kas töötajate **üldist pühendumuse taset** on **õnnestunud hoida ja tõsta**?
  - Kas **edasiminekut** on õnnestunud saavutada **2021. aasta uuringust välja tulnud peamistes kitsaskohtades** – muudatuste juhtimises ja juhtimisotsuste kommunikatsioonis, parimate tunnustamises ja töötajate arengu toetamises?
  - Hinnata **erinevate tegurite mõju** avaliku teenistuse töötajate pühendumusele;
  - Tuua välja avaliku teenistuse **peamised tugevused ja nõrkused** töötajate pühendumuse kujundamisel;
- Koguda võrdlusandmete baas, mida saaks kasutada **asutusesisestele tulemustele laiemal kontekstil ja hinnangu andmiseks**.

Uuringu ankeet lepitakse Tellijaga kokku uuringu käivitamisel. Muudatused lähtuvad ühelt poolt võimalikest muudatustest ja täiendustest asutusesiseses pühendumuse ja rahulolu mõõtmise põhiankeedis ja teisalt riigi personalipoliitika tegevustest, mille kohta soovitakse täpsemat tagasisidet saada.

## 3.2 Uuringu valim

Uuringu üldkogumi moodustavad kõik avaliku teenistuse 29 000 töötajat. Meie hinnangul on optimaalne valimi maht üldistuste tegemiseks **2000 vastajat**. See tagab koondtulemuste piisava täpsuse, tulemus võib erineda tegelikust kuni **±2,1%**. Valimi suurendamine ei vähenda oluliselt määral veaprotsenti, küll aga tekitaks rohkem dubleerimist asutuse siseste uuringutega (kaks korda suurema valimi korral oleks hinnangute täpsus ±1,4%).

Valimi moodustamisel jälgime kuue analüüsitava asutusetüübi (ametid ja inspeksioonid, kohalikud omavalitsused, ministeeriumid, põhiseaduslikud institutsioonid ja Riigikantselei, siseturvalisuse asutused) struktuuri selliselt, et tulemuste analüüsimisel oleks igat tüüpi organisatsioonidest **piisav arv vastajaid hinnangute üldistamiseks asutusetüübile, ministeeriumi valitsemisalale ning ka avalikule teenistusele tervikuna**. Valimi jaotuses **muude tunnuste** lõikes (nt staaž, juhtimistasand/ametikoht, vanusegrupp) lepime hankijaga kokku enne valimuuringu läbiviimist.

**Valimijaotus 2000 vastajaga valimi puhul võiks olla järgnev:**

Valimi jaotus valitsemisalade lõikes	Osakaal üldkogumist	Planeeritud valim
Haridus- ja Teadusministeerium	3%	80
Justiitsministeerium	9%	166

Kaitseministeerium	15%	262
Kliimaministeerium	5%	91
Kultuuriministeerium	1%	80
Regionaal- ja Põllumajandusministeerium	5%	83
Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium	3%	80
Rahandusministeerium	8%	142
Siseministeerium	24%	431
Sotsiaalministeerium	4%	80
Välisministeerium	2%	80
Põhiseaduslikud institutsioonid ja Riigikantselei	2%	80
Kohalik omavalitsus	19%	344
KOKKU	100%	2000

Valimi jaotus asutusetüüpide lõikes	Osakaal üldkogumist	Planeeritud valim
Kohalik omavalitsus	19%	344
Põhiseaduslikud institutsioonid ja Riigikantselei	2%	80
Ametid ja inspeksioonid	21%	447
Ministeeriumid	9%	268
Siseturvalisuse asutused	27%	495
Muud riigi ametiasutused	20%	366
KOKKU	100%	2000

Väljapakutud valimijaotus lähtub eesmärgist tuua välja tulemused ka väiksemate valitsemisalade kohta, seades eesmärgiks vähemalt 80 vastajat valitsemisalas / asutuste grupis. Selleks on **väiksema töötajate arvuga valitsemisalade** (tabelis kollasega märgitud valimieesmärgid) **osakaale teadlikult suurendatud** (nende tegelik osakaal üldkogumis on 14%, planeeritud valimis 24%). 80 vastaja puhul on juhuvalikust tulenev hinnangute võimalik viga nendes valitsemisalades kuni ±11%. Koondhinnangute arvutamisel **kaalutakse valimi struktuur üldkogumile vastavaks**. Sarnaste põhimõtete alusel moodustati ka 2021. aasta uuringu valim, mis tagab tulemuste võrreldavuse.

Uuringu käivitamisel vaadatakse valimi plaan üle lähtuvalt osalevatest asutustest. **2021. aastal ei osalenud uuringus Kaitseväge ja salastatud ametikohtadega asutused** (KAPO, Välisluureamet, Rahapesu Andmebüroo), samuti Välisministeeriumi **välisriikides asuvad töötajad**. Ülaltoodud plaanis on nad kaasatud.

2000 vastuse kogumiseks tuleb **välja saata hinnanguliselt 8000 vastamiskutset**, mis eeldab 25% vastamismäära. 2021. aastal saavutasime mõnevõrra kõrgema vastamismäära – 29% (7304 kutsutust täitis ankeedi 2324), aga väljavõtu võiks planeerida väikese varuga. 25% oli vastamismäär viimases samas sihtrühmas läbi viidud keskses uuringus („Rollid ja hoiakud avalikus teenistuses 2023“).

Avaliku teenistuse valimuuringu läbi viimiseks **vajalikud kontaktid (e-maili aadressid) edastab Tellijale Hankija**.

Soovitud vastamismäärade saavutamisel on **peamiseks riskiks** see, kui samal ajaperioodil viiakse läbi organisatsioonisisest või **mõnda teist sarnase sisuga uuringut**. Selle riski maandamiseks tuleks asutuste juhte ja personalijuhte **kavandatavast uuringust võimalikult vara teavitada**. Eraldi tuleb tähelepanu pöörata Kultuuriministeeriumi valitsemisalale, kus valimi eesmärk eeldab, et vastab vastavalt 52% kõikidest töötajatest. **Suurema varuga** tuleks planeerida ka **juhtide valimit**, teades, et

märtsikuus vastavad nad sarnase sisuga juhtimiskvaliteedi uuringule, mille tellijaks on Riigikantselei Tippjuhtide Kompetentsikeskus.

### 3.3 Küsitlustöö läbiviimine

Uuring viiakse läbi **veebiküsitlusena eesti keeles**.

Metoodika hindamise järel kaasajastatud ja Hankija poolt kinnitatud ankeet programmeeritakse Kantar Emorile kuuluvas **küsitlussüsteemis FeedbackForest**. Küsitlussüsteem on loodud spetsiaalselt veebipõhiste küsitluste läbiviimiseks ning tagab kvaliteetse ja vastajasõbraliku andmekogumise. FeedbackForest on seadmesõbralik ja võimaldab **mugavalt vastata nii arvutist kui nutiseadmelt**.

Küsitlussüsteem võimaldab ankeedi programmeerida nii, et küsimustikku on sisse programmeeritud filtrid, suunamised ja vastuste loogilisuse kontroll, mis tagab küsitluse vigadeta toimumise. Need protseduurid aitavad ära hoida vastajate poolseid eksimusi ning välja filtreerida just need küsimused, mida on konkreetsele vastajale vaja esitada. Programm **väljastab ka korduva küsimustiku täitmise ühe ja sama vastaja poolt**.

Vastajatel on võimalus **küsimustiku täitmine vahepeal katkestada** ja hiljem **poolelijäänud kohast jätkata** (sama lingi kaudu sisenedes).

Küsitlusprogrammi koostamise järel **programmi testitakse**. Testimisel kontrollime üle küsimuste järjestuse, filtrid ja suunamiste rakendumise erinevate vastusevariantide valimise korral jmt. Vajadusel viime sisse parandused. Soovi korral on ka Tellija esindajal võimalik enne küsitluse käivitamist ankeeti testida.

Vastamine toimub Emori küsitlusserveris ning ankeedi täitmisel on tagatud **SSL/TLS turvaühendus**, mis kindlustab vastuste konfidentsiaalsuse. Emori **veebiküsitlussüsteemid on töökindlad**, 2023. aastal täideti meie süsteemides ca 220 000 ankeeti.

Selleks, et kutsuda valimisse kaasatud töötajad küsitluses osalema, saadetakse neile **vastamiskutse koos personaalse vastamislingiga** Emori veebiküsitluste serveris asuvalle küsimustikule. Andmekogumise käigus jälgib Emori küsitlusjuht jooksvalt vastuste arvu asutusetüüpide ja valitsemisalade lõikes. Mittevastanutele saadetakse **meili teel kuni 2 meeldetuletust**. Vastamine jääb sellegipoolest vabatahtlikuks.

Asutuste puhul (nt Kaitseministeeriumi valitsemisalas), kus **ei ole võimalik töötajate kontakte välja anda**, kasutame teist tüüpi lahendust – **universaalseid vastamislinke**, mida on võimalik asutuste personalijuhtidel sisemistesse veebikeskkondadesse üles panna ja/või e-mailiga edasi saata. Universaalse vastamislingi kaudu saab korduvalt vastata, aga iga vastaja peab ankeedi ühekorraga lõpuni täitma. Mittevastanutele ei ole võimalik eraldi meenutusi saata ja ankeetidega ei saa siduda muud taustainfot kui vastajate endi poolt antud vastused.

### 3.4 Vastuste konfidentsiaalsus ja andmekaitsereeglite täitmine

Uuringu läbi viimiseks edastab Tellija Emorile avaliku teenistuse töötajate kontaktibaasi, mis sisaldab töötajate meiliaadressi, asutust, ametit, staaži ja muid tulemuste analüüsiks vajalikke taustatunnuseid. **Emor** on uuringu läbiviimisel andmete **volitatud töötleja**. Vastutavaks töötlejaks on Tellija.

Töötajate kontaktibaas **edastatakse turvalisel viisil, näiteks krüpteerituna** DigiDoc Crypto vm. analoogse tarkvaraga. Saadud kontakte hoiame oma serveris **piiratud ligipääsuga kataloogis**. Ligipääs määratakse igale projektile eraldi ning ligipääs antakse üksnes neile töötajatele, kellele on see vajalik konkreetse uuringuprojektiga seotud ülesannete täitmiseks.

Vastamine toimub Emori küsitlusserveris ning ankeedi täitmisel on tagatud **SSL/TLS turvaühendus**, mis kindlustab vastuste konfidentsiaalsuse. Küsitlusperioodi lõppedes laetakse küsitlussüsteemist alla fail vastajate vastustega. Pärast küsitlusperioodi lõppu uuringuandmed pseudonümiseeritakse, andmetöötles ei ole vastaja poolt antud vastused isikuga seostatavad. Uuringu lõpetamise järgselt, 10 tööpäeva jooksul uuringu lõpetamisest arvates, uuringu läbiviimisel kasutatud isikuandmed kustutatakse.

# Võrdlusuuringu läbiviimine erasektoris

Erasektori võrdlusuuringu eesmärk on asetada avaliku teenistuse uuringu tulemused laiemasse konteksti,

et **tuua välja avaliku teenistuse asutuste tugevused ja nõrkused** töötajate pühendumuse kujundamisel.

2021. aasta uuringust selgus, et toona oli **pühendumuse tase avalikus teenistuses erasektori keskmisest mõnevõrra kõrgem**. Tulemustest joonistusi avaliku teenistuse eelistena välja kõrgemad hinnangud töö sisule ja arenguvõimalustele, erasektoris oli seos tasu ja tööpanuse vahel selgem.

Tookordset võrdlust mõjutas see, et võrdlusuuring hõlmas kogu erasektorit, sh oskus- ja lihttöölisi, kes moodustavad erasektori töötajatest 40%. Hankeülesanne viitab soovile kaardistada sel korral avalikus teenistuses tehtavate töödega **sarnast tööd tegevate vastajate hinnangud**. Seega võiks sihtrühmaks olla **erasektoris töötavad valgekraed** (juhid, spetsialistid ja teenindajad), keda on Statistikaameti andmetel kokku 318 000 (2023 Tööjõu uuring).

Lisaks soovitame kaaluda, **kas valimisse kaasata ka teiste avaliku sektori organisatsioonide töötajad** – sh riigi omanduses olevate ettevõtete, ülikoolide jms organisatsioonide töötajad. Selliseid palgatöötajaid on väljaspool avalikku teenistust 140 000. Meie arvates ei ole põhjust neid kõrvale jätta, kui eesmärk on võrrelda avaliku teenistuse tulemusi laiemalt teiste organisatsioonidega. Täpne võrdlusuuringu sihtrühm ja valimi jaotus lepitakse kokku uuringu käivitamisel. Käesolev pakkumine arvestab, et **vastama sobivad vähemalt 45% palgatöötajatest** (s.o. erasektori valgekraede osakaal).

Kokku seame eesmärgiks **750 vastaja tagasiside** kogumise, mis tähendab koondhinnangute  $\pm 4\%$  täpsust. Valimisse võiks kuuluda ca 520 erasektori töötajat ja ca 230 muude avaliku sektori asutuste töötajat. Eraldi on sel juhul võimalik võrrelda ka juhtide, spetsialistide ning ametnike ja teenindajate hinnanguid. Valimi jaotus ametigruppide lõikes kujuneks ligikaudu järgmiseks:

Valimi jaotus ametigruppide lõikes (lähtuvalt palgatöötajate üldisest jaotusest)	Osakaal üldkogumist	Planeeritud valim
Juhid	12%	91
Spetsialistid	59%	439
Ametnikud ja teenindustöötajad	29%	229
KOKKU	100%	750

Vastajad leiame **Kantar Emori eelvärvatute andmebaasist**, kus on 30 000 vastajakontakti. Kontaktid oleme kogunud juhuvalikuga telefoniküsitlustega. Baas on valideeritud ja sobiv esinduslike uuringute valikväljavõttudeks. Kasutame baasi regulaarsetelt palgatöötajate uuringuteks, sh iga-aastase tööandjate maine uuringu läbiviimiseks.

Eelvärvatute baasi liikmete kohta on olemas põhiline taustainfo: sugu, vanus, rahvus, ametikoht, haridustase jmt. Iga eelvärvatute andmebaasi kuuluv inimene on andnud selge **nõusoleku** osaleda Emori uuringutes. Kõik küsitlused on osalejale vabatahtlikud ja **vastaja uuringus osalemine ei ole survestatud** ega motiveeritud vaid läbi rahalise tasu või boonuspunktidele üles ehitatud motivatsioonisüsteemi. Vastajate vabal valikul ja vabal tahtel põhinev uuringus osalemine on oluline kvaliteedi tagamise põhimõte.

Andmete kogumisel jälgime valimi esinduslikkust lisaks ametipositsioonile ka vanuse, soo ja rahvuse lõikes, sest teame, et erinevate sihtrühmade vastamisvalmidus on erinev.

Erasektori võrdlusuuringu küsitluses kasutatakse põhiosas sama ankeeti kui avalikus teenistuses. Ankeet tõlgitakse ka vene keelde.

# Töö tulemused ja väljundid, lõppraport

Lõppraport ja -väljundid täidavad kolme suuremat eesmärki:

- Annavad **sisendi** töötajate pühendumust tõstvate **tegevuste planeerimiseks kesksel tasandil**;
- Fikseerivad **ankeedis tehtud muudatused** ja annavad **soovitused muudeks tegevusteks, et laiendada metoodika kasutamist**.
- Annavad **võrdlusandmed asutusesisestele uuringutele**;

Lõppraport vastab küsimustele:

- Kas töötajate **üldist pühendumuse taset** avalikus teenistuses on **õnnestunud hoida ja tõsta**?
- Millised on **trendid on olnud võrdluses erasektoriga** – kas avaliku teenistuse suhtelisi tugevusi (töö sisu ja arenguvõimaluste osas) on õnnestunud hoida ja nõrkuste osas (tasupaketiga seonduv) mahajäämust vähendada?
- Kas **edasiminekut** on õnnestunud saavutada 2021. aasta uuringust välja tulnud **peamistes kitsaskohtades** – muudatuste juhtimises ja juhtimisotsuste kommunikatsioonis, parimate tunnustamises ja töötajate arengu toetamises?
- Kuidas on **erinevate tegurite mõju** töötajate pühendumusele muutunud? Mis on täna avaliku teenistuse **ühised tugevused ja nõrkused** töötajate pühendumuse kujundamisel?
- Milline on **pühendumuse tase erinevat tüüpi asutustes ja erinevate ministeeriumite vastutusvaldkondades**? Kas ja kus on põhjendatud erinevate eesmärkide seadmine?
- **Kuidas erineb rahulolu** erinevat tüüpi asutustes ja erinevate ministeeriumite vastutusalades? Kust otsida parimaid praktikaid ja kes vajab järele aitamist?
- **Millised sihtrühmad vajavad eritähelepanu**? Millised on olulised hinnangute erinevused juhtimistasemete ja ametigruppide vahel? Kas tuleb esile olulisi erinevusi muude taustatunnuste – nt staaži või täidetavate ülesannete lõikes?

Lõpparuande põhjal koostatakse **lühike kokkuvõte** koos illustratiivsete materjalidega uuringu tulemuste tutvustamiseks erinevatele huvigruppidele – poliitikud, avaliku teenistuse tippjuhid ja meedia.

Lõppraporti **metoodika osa**:

- Sisaldab **uuringu valimi ja läbiviimise kirjeldust**, mis annab piisavalt infot võrreldava uuringu läbiviimiseks tulevikus;
- **Toob välja piirangud** uuringu tulemuste tõlgendamisel ja kasutamisel;
- Sisaldab **ajakohastatud ankeete** asutusepõhise ja keskse uuringu läbiviimiseks;
- Annab **soovitused** pühendumuse **hindamise metoodika laiemaks rakendamiseks**.

Lisaks lõppraportile antakse üle **andmetabelid ja toorandmestik**:

- Exceli formaadis **toorandmed avaliku teenistuse** tulemuste kohta;
- **Korrastatud risttabelid** tulemuste kohta **avalikus teenistuses ja erasektoris**, avaliku teenistuse sees **asutusetüüpide, valitsemisalade ja muude taustatunnuste** (juhtimistasand, staaž jms) **lõikes**, kus on välja toodud statistiliselt keskmisest oluliselt erinevad tulemused.

Käesoleva pakkumise raames **esitletakse tulemusi** selleks eraldi kokku lepitud ajal **kahel korral** – Hankija esindajatele ja avaliku teenistuse personalijuhtidele.

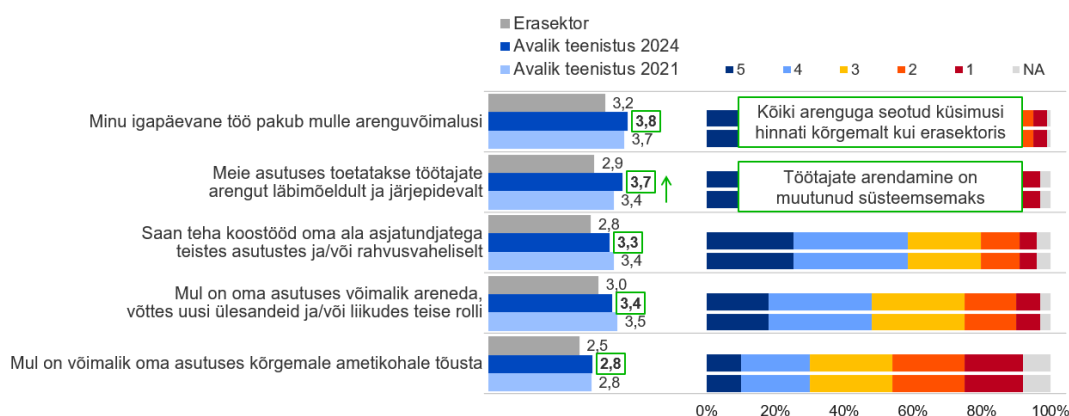
## Analüüsi loogika ja väljundite näidised

Keskse uuringu lõpparuanne annab ülevaate uuringu tulemustest avalikus teenistuses tervikuna ning toob välja avaliku teenistuse juhtimise ja töökorralduse **tugevused ja nõrkused**. Tugevuste ja nõrkuste väljatoomisel keskendume **pühendumuse seisukohalt olulisematele** teemadele. Rahulolu tegurite mõju hindamiseks kasutame korrelatsioonanalüüsi, mis mõõdab pühendumuse taseme seost erinevate rahuloluteguritega. Tugevuste ja nõrkuste väljatoomisel rakendame **suhtelist analüüsi**, võrreldes iga rahuloluhinnangut üldise rahulolu tasemega. Selline lähenemine võimaldab tugevused ja nõrkused välja tuua sõltumata rahulolu tasemest.

Tulemusi esitame nii, et selgelt paistavad välja **kõige olulisemad tugevused ja nõrkused**.



Lõpparuandes esitame avaliku teenistuse tulemuste **võrdluse erasektoriga**, et asetada tulemused laiemasse konteksti ja hinnangute **ajalise trendi**. Aruandes esitame nii **vastuste jaotused kui**

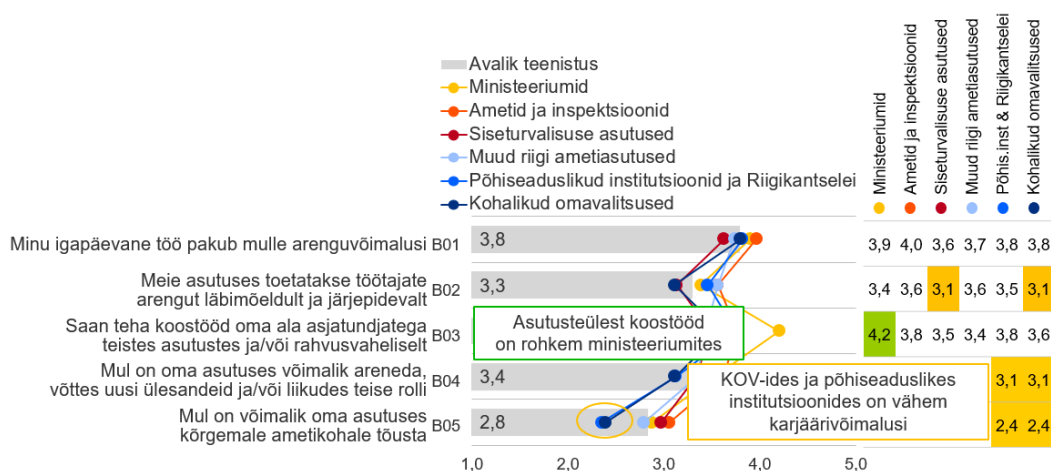


**keskmised hinded:**

Aruanded sisaldavad tulemuste **võrdlust asutuse tüüpide, valitsemisalade, ametipositsioonide, staažirühmade ja muude taustatunnuste lõikes**, et tuua esile kohad, kus vajadus muudatuste järgi on kõige selgem ja teisalt kohad, kust otsida parimaid praktikaid.



Väljund on näiteks selline:



Oluliste erinevuste esile toomisel arvestame valimi esinduslikkuse ja tulemuste statistiliste usalduspiiridega, aga aruande selguse huvides soovitame neid tulemuste esitamisel igal pool mitte näidata. Samuti arvestame tulemuste analüüsis võimalikke vastamismäärade erinevusi ja vastanute struktuurinihkeid erinevates asutuste gruppides (*kui kuskil on vastanute seas rohkem juhte, siis on hinnangud sellest tulenevalt kõrgemad*).

Aruande koostamisel keskendume andmete **analüüsile, seoste ning tõlgenduste otsimisele** ning vähem tulemuste kirjeldamisele. Meie eesmärgiks on anda oma pikaajalisele kogemusele tuginedes **praktilisi tegutsemissoovitusi**.

Lõpparuande koostame Powerpoint aruandena, mis sisaldab tulemuste **graafilist esitlust ja tekstilisi kokkuvõtteid**. Powerpoint formaadi kasutamine võimaldab aruandeid ilma suure lisatöö ja -kuluta esitlusmaterjalidena kasutada.

# Tegevuste ajakava ja koostöö Hankijaga

Järgnevalt on esitatud ajakava, mis lähtub eesmärgist viia projekt lõpuni **2024. aasta 30. juuniks**. Tegevused on teostatavad pakutavas ajakavas eeldusel, et **leping** tööde teostamiseks **sõlmitakse 8. märtsiks 2024.**

Ajakava on pingeline, sest **metoodika järelhindamise tulemused** on sisendiks avaliku teenistuse ja erasektori uuringute andmekogumisel. Samas tuleb personalijuhtide anda aega tagasiside andmiseks. Tegevuste kiirendamiseks alustame personalijuhtide personaalintervjuudega paralleelselt nende tagasiside kvantitatiivse kaardistamisega. Hankijalt nõuab ajakava üsna **kiire tagasiside andmist erinevate ankeetide mustanditele** (nii personalijuhtide tagasiside kogumisel kui võrdlusuuringute ette valmistamisel).

Pakutud ajakavas on vastavalt ülesandepüstitusele juuni lõppu planeeritud ka tulemuste esitlused. Soovitame siiski **kaaluda esitluste nihutamist peale puhkuste perioodi**, augusti lõppu – septembri algusesse. On metoodika laiemal rakendamise huvides, et tulemuste tutvustamine toimuks ajal kui võimalikult lai ring personalijuhte saab osaleda.

Tegevus	Vastutaja	Tähtaeg
Leping sõlmitud	Hankija & Pakkuja	8. märts
Personalijuhtide eelteavitus	Hankija	15. märts
<b>Metoodika järelhindamine</b>		
Avakohtumine: sisendinfo ülevõtmine ja tegevuskava kokku leppimine	Hankija & Pakkuja	11.-12. märts
Personalijuhtide kontaktide edastamine Pakkujale	Hankija	15. märts
Personalijuhtide tagasiside ankeedi mustand	Pakkuja	15. märts
Personalijuhtide tagasiside ankeedi kinnitamine	Hankija	19. märts
Personalijuhtide tagasiside ankeedi programmeerimine	Pakkuja	20.-22. märts
Personaalintervjuude vestluskava koostamine	Pakkuja	20. märts
Personaalintervjuude vestluskava kinnitamine	Hankija	25. märts
Personalijuhtide tagasiside kogumine veebiküsitluses	Pakkuja	<b>25.märts - 10. aprill</b>
Intervjuud personalijuhtidega	Pakkuja	<b>27.märts - 10. aprill</b>
Ankeetide ja personalijuhtide tagasiside analüüs	Pakkuja	11. - 16. aprill
Ettepanekud põhiankeedi muutmiseks, ankeedi mustand	Pakkuja	17. apr
<b>Avaliku teenistuse ja erasektori uuringud</b>		
Kontaktibaasi edastamine Pakkujale	Hankija	15. apr
Ankeetide kinnitamine	Hankija	23. apr
Kontaktibaasi kontroll ja kodeerimine	Pakkuja	16.-26. aprill
Küsitlusprogrammide koostamine	Pakkuja	24.-3. mai
Küsitlusprogrammide testimine	Pakkuja & Hankija	6.-7. mai
Avaliku teenistuse küsitlus	Pakkuja	<b>8.- 24. mai</b>
Erasektori küsitlus	Pakkuja	<b>9.- 22. mai</b>
<b>Tulemuste analüüs ja lõppraporti koostamine</b>		
Tehniline andmetöötlus, andmefailide koostamine	Pakkuja	27.-31. mai
Tabeltöötlus, statistiline andmeanalüüs	Pakkuja	3.-5. juuni
Jooniste ja graafikute vormistamine	Pakkuja	6.-12. juuni
Tulemuste sisuline analüüs ja järeldused	Pakkuja	13.-21. juuni

Lõpparuande ja andmefailide üleandmine	Pakkuja	<b>21. juuni</b>
Tulemuste esitlused eraldi kokku lepitaval ajal	Pakkuja	24.-28. juuni

# Meeskonna koosseis ja tööjaotus

Uuringuprojekti põhimeeskonna moodustavad projektijuht Mari-Liis Eensalu, analüütik ekspert Mari-Ann Ploom ja andmeanalüütik Olga Kosolapova.

## **Mari-Liis Eensalu - projektijuht**

Mari-Liis Eensalu on 24-aastase töökogemusega Kantar Emori töötajakogemuse uuringute juhtekspert, valdkonna uuringute ülesehitaja ja eestvedaja Emoris. Valdkonna juhtekspertina on Mari-Liisi ülesandeks kasutatavate uurimismeetodite valik ja edasi arendamine, aastate jooksul ja erinevate klientide tellimusel on rakendatud erinevaid pühendumuse ja rahulolu mõõtmise mudeleid.

Mari-Liis oli avaliku teenistuse pühendumuse mõõtmise mudeli välja töötamisel projektijuhi rollis. 2023. aastal töötas Mari-Liis välja ka avaliku teenistuse tippjuhtide juhtimiskvaliteedi mõõtmise mudeli, mis alusel viiakse avaliku teenistuse tippjuhtide seas hetkel uuringut läbi.

Mari-Liis on pikaajaliseks koostööpartneriks ja projektijuhiks mitmete Eesti kõige suuremate organisatsioonide personaliuringute läbiviimisel (alates Hansapangast kuni Omniva, Eesti Energia ja Tallinkini). Mari-Liisil on mitmekülgsed kogemused nii kvantitatiivsete kui kvalitatiivsete uuringuprojektide juhtimisel ja ka uuringutejärgsetes jätkutegevustes (personalispetsialistide metoodika-alased koolitused ja uuringujärgsete töötubade läbi viimine juhtidega).

Erinevate organisatsioonide kogemuste pinnalt on Mari-Liis välja selekteerinud personaliuringute ühisosa ja parimad praktikad, mille osas viiakse iga kahe aasta tagant läbi Emori üle-eestilist esinduslikku pühendumuse võrdlusuuringut. Organisatsioonide sisemise vaate kõrval on Mari-Liis tegelenud ka tööandjate maine teemaga, ta on olnud Emori tööandjate maine uuringu käivitaja ja metoodika välja töötaja.

**Vastutusala:** Mari-Liis on uuringurühma juht, kes koordineerib uuringurühma tööd, vastutab kogu töö õigeaegse valmimise ja Tellija ootustele vastava kvaliteetse tulemi saavutamise ning Tellijaga teabevahetuse eest. Ta on seotud kõikide uuringuetappidega alates avakohtumisest kuni tulemuste tutvustamiseni pärast uuringu lõppu. Seejuures panustab Mari-Liis ka sisuliselt: ta osaleb uuringu ettevalmistamises, personalijuhtide tagasiside kogumises (intervjuude läbiviimises) ja analüüsis ning lõpparuande koostamisel.

## **Mari-Ann Ploom – analüütik-ekspert**

Mari-Ann Ploom on Kantar Emoris uuringuspetsialisti ja -ekspertina töötanud 17 aastat.

Mari-Ann osales analüütikuna ka avaliku teenistuse töötajate pühendumuse ja rahulolu mõõtmise metoodika välja töötamisel.

Mari-Annil on kogemusi nii kvantitatiivsete kui kvalitatiivsete uuringuprojektide läbiviimisel. Ta on juhtinud ka mitmeid avaliku teenistuse asutuste poolt tellitud töötajate rahulolu ja pühendumuse uuringuid, sh mahukat 2022. aastal läbi viidud Tallinna linnaasutuste uuringut, mis hõlmas 12 linnaametit, linnavalitsust ja 8 linnaosavalitsust (kordusuuring on hetkel käivitumas). Üksikutest organisatsioonidest on Mari-Ann olnud uuringupartneriks Justiits-, Sise-, Rahandus- ning Haridus- ja Teadusministeeriumile, Haridus- ja Noorteametile ning Riigi IT keskusele. Lisaks on Mari-Ann 2022. aastal esmakordselt läbi viidud ja 2024. aastal korratava avaliku sektori tööandjate maine uuringu projektijuht.

**Vastutusala:** Mari-Ann osaleb uuringu ettevalmistamises, personalijuhtide tagasiside kogumises (intervjuude läbiviimises) ja analüüsis ning lõpparuande koostamisel.

**Olga Kosolapova - andmeanalüütik**

Olga Kosolapova on Kantar Emoris andmeanalüütikuna töötanud 19 aastat. Ta kasutab igapäevaselt Kantar Emori erinevaid küsitlusplatvorme, sh küsitlus- ja aruandlusplatvormi FeedbackForest ja andmeanalüüsiks andmetöötlustarkvara SPSS. Küsitlusprogrammide koostaja ja andmeanalüütikuna on Olga panustanud paljude Kantar Emori uuringute läbi viimisesse ja valmimisse.

**Vastutusala:** Olga ülesandeks on veebiankeetide programmeerimine personalijuhtide tagasiside kogumiseks, avaliku teenistuse ja erasektori võrdlusuuringu läbiviimiseks, küsitlustöö koordineerimine (kutsete ja meenutuste saatmine) ning andmefailide koostamine, puhastamine ja kontroll. Olga teostab ka vajalikud statistilised analüüsid (pühendumuse ja rahulolu korrelatsioonanalüüsid).