

PAKKUMUS

# PERESÕBRALIKU TÖÖANDJA MUDELI RAKENDAMINE

DETSEMBER 2022

Targa Töö Ühing MTÜ

Reg. nr: 80251762

Aadress: Harju maakond, Tallinn,  
Põhja-Tallinna linnaosa,  
Telliskivi tn 46/2-10, 10611



Targa  
Töö  
Ühing

smartwork.ee

## **SISUKORD:**

<b>1. PAKKUJA TUTVUSTUS</b>	<b>3</b>
1.1. Targa Töö Ühingu tugevused	4
1.2. Tööprotsessid ja tulemuste ning kvaliteedi tagamine sh koostöö Tellijaga	5
<b>2. PAKKUJA ARUSAAM TÖÖÜLESANNETEST JA TÖÖ EESMÄRGIST</b>	<b>5</b>
2.1 Taust	5
2.2. PTM toimimispõhimõtted	6
2.3 Tööturul toimunud muutused ja nende mõju PTM programmile	10
<b>3. PERESÕBRALIKU TÖÖANDJA MUDELI RAKENDUSKAVA TÄIENDUSETTEPANEKUD</b>	<b>13</b>
3.1. Hetkeolukorra kaardistamine ja analüüsimine ja muudatusettepanekud	13
3.1.1 Meetmed	13
3.1.2 Mentorlus	15
3.1.3. Koolitused ja teadmuse vahetus	15
3.1.4. Töövahendid	16
3.1.5. Hindamine	17
<b>4 PAKKUJA NÄGEMUS TÖÖDE KIRJELDUSE JA ÜLESANNETE OSAS</b>	<b>18</b>
4.1. Ülevaade PTM mudeli rakendamise ajakavast ja tegevustest aastatel 2023-2024	18
4.2. Võimalikud konkursi tingimuste põhimõtted	22
4.3. Konsultantide koolituskava	23
4.4. Ürituste teemad ja ajakava võrgustumisürituste elluviimiseks 2023-2024	24
4.5. Võimalikud turundustegevused	27
4.5.1. Üldine visuaal	27
4.5.2. Organisatsioonide huvi äratamine kandideerimiseks	27
4.6. Võimalikud lisategevused	28
4.7. Hindamise põhimõtted	28
4.7.1. Triangulatsioon	28
4.7.2. Tunnustatud mõjude hindamise metoodika	29
4.7.3. Õppiva organisatsiooni 4 tasandi metoodika kasutamine tasemehindamisel	31
4.7.4. Kultuurimuutuste hindamine	31
<b>5 RISKID JA NENDE MAANDAMINE</b>	<b>32</b>
<b>6. KOKKUVÕTE</b>	<b>35</b>

# 1.PAKKUJA TUTVUSTUS

Projekti asub koordineerima **Targa Töö Ühing**, kes vastutab kogu projekti sujuva koostöö eest, jälgib programmi elluviimise kõiki etappe, hoolitseb tehnilise korralduse eest, vastutab aruandluse eest, juhib konsultantide tööd ning koordineerib kogu mudeli rakendamise protsessi. Et tagada vajalik tugi organisatsioonidele mentorluse näol, oleme kaasanud projekti **Eesti HR Seltsi**, kes vastutab selle eest, et organisatsioonidele pakutav mentorlus oleks kvaliteetne ja vastaks kaasaegsetele teadmistele HR valdkonnas.

## Targa Töö Ühing

Targa Töö Ühing on Eestis tegutsenud juba üle 15 aasta. Algselt kandis ühing nime Kaugtöö ühing ning tegevuste keskmeks oligi kaugtöö toetamine Eesti ettevõtetes. Koos aja ning tööturul toimuvate muutustega muutus ühingu nimi (Kaugtöö ühingust Targa Töö Ühinguks) kui ka tegevusvaldkond ja missioon laiemaks. Täna on Targa Töö Ühingu missiooniks arendada Eesti tööturu paindlikkust.. Targa Töö Ühing käsitleb paindlikkust tööturul laiemalt, kui seda on vaid töökoht või tööaeg. Targaks tööks peame seda, kui töötajate ja tööandjate jõuvahekorrad on tasakaalus, tööandjad arvestavad töötajate vajadustega ning kaasavad tööhõivesse võimalikult palju neid ühiskonna gruppe, kel on see ühel või teisel põhjusel raskendatud (nt. puudega inimesed, väiksemates maakohtades elavad inimesed). Kaugtöö on taoliste põhimõtete elluviimise üks tööriist, kuid mitte eesmärk omaette.

Ühingu igapäevategevused võib jagada kolme valdkonda

- Ettevõtete toetamine (läbi Kaugtöö Tegija märgise konkursi, konsultatsiooni, paindlikku töökorraldusega seotud tegevuste jagamine erinevates kanalites jms).
- Üksikisikute toetamine (läbi täiend- ja ümberõppe programmide, infojagamisürituste jms)
- Uuringud ja projektid (osalemine erinevates uuringuprojektides ja projektides nii rahvusvahelisel kui kohalikul tasandil).

Targa Töö Ühingul on olemas praktiline kogemus märgise teemadega. Nimelt, annab ühing juba kuuendat aastat välja organisatsioonidele Kaugtöö Tegija märgist. Lisaks on Targa Töö Ühing tugevalt seotud töö-ja pereelu teemadega: ühingu pikaaegne vedaja ja juhatuse liige Ave Laas on raamatute “Töö ja pere – pandlik töökorraldus ja lastevanemate tööhõive” ning “Töö ja pere – meie lood” üheks kaasautoriks ja sisuliseks toimetajaks. Lisaks on ühing algusest peale olnud seotud Pere- ja Töötajasõbraliku märgisega (edaspidi PTM) - kuuludes PTM hindamiskomisjonidesse nii alg- kui lõpphindamistel.

## Eesti HR Selts

Eesti HR Seltsi põhiline eesmärk on luua personalivaldkonna huvilistest inimestest üksteist toetav ja innustav võrgustik. Seltsi märksõnad on #kiirus #agiilsus #avatus #uuendusmeelsus #ausus #lihtsus #koossuudamepalju. Selts asutati 14 valdkonna entusiastide poolt 28.02.2022 ja

hetkeseisuga on seltsi pea 900 eraisikust personalijuhtimise huvilisest liiget. Liikmetel pakume erialast võrgustamist ja teadmiste vahetamist läbi regulaarsete ürituste (H2H üritused, raamatuklubid, Uus Eesti HRis programmi üritused), Eesti personalijuhtimise aastauuringu, infokirja jmt kaudu. Lisaks korraldame paaril korral aastas suurüritusi, näiteks HR EXPO ja EHRS Summit.

## 1.1. Targa Töö Ühingu tugevused

### **Praktiline kogemus märgiste programmidega (sh. PTM):**

- Üle kuue aasta kogemust Kaugtöö Tegija märgise välja-andjana. Tänapäevaks on Kaugtöö Tegija märgis välja antud üle 250-le organisatsioonile.
- Üle 6 aasta kogemust PTM programmi hindamiskomisjonide liikmena.
- Ühingu juhatuse liige ja käesoleva meeskonna liige Ave Laasi tugevad teadmised PTM programmist - Ave oli PTM programmi välja töötavad grupi juht Civittas.

### **Pikaajaline programmide ja projektide korraldamise kogemus:**

- Ühingu liikmetel on pikaajaline projektide juhtimise kogemus (sh Kaugtöö Tegija märgis, Work In Tech, VIBES jne)
- Nii teoreetiline kui ka praktiline ülevaade kaasaegsetest juhtimispädevustest ja nende arendamisest (ülevaade saadud läbi teadustöö, erinevates uuringutes osalemise, suheldes organisatsioonidega, konsultatsiooniprojektides osalemise, jms).
- Nii kaasaegne teaduslik ülevaade kui ka praktiline kogemus pädevusi arendavate programmide välja töötamisest ja arendamisest (nt. ümberõppeprogramm "Work In Tech" ja rahvusvahelises koostöös loodud "Virtuaalse Meeskonnatöö Meistriklass").

### **Töötaja ja peresõbraliku mudeli rakendamiseks vajaliku võrgustiku olemasolu:**

- Koolitajate võrgustik - läbi 15a tegutsemise oleme kaardistanud parimad praktikud ja koolitajad kaasaegsete organisatsioonide kultuuri ning juhtimispraktikate teemal.
- Mentorite (konsultantide) võrgustik - oleme kaasanud pakkumusse Eesti HR Seltsi, kelle liikmete hulgast saame tagada programmi jaoks tugevad mentorid ja piisava mentorite pealekasvu.

### **Pika ajalooga mittetulundusühing:**

- Erinevalt äriettevõtetest ei ole Targa Töö Ühingu tegevusi piiramas vajadus teenida kasumit. Meie eesmärgiks on luua reaalselt muutust Eesti tööturul.
- Targa Töö Ühingu pikk tegutsemisaeg (15a) näitab, et oleme usaldusväärsed partnerid, kes suudavad endale võetud kohustused edukalt ellu viia.

## 1.2. Tööprotsessid ja tulemuste ning kvaliteedi tagamine sh koostöö Tellijaga

Pakkujal on mitmekülgsed teadmised ja kogemus keeruliste ja mahukate programmide elluviimiseks ja koolituste korraldamiseks. Pakkuja töökorralduse peamisteks põhimõteteks on kvaliteet, tähtaegadest kinnipidamine ning tihe suhtlus ja koostöö Tellijaga. Pakkuja on tegevuskavas ette näinud regulaarsed kohtumised Tellijaga, selleks, et kõik olulisemad otsustuskohad saaks Tellijaga kooskõlastatud. Vajadusel informeeritakse Tellijat jooksvalt ette tulevatest takistustest, vms.

Projekti koordinaator jälgib projekti tegevus- ja ajakavast kinnipidamist ning reageerib mistahes viivitustele või probleemile tööprotsessi jooksul. Vajadusel jagab koordinaator projektimeeskonnas töid ümber või leiab ülesannete täitmiseks lisaeksperte. Projektijuht tagab, et Tellijale esitatavad aruanded ja mudeli rakendamise lõppkvaliteet vastaks nõuetele. Juhtiv-konsultant/analüütik vastutab selle eest, et koostöö mentorite ja organisatsioonide vahel oleks sujuv ja tulemuslik ning kõigil osapooltel oleks olemas vajalikud töövahendid ja info. Lisaks analüüsib juhtivanalüütik programmi vältelt erinevatest kanalitest kokku kogutud infot ja teeb nii projekti meeskonnale ettepanekuid tegevuse täiendamiseks või muutmiseks.

Tellijalt eeldame:

- Tellijapoolse kontaktisiku olemasolu ja kättesaadavust kogu projekti läbiviimise jooksul e-maili või telefoni teel (vastust kirjadele vähemalt kolme tööpäeva jooksul, vastust kõnedele ühe tööpäeva jooksul).
- Tähtaegadest kinnipidamist.
- Tellija osalemine avakohtumisel, hindamiskomisjonides ja lõppkohtumisel.
- Aegsasti antud tagasisidet Pakkuja tööprotsessi ja töötulemuste osas.
- Lahendustele orienteeritust võimalike probleemide ilmnemise korral.

## 2. PAKKUJA ARUSAAM TÖÖÜLESANNETEST JA TÖÖ EESMÄRGIST

### 2.1 Taust

*Töö-pere tasakaalu* võib kirjeldada kui olukorda, kus töö ja pererolli vahel valitseb harmoonia - st. kummaski rollis tegutsemine ei muuda keerulisemaks teise rolli ülesannete täitmist.

*Töö-pere konflikt* tekib, kui kahe vastandliku rolli surve muutub ühe rolli täitmine keeruliseks <sup>1</sup>. Töö- ja pereelu konflikte on mitut tüüpi ja neid võib liigitada järgmiselt (Op. cit.):

- Ajal baseeruv konflikt: ühele rollile pühendatud aeg muudab teise rolli täitmise keeruliseks;
- Pingel baseeruv konflikt: ühest rollist tekkiv pingeline ja kurnatus segab teise rolli kohustuste täitmist;
- Käitumisel baseeruv konflikt: käitumine ühes rollis teeb keeruliseks nõuete vastamise teises rollis (näiteks tööl peab inimene olema otsekohene ja agressiivne, seevastu kodus olema soe ja avatud pereliige).

Töö-pere konflikt on oluline teema nii töötaja, organisatsiooni kui riigi poolt vaadatuna. Pinged ja kurnatus, mis kanduvad ühest rollist teise võivad halvimal juhul eskaleeruda ja viia täieliku läbipõlemiseni. Töötaja vaatest tähendab see, et töötaja ei pruugi enam hakkama saada töökohustustega. Halvimal juhul võib töötaja kaotada töö ning nii tema kui töötaja pere jääb ilma sissetulekuta. Eelnevast tulenevalt halveneb töötaja vaimne ja füüsiline tervis, aga ka pere sisekliima, mistõttu võib halveneda ka pereliikmete vaimne tervis. Töö-pereelu konfliktist alguse saanud dominoefekt viib omakorda selleni, et suurenevad riigi kohustused tervise- ja sotsiaaltoetuste pakkumiseks.

Organisatsiooni jaoks toob töötaja töövõime langus samuti kaasa kulusid. Näiteks toob Deloitte 2022 aastal läbi viidud uuring välja, et töötaja vaimse tervisega seotud probleemid (läbipõlemine, stress, depressioon) läheb UK organisatsioonidele maksma enam kui 54 miljardit naela aastas <sup>2</sup>. Põhjuseks töötajate produktiivsuse langus, haiguspäevad, jms. Seevastu töötajate (vaimsesse) tervisesse investeerimine toob lausa kümnekordset kasu iga kulutatud naela kohta (Op. cit.).

Et vähendada töö- ja pereelu konflikti ning sellest tulenevat dominoefekti, on mitmetes euroopa riikides, sh. Eestis, nii pere- kui töötajasõbralikkust edendatud juba aastakümneid. Teiste riikide näideteks võib tuua Austria "Work and Family" auditi, Itaalia "Family Audit Certification-i", Sloveenia "Family Friendly Enterprise Certification-i", Saksamaa "Career and Family" auditi. Eestis tunnustati juba enne PTM-i rakendamist organisatsioone, kes on toetanud töö- ja pereelu ühitamist. Siiski, tõelise hoo ja uue kvaliteedi Eesti organisatsioonide töötaja- ja peresõbralikkuse tõstmisesse on toonud alates 2017.aastast PTM rakendamine, millest räägib lähemalt järgmine alapeatükk.

## 2.2. PTM toimimispõhimõtted

---

<sup>1</sup> Jõgis, J. (2021). "Töökorralduse paindlikkus ja selle seosed töö-pere konflikti ning töö tajutud tulemuslikkusega kontoritöötajate näitel." Magistritöö, Tallinna Ülikool, Loodus. Ja terviseedenduse

<sup>2</sup> Deloitte (2022). Mental health and employers. The case for investment – pandemic and beyond.

Pere- ja töötajasõbraliku programmi rakenduskava tutvustab programmi järgmiselt: “Pere- ja töötajasõbraliku tööandja mudeli rakendamise eesmärk on aidata tööandjal kasutusele võtta peresõbralikke meetmeid selleks, et töötaja saaks oma töö- ja pereelu edukamalt ühildada ja töötaja töösse haaratus kasvaks. Kõik mudelisse kaasatud tööandjaid on vajalikul määral juhendatud ja nõustatud ning organisatsioonis on ellu viidud muudatusi/tegevusi, mille tulemusena on paranenud töötajate pere- ja tööelu ühitamise võimalused.” Lisaks on PTM programm andnud hea võimaluse tunnustada neid organisatsioone, kes on muutnud oma organisatsiooni peresõbralikumaks.

“Rakenduskava visioon on viia organisatsioon tasemele, kus töötajasõbralikkus ja perekeskne juhtimismudel toimiks organisatsioonis automaatselt. Konsultantide toel ja erinevate meetmete rakendamise kaudu jõuavad juhtkond ja töötajad omavahelise usalduseni ning organisatsiooni kultuur muutub võimalikult inimsuhete põhiseks.” (PTM rakenduskava). Programm kestab sõltuvalt organisatsiooni algtasemest 1,5-3 aastat. Programmi sisenemisel hinnatakse programmide hetke taset (algtase), mille järel organisatsioon loob tegevuskava järgmise taseme saavutamiseks. Kogu programmi vältel saab organisatsioon tuge ja nõustamist programmi poolt - st konsultandilt, läbi koolituste ja võrgustumise ürituste, läbi hindamiskomisjoni ja assessorite tagasiside, jms.

Oma visioonis tõlgendab pakkuja PTM toimimispõhimõtteid läbi teaduspõhiste ja tunnustatud organisatsiooni muudatuste juhtimise teooriate ning metoodikate. Pere- ja töötajasõbralikkuse hindamisel ja rakendamisel räägitakse organisatsiooni kultuurist. Organisatsioonikultuuri võib pidada organisatsiooni unikaalseks identiteediks, mis on olemas igal organisatsioonil; selle iseloom aga üheks oluliseks faktoriks, mis määrab organisatsiooni konkurentsivõime ja jätkusuutlikkuse<sup>3</sup>. Organisatsioonikultuuri tundmine aitab organisatsioonist paremini aru saada ja tänu sellele on võimalik teha juhtimisotsuseid, mis suurendavad ettevõtte efektiivsust ja töötajate rahulolu ning pühendumust.

Kiirete, radikaalsete muutuste perioodil vajavad töötajad eelkõige selget visiooni.. Seega, organisatsiooni kultuuri loomise eest vastutavad eelkõige juhid. Juhid peavad suutma luua kõigile selge ettekujutuse seisundist, millisena nad tahavad organisatsiooni tulevikus näha. Kui tulevikuseisund on selge, tuleb analüüsida olemasolevat organisatsioonikultuuri, et aru saada, kui palju on selles tarvis muudatusi läbi viia. Kui on tarvis teha ulatuslikke muudatusi, võib see osutuda 5–10 aastat kestvaks protsessiks.

Edukas muudatus saab toimuda ainult siis, kui organisatsiooni juhid analüüsivad olemasolevat kultuuri põhjalikult ning võrdlevad seda nende kultuuriliste aspektidega, mis peaks olemas olema selleks, et saavutada strateegilisi eesmärgi. Et seda teha, peab lisaks olemasoleva kultuuri analüüsile olema ka selgus organisatsiooni strateegiliste eesmärkide ning nende saavutamiseks vajalike tegevuste osas.<sup>4</sup> Selged ja jagatud väärtused organisatsioonides

---

<sup>3</sup> Dev, S. (2013). Assessing and Understanding Organizational Culture: Various Views and Theories. – Indian Streams Research Journal, Volume 3, Issue. 5, June. 2013.

<sup>4</sup> Tislike, K. (2014). Organisatsioonikultuuride kaardistamine ettevõtete ühinemise eelselt (kahe Eesti ettevõtte näitel).

väljenduvad organisatsioonides töötajate käitumises ehk töötajad on rahulolevad, pühendunud, motiveeritud ja lojaalsed ning seetõttu panustavad rohkem kui neilt oodatakse. Töötajad on rohkem motiveeritud eesmärke täitma kui organisatsiooni visioon, eesmärgid ning jagatud väärtused on omavahel kooskõlas. Samuti väljenduvad selged ja jagatud organisatsiooni väärtused huvigruppide rahulolus (näiteks innustatud, rahulolevad ja lojaalsed kliendid) <sup>5</sup>.

Tuginedes teaduspõhistele lähenemistele on võimalik parendada nii organisatsioonide muudatuste juhtimise protsesse PTM mudeli rakendamise käigus, aga ka hilisemat hindamisprotsessi. Pakkuja nägemusel tugineb PTM kahel teaduspõhisel lähenemisel: Martini organisatsioonikultuuri hindamise mudelil, ning Kotteri muudatuste juhtimise mudelil.

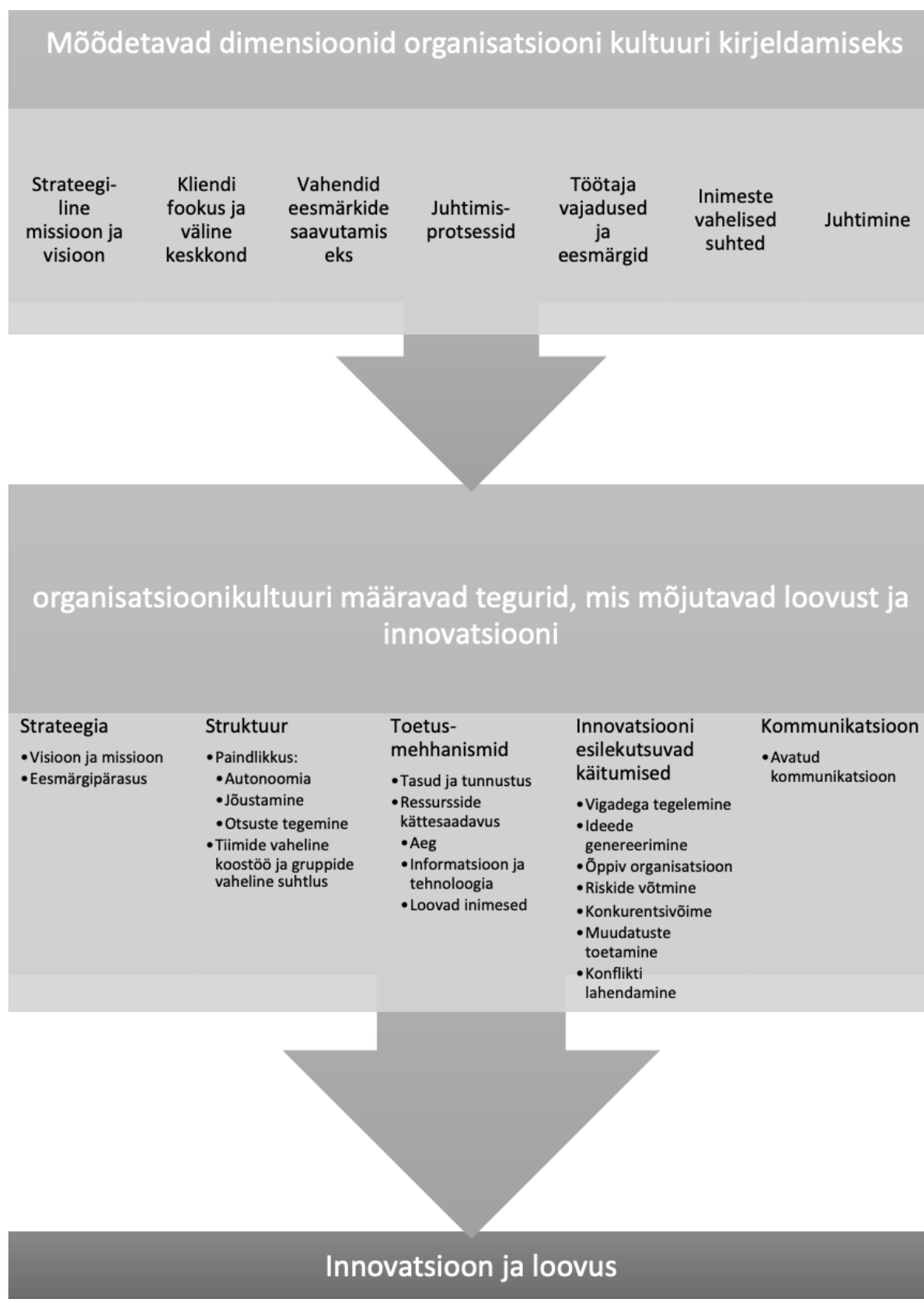
Kogu protsessi rakendamine ja selles osas tehtavad ettepanekud, tuginevad **Joanne Martini organisatsioonikultuuri hindamise mudelil** (1992)<sup>6</sup> (vt. Joonis 1 allpool). Martini mudel pakub välja terviklikku ja holistilise lähenemise ning rõhutab organisatsiooni erinevate alamsüsteemide ja elementide vastastikust sõltuvust kultuuriväärtuste ja normide loomisel. Mudel selgitab eesmärkide, struktuuri, juhtimise, tehnoloogia ja psühhosotsioloogiliste allsüsteemide vahelist koostoimet. Organisatsioonikultuuri määravate tegurite alamsüsteemid võimaldavad anda juba olemasolevale PTM rakenduskavale sidusama struktuuri. Teaduspõhine hindamismudel võimaldab kaardistada paremini olemasolevad meetmed ning annab hilisemalt parema sisendi hindamisprotsessile. Kui on selgemalt teada, milliseid organisatsioonikultuuri elemente on vajalik arendada muutuste elluviimiseks, siis muudab see organisatsioonide rakendusplaanid efektiivsemaks.

---

<sup>5</sup> Pihel, L (2018). Organisatsiooni väärtustega seotud organisatsiooni edukuse mõõtmise mudeli väljatöötamine.

<sup>6</sup> Martin, J. (1992). Cultures in Organizations—Three Perspectives. Oxford: Oxford University Press.





Joonis 1. J. Martini mudel 1992

PTM rakenduskavade rakendamine organisatsioonis on enamasti erinevate muutuste elluviimine organisatsioonis. Selle käigus toimuvad uue strateegia loomine ja vajalikud organisatsiooni struktuuri ning kultuuri muutused. Töötajad õpivad uusi oskusi ja võtavad omaks uued hoiakud. Viimastel aastakümnetel on hakatud rohkem tähelepanu pöörama organisatsiooni muudatuste juhtimisele kui eraldi distsipliinile ja see võimaldab meil kasutada tehtud uuringuid ja meetodeid, et paremini toetada PTM mudeli rakedamise protsessis programmiga liitunud organisatsioone. Üks populaarsemaid on **Kotteri muudatuste läbiviimise protsessi mudel**. Mudel teostati uurimise põhjal, kus uuriti sadat erineva suuruse ja edukusega firmat. Muudatus koosneb kaheksast sammust, mille järgimine aitaks juhtidel vältida muudatuste juhtimisel sagedamini tehtud vigu.

Kotteri mudeli 8 sammu:

1. Muutuse olulisuse selgitamine
2. Muutuse toetusmeeskonna loomine
3. Visiooni loomine
4. Visiooni edastamine
5. Töötajate võimustamine muutuste nimel töötama ja takistuste kõrvaldamine
6. Lühiajaliste eesmärkide planeerimine ja saavutamine (suur eesmärk tuleb jagada väikesteks vaheetappideks)
7. Järjepidevuse tagamine ja järgmiste sammude ellu viimine
8. Muutuste omaksvõtmine ja kinnistamine

Kotteri mudel annab aluse planeeritavale ajakavale ja toetava koolitusprogrammi ning mentorite nõustamisele. Samuti võimaldab see toetada lõpphindajaid, et näha millises muutuste elluviimise etapis organisatsioon parasjagu on.

## 2.3 Tööturul toimunud muutused ja nende mõju PTM programmile

Viimased aastad alates tervisekriisi puhkemisest 2020.aastal ja lõpetades Ukraina sõjaga, on olnud nii organisatsioonide kui töötajate jaoks kahtlemata pingelised ning toonud kaasa mitmeid suuri muutusi. Suurimaks tervisekriisist tulenevaks muudatuseks võib lugeda töötajate järsult suurenenud ootusi tööaja ja töökoha paindlikkuse osas. Kui enne tervisekriisi läheneti kaugtööle justkui tööandjale pakutavaks hüvele, siis tervisekriis tõestas nii töötajatele kui ka tööandjatele, et tööd saab edukalt ära teha ka kontoris viibimata, mis suurendas hüppeliselt töötajate soovi ka tulevikus kas täielikult või osaliselt kaugtööd teha.

CV Keskuse poolt kahel aastal läbi viidud uuring<sup>7</sup> tõi välja, et 2020.aastal soovis 56% töötajatest ka edaspidi vähemal või rohkemal määral kaugtööga jätkata. 2021.aastal oli see protsent juba 67%. Hiljutised uuringud on välja toonud, et üks kümnendik kõikidest tööpäevadest (ja üks viiendik kõikidest kontoritöötajatest) liiguvad pandeemiajärgses maailmas kodukontoritesse<sup>8</sup>. Ka

<sup>7</sup> CVKeskus.ee, (2021). Kaugtöö praktikad.

<sup>8</sup> Jose Mari, B., Nicholas, B., & Steven, J. D. (2020). COVID-19 Is Also a Reallocation Shock. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

PTM kogemus näitab, et kahe aastaga on oluliselt muutunud organisatsioonide arusaam ja valmisolek kaugtööd pakkuda. Kui enne tervisekriisi püüti kaugtöö päevi enamjaolt kuidagi normeerida ja reguleerida, siis peale tervisekriisi on organisatsioonid aina enam hakanud usaldama töötajate endi võimekust teha õiged otsused tööaja ja töökoha osas.

PTM kontekstis võib väita, et paindlikkuse meede on saanud täiesti uue tähenduse. Kui siiani oli paindlikkuse meede mõeldud selleks, et kasvatada organisatsioonides valmisolekut pakkuda töötajatele suuremat koha- ja ajapaindlikkust, siis nüüd näeme, et paindlikkus on olemas, pigem on küsimuseks, kuidas hüppeliselt suurenenud paindlikkuse kontekstis töötajaid juhtida ja toetada. Sest, lisaks positiivsetele mõjudele, on kohapaindlikkusel ka varjuküljed - näiteks suurendab paindlikkus oluliselt töötajate isoleeritust, tunnetuslikku vastutusekoormat, haigena töötamist, silmade väsimust, ärevust, ületöötamist, jms<sup>9</sup>. Samuti tõstatab suurenenud paindlikkus küsimusi seniste populaarsete meetmete sisus ja olulisuses (nt vabad päevad mingitel puhkudel, jne). Seega, võib öelda, et on aeg üle vaadata kogu paindlikkuse kategooria ja sellega seotud tegevused ja ootused organisatsioonidele.

Nii tervisekriis kui ka Ukraina sõda on suurendanud majanduse ebastabiilsust, mis omakorda on kasvatanud töötajate seas stressi ja ebakindlust. Näiteks toob Deloitte 2021.aastal Inglismaal läbi viidud uuring<sup>10</sup> välja, et tervisekriis suurendas aastatel 2020-2021 25% võrra vaimse tervisega seotud probleemide esinemist tööealise elanikkonna seas. Ka Sotsiaalministeeriumi poolt tellitud ja aastatel 2020-2022 läbi viidud uuring<sup>11</sup> toob välja, et igal viiendal (20%) Eesti inimesel on ärevushäire risk ja enam kui veerandil (28%) depressiooni risk. Ukraina sõjast tingitud ärevus ei ole kindlasti neid numbreid alla toonud, vaid pigem suurendanud.

Kuigi majandusest tulenevad stressifaktorid ei ole tööandjate põhjustatud, on tööandjad tihtipeale pidanud olema need, kes antud stressifaktoritega aitavad toime tulla, tagamaks oma tööprotsesside jätkusuutlikkust. Seda oleme näinud ka viimaste aastate tegevuskavade hindamisel. Kui võrrelda viimase kahe aasta tegevuskavasid tervisekriisi eelsete tegevuskavadega, siis joonistub selgelt välja tööandjate suurenenud huvi ja valmisolek pakkuda töötajatele tuge vaimse tervisega seotud kriisidega toimetulekuks. Siiski, ka siin võib täheldada, et hetkel tegeletakse kahjuks pigem tekkinud probleemidega toimetulekuga, kui nende ennetamisega. Nii näemegi, et paljudes organisatsioonides suunatakse inimesed pigem kolmandate osapoolte juurde (nõustamisele), kui tegeldakse organisatsiooni sees vajalike muutuste elluviimisega (juhtide ja töötajate koolitamine).

Kuigi nõustamisteenuste võimaldamine on kahtlemata tervitatav meede, võib siiski eeldada, et nõustamisele pöördub inimene nn "viimases hädas". Seevastu tuginedes Sotsiaalministeeriumi poolt tellitud uuringule (Op. cit. lk 44) peitub vaimse tervisega seotud probleemidega toimetuleku võti pikemas perspektiivis probleemide ennetamises. Üheks parimaks vaimse tervisega seotud probleemide ennetamise ja toimetuleku meetodiks on Sotsiaalministeeriumi uuringus vastanute sõnutsi "sotsiaalne tugi". Seega näeb Pakkaja vajadust tulevikuperspektiivis pöörata senisest enam tähelepanu ettevõtte sisese suhtlemiskliima ja sotsiaalse toe arendamisele. Taaskord, oluliseks

---

<sup>9</sup> Viilup Uuringud (2021). Kaugtööga seotud väljakutsed ning poliitikasoovitused tööandjate vaates. Uuringu tellija: Eesti Tööandjate Keskliit.

<sup>10</sup> Deloitte (2022). Mental health and employers. The case for investment – pandemic and beyond.

<sup>11</sup> TAI (2022). Eesti rahva vaimse tervisega seotud uuring. Lõpparuanne.

võtmeküsimuseks on “kuidas” versus “mida” me töötajatele pakume. Kui organisatsioonis on olemas töötajale vajalik tugi kolleegide ja juhtide näol, siis suure tõenäosusega muutuvad igasugused kolmandate osapoolte poolt pakutavad teenused suures osas ebavajalikuks.

Kokkuvõttes võib öelda, et Tööturul ja majanduses tuleb ka tulevikus ette muudatusi ja kriise, mida me ei oska ette näha. Seetõttu ongi Pakkuja arvates oluline uuendada PTM meetmeid selliselt, et need oleksid universaalsed igas olukorras. Ühe taolise võimalusena näeb Pakkuja võimalust senisest enam tõsta fookusesse organisatsiooni kultuur. Organisatsioonikultuur on piisavalt universaalne mõiste, et püsida aja- ja asjakohasena igal ajahetkel. Organisatsiooni kultuuri on võimalik samuti “tükeldada” erinevateks väiksemateks lõikudeks, võimaldades nii selgemat arusaama, mida konkreetsetl organisatsioonikultuuri all antud programmis mõeldakse. Tugineme siinkohal J Martini organisatsioonikultuuri mudelile, millest on rohkem juttu peatükis PTM toimimispõhimõtted. J.Martini mudel võimaldab erinevate osadena vaadelda lähemalt järgmisi kategooriaid:

- Strateegiline visioon ja missioon
- Kliendi fookus
- Meetmed, et saavutada eesmärgid
- Juhtimise protsessid
- Töötajate vajadused ja eesmärgid
- Töötajate omavahelised suhted
- Juhtimine

Võttes fookusesse organisatsioonikultuuri tõstatub iseenesest kõige olulisemaks küsimuseks “kuidas me asju teeme” senise “mida me teeme” asemel. Lisaks on J. Martini mudelis olulised teemad nagu juhtimine ja töötajate omavahelised suhted eraldi välja toodud. Organisatsioonikultuuri keskne lähenemine PTM protsessis tähendaks seda, et PTM-i rakendamine ei algaks mitte meetmete valimisega (meetmete loendist) vaid PTM-i olulisuse sõnastamisega organisatsiooni visioonis ja missioonis. Ning see, mida üks või teine organisatsioon otsustab teha - ehk meetmed - tuleneks organisatsiooni töötajate vajadusest (mitte etteantud kategooriatest). Antud näide on toodud näitlikustamaks ühte võimaliku viisi PTM meetmete uuendamisel ja kaasajastamisel, mis ei tähenda, et antud viis läheb kindlasti käiku. Pakkuja on tegevuskavas planeerinud aega, et koos Tellija esindaja, organisatsioonide (vilistlased) esindajate ning konsultantidega üheskoos läbi vaadata PTM meetmed, töötada välja muudatusettepanekud ning need ellu viia.

## 2.4. Pakkuja arusaam tööülesannetest

Pakkuja on peale hankedokumentidega tutvumist ning PTM rakenduskava läbitöötamist kaardistanud enda jaoks järgmised tööülesanded:

- 1) Kaardistada PTM programmi arengukohad ja teha vastavasisulised parandusettepanekud. Et vastata antud ülesandele viis Pakkuja läbi lühiintervjuud PTM programmis osalenud organisatsioonide esindajate ja konsultantidega (juhuvalimi alusel), analüüsis olemasolevat rakenduskava ja võrdles seda tööturul toimunud muudatustega ning analüüsis enda kogemust PTM programmi hindamiskomisjoni liikme seisukohast. Saadud info baasilt tehti parandusettepanekud, mille lühikirjelduse leiab

peatükist 3. Sügavam ja sisulisem töö parandusettepanekutega seoses (nt meetmete uuendamine) toimub kooskõlastades Tellijaga ja muudatuste tegemine on planeeritud rakenduskava ettevalmistavate tegevuste hulka. See võimaldab kaasata muudatuste tegemise protsessi rohkem eksperte ja tulevaseid mentoreid. Mis omakorda tagab parema sisekommunikatsiooni ja mentorite töö kvaliteedi.

- 2) Viia kvaliteetselt ellu PTM rakenduskava, sh. võtta programmi vastu uued organisatsioonid, ning tagada programmi kvaliteetne jätkumine olemasolevatele organisatsioonidele. Programmi elluviimise kirjelduse leiab peatükist 4, kus Pakkuja toob välja esimese neljateistkümne kuu olulisemad tegevused ja tegevuste elluviimise ajaraamistiku.

## 3. PERESÕBRALIKU TÖÖANDJA MUDELI RAKENDUSKAVA TÄIENDUSETTEPANEKUD

### 3.1. Hetkeolukorra kaardistamine ja analüüsimine ja muudatusettepanekud

PTM märgise programmile parandusettepanekute tegemine eeldas esimese etapina olemasolevate arengukohtade kaardistamise. Olemasoleva programmi arengukohad said kaardistatud, kasutades järgnevat meetmeid:

- Isiklik kogemus PTM hindamiskomisjonides osalemise ajal.
- Suheldes konsultantidega pakkumuse koostamise ajal.
- Suheldes ettevõtete esindajatega pakkumuse koostamise ajal.
- Läbi tööturu muutuste analüüsi (vt. peatükk 2.3).

Saadud info analüüsimine ja sünteesimine võimaldas kaardistada järgnevad arengukohad:

#### 3.1.1 Meetmed

Ave ja Sirja osalemine PTM programmis alg- ja lõpphindamiskomisjonides on andnud hea ülevaate, mismoodi on väline keskkond mõjutanud organisatsioone ja seega ka teatud kategooriate relevantsust. Näiteks enne Covid-19 pandeemiat oli *paindlikkus* midagi, mida tuli teadlikult ja võib öelda, et jõuga, juurutada. Seevastu Covid-19 tegi organisatsioonidele suure teene - paindlikkus juurdus sisuliselt päevapealt. Seejuures paindlikkuse meede ei kaotanud oma sisulist olulisust PTM vaates, küll aga, veelgi enam kui enne tuli organisatsioonidel ja komisjoni liikmetel fookusesse küsimus “kuidas”, erinevalt senistest küsimustest “mida?”, “kellele?”, “millal?”. Ehk siis, kuigi paindlik töökorraldus sai sisuliselt üleöö paljude

organisatsioonide töökorralduse osaks - oli paindlikkuse kasvades senisest veelgi enam oluline, kuidas paindlikult töötavaid inimesi hoitakse, juhitakse, informeeritakse, motiveeritakse, jne.

Sarnase näite võib tuua *suhtlemiskliima* kategooriaga. Kui enne tervisekriisi ja Ukraina sõda nähti selle kategooriaga seotud tegevusi (nt vaimse tervise loengud, jms) pigem pehme “nice to have” teemana, siis välise olukorra muutudes, muutusid ka organisatsioonide suhtumised suhtlemiskliimaga seotud tegevustesse. Vaimse tervisega seotud teavituskampaaniad, töötajate toetamine rasketel hetkedel, kriisidega toimetulek jms muutusid organisatsioonide prioriteediks tagamaks jätkusuutlikku toimimist.

Nii hindamiskomisjoni liikme seisukohast, kui ka konsultantide tagasisidest tuli välja, et meetmete juures võiks rohkem rõhku panna küsimusele “kuidas?” versus “mida?” ning ka valitud meetmete vastavusele töötajate vajaduste lõikes. Näitena võib tuua, et on lihtne märkida lahtritesse erinevaid kingitusi ja boonuseid (märkmik uuele töötajale, vaba päev esimesse klassi mineva lapse vanemale), kuid see ei tähenda, et organisatsioonis on tegelikult ka hea töötada. Valitud meetmete juures on oluline, et need vastaksid eelkõige töötajate vajadustele ja soovidele ning lisaks meetmete sobilikkusele, oleks need ka juhitud targalt ja töötajasõbralikult. Näitena võib tuua lasteaia, kus on ilmselgelt vähem võimalusi töötajatele erinevaid boonuseid ja kingitusi teha. Seevastu tõhusa ja töötajaid esikohale tõstva juhtimise puhul on võimalik, et antud lasteaias on töökliima ja töötajate hoitus kõrgem kui mõnes finantsiliselt võimekas eraettevõttes.

Konsultantide ja organisatsioonide esindajatega suheldes tuli välja veel ka tõsiasi, et rohkem oleks vaja rõhutada seda, et organisatsioonid võivad ja lausa peaksid programmi edenedes meetmetesse muudatusi tegema. Mitme konsultandi ja organisatsiooni kogemusest selgus, et organisatsioonid püüdsid “kramplikult” esialgsest tegevuskavast kinni hoida, kuigi väline olukord oli kardinaalselt muutunud ja meetmed ei olnud enam sisuliselt relevantssed.

Eelneva arutelu tulemusena võib järeldada, et meetmed vajavad ülevaatamist ja kaasajastamist. Meetmete puhul tuleks enam rõhku panna töötajate vajaduste kaardistamisele, küsimusele “kuidas?” ning meetmete mõju kaardistamisele. Samuti tuleb meetmed üles ehitada selliselt, et need toetaksid meetmete kaasajastamist protsessi käigus. Lisaks tuleb meetmeid kaasajastades silmas pidada, et nad oleksid asjakohased ka erinevate väliste tegurite muutumise korral. Ehk siis, välistada juba eos seda, et paari aasta pärast on vaja taas muudatusi teha, kuna väline olukord on muutunud.

Et eelnevatele arengukohtadele vastused leida, plaanib Targa Töö Ühing 2023 algusesse töötoad, kus koos konsultantide, organisatsioonide esindajate ning sotsiaalministeeriumi esindajaga vaadatakse meetmed üle ja tehakse ettepanekud meetmete kaasajastamiseks. Pakkuja teeb omalt poolt töötubasid ette valmistades tööd kirjanduse ning teiste riikide näidetega, et toetada arutelusid teadus- ja tõenduspõhiselt.

### 3.1.2 Mentorlus

Nii lõpphindamiskomisjonides osaledes, kui ka pakkumuse koostamise ajal kogutud tagasisidest tuli välja, et osade organisatsioonide esindajad oleksid oodanud rohkem tuge konsultantidelt. Kohati ei saadud head kontakti konsultantidega - kohtuti näiteks üks kord, peale mida polnud konsultanti enam võimalik tabada. Samas, konsultandid omalt poolt viitasid sellele, et organisatsiooni ootused konsultantide rollile olid kohati ülepaisutatud - oodati, et konsultant tuleb ja teeb asjad organisatsioonis ära. Lisaks leidsid konsultandid, et hoopis neil oli raske organisatsioone tabada. Antud info võimaldab järeldada järgmist:

- Konsultantide roll ja vastutusala vajavad selgemat lahti mõtestamist programmi alguse ajal.
- Organisatsioonide ootused konsultantidele, aga ka nendepoolne poolne vastutus konsulteerimisprotsessi õnnestumiseks, vajab selgemat määratlemist programmi alguses.
- Konsulteerimise protsessist peab jääma jälg, mida on hiljem võimalik (vajadusel) üle vaadata.
- Konsultantide tasud tuleb üle vaadata ja kaasajastada vastavalt turu-olukorrale.

Käesolevate kitsaskohtade ületamiseks pakub Targa Töö Ühing koos Eesti Personalijuhtimise seltsiga järgmised lahendused:

- Muuta konsultandi nimetus ümber **mentoriks**. Leiame, et mentori sõna viitab paremini tegelikule rollile, mida mentor (varasemalt konsultant) antud programmis kannab.
- Luua selge juhend mentori ja mentee rollidest, õigustest ja vastutustest PTM programmis, tutvustada seda programmi alguses ja muuta peale seda kättesaadavaks kõigile, et saaks vajadusel üle vaadata.
- Tagada, et kohtumistest mentoriga jääks jälg - ehk luua memode loomise kord. Memode loomine aitab ühest küljest distsiplineerida nii mentorit kui menteed, kuid teisalt võimaldab omada head ülevaadet kogu protsessist ja organisatsiooni arenguteest, mida on võimalik vajadusel üle vaadata nii organisatsioonil, mentoril, hindajal kui ka programmi koordinaatoritel.
- Vaadata üle konsultantide töötasud ja kaasajastada need vastavalt hetke turuolukorrale.

### 3.1.3. Koolitused ja teadmuse vahetus

Organisatsioonide esindajatega suheldes sai selgeks, et organisatsioonid ootaksid enamat tuge koolituste näol, mis programmis toimuvad. Nende sõnutsi võiksid koolitused olla ajakohased ja toetada seeläbi just seda protsessi, mis on parasjagu organisatsioonidel käsil. Näiteks, programmi alguses võiks rääkida muudatuste juhtimise protsessidest ja parimatest praktikatest, seejärel näiteks planeerimisest ja plaanide elluviimisest, jne. Samuti oodatakse, et koolitajad oleksid oma ala nn tipp-tegijad.

Teise asjana toodi välja, et organisatsioonid oleksid oodanud rohkem võimalusi teadmusevahetamiseks teiste organisatsioonidega, kes programmis on. Osalejad sooviksid kuulda, milliseid tegevusi teised organisatsioonid teevad, et seeläbi leida inspiratsiooni oma organisatsiooni pere- ja töötajasõbralikkuse edendamiseks.

Huvitaval kombel ei õnnestunud pakkujal leida pakkumuse eelarverealt organisatsioonide koolitamiseks ettenähtud kulurida. Kas sellest võib järeldada, et praeguses programmis ei ole organisatsioonide koolitamist ette nähtud või on tegu eksitusega? Samas, ülesandepüstituses on kirjeldatud, et pakkujal tuleb läbi viia võrgustumise üritusi (kuigi ka selleks puudus vastav eelarverida). Seega, ei saa pakkuja olla kindel, kas järgnev muudatus läheb kategooria “muudatused” alla või mitte. Sellegipoolest teeb pakkuja järgmised omapoolsed ettepanekud koolituste ja teadmusevahetuse parandamiseks:

- Viia programmi sisse organisatsioonidele ettenähtud koolitused, mis viiakse ellu samal ajal võrgustumise üritustega. Jälgida, et koolitused oleksid ajakohased ja asjakohased - ehk aitaksid lahendada just seda probleemi, millega organisatsioon programmis parasjagu silmitsi seisab. Samuti leiab pakkuja, et koolitused/võrgustumise üritused võiksid alguses toimuda tihedamini, et inimesed saaksid omavahel tuttavaks ja organisatsioonid saaksid hea stardi programmis. Kui organisatsioonid on omavahel tuttavaks saanud ja saanud piisavalt tuge, et programmiga toimetada, võib võrgustumise ja koolituse eesmärgiga üritusi ellu viia harvemini ning asendada neid ka lühemate virtuaalsete inspiratsioonihommikutega.
- Kutsuda programmi vilistlasi (kuld ja tugeva hõbe tasemega) organisatsioone jagama oma kogemust.
- Luua “community hub” ehk siis virtuaalne ruum (a la Google Workpsace, MS Teams), kus osalejad saavad omavahel jagada erinevaid kogemusi, küsida küsimusi, jms. Seejuures Pakkuja vastutab selle eest, et virtuaalne infovahetamise ruum oleks elav ja osalejatel oleks põhjust seda külastada.
- Kaasata organisatsioone enam koolituste ja inspiratsiooniürituste kava loomisesse. St. küsida osalejatelt, millist lisatuge sh koolitusi nad ootaksid ja võimalusel seda pakkuda. Või pakkuda välja paar-kolm kohtumise teemat ja lasta organisatsioonidel hääletada, millisel teemal nad kohtumist sooviksid. Saadud info baasil on võimalik tegevusi (koolitusi) asendada või siis kutsuda lisaks inspiratsiooniesinejad või paluda olemasolevatel inspiratsiooniesinejatel just mingit kindlat teemalõiku katta.

### 3.1.4. Töövahendid

Nii hindamiskomisjoni kogemus kui organisatsioonide kogemus kui konsultantide kogemus kattus töövahenditega seotud arenguvajaduse osas. Nimelt toodi välja, et praegune süsteem, kus nii organisatsioonid, konsultandid, assessorid kui ka hindajad töötavad pikkade ja lohisevate tabelitega, (saadavad neid meiliga edasi-tagasi) ei ole mugav. Konsultandid pakkusid ise välja, et kui organisatsioonide jaoks võib selline pikk ja põhjalik tabel olla isegi kasulik, siis konsultandid ja hindajad võiksid saada ülevaatlíkuma info sellest, mis on tehtud ja kuidas on



läinud. Näiteks ei ole hindajatel oluline organisatsiooni sisemisi protsesse puudutav info, nagu kes ja millal midagi teeb. Küll aga on hindajatele oluline teada, mis oli lähtekoht (probleem), kuidas seda asuti lahendama ja millist mõju/efekti on meetmed loonud (töötajate rahulolu küsitlused, mingi uue tööriista kasutamise %, vms). Eelneva info põhjal teeb pakkuja järgmised arendusettepanekud:

- Koos meetmete uuendamisega kaardistada, milliseid töövahendeid erinevad osapooled tegelikult vajavad ning seejärel kaasajastada töövahendid, raproteerimise vormid, jms.
- Luua infovahetuse süsteem, mis välistaks e-kirjade saatmise. Tänapäevased koostööplatvormid (MS Teams, Google Workspace) pakuvad häid lahendusi kogu projekti dokumentatsiooni ja kommunikatsiooni haldamiseks. Ideaalis võiks ka osalejate omavaheline teadmuse vahetus toimuda samas keskkonnas, kus hoiustatakse dokumente, et osalejatel oleks kergem orienteeruda ja vajalikku infot üles leida.

### 3.1.5. Hindamine

Erinevate osapooltega konsulteerimine töö hindamise osas välja järgmised punktid:

- Hindamiskomisjon on leidnud, et mõni organisatsioon on nii töötaja- ja peresõbralik, et kuldtasemest jääb väheks;
- Assessori roll on jäänud segaseks. Assessori roll loodi selleks, et kasutada hindamisel nn triangulatsiooni põhimõtet. Praeguse süsteemi juures on aga assessorid tihtipeale needsamad inimesed, kes igapäevaselt programmis konsulteerivad. See tähendab, et isegi kui nad ei konsulteerii antud ettevõtet, puudub neil ikkagi teatavas mõttes “värske pilk” asjale. Lisaks on nad konsulteerimisega hõivatud ning assessori kohustused võivad viia olukorran, kus nende põhiline roll saab kannatada.
- Nii hindamiskomisjoni kogemus kui ka konsultantide kogemus on näidanud, et algmärgis tekitab teatavat segadust. Nimelt arvavad organisatsioonid, et see märgis on neil nüüd kindlalt käes ning programmis osalemine “garanteerib” neile järgmise st tugevama märgise. Nii on juhtunud, et organisatsioon on pettunud, kui nende tase jääb samaks, kui programmi sisenedes. Samuti on komisjon vahel näinud vajadust märgist alandada, kuid kuna organisatsioonid juba kasutavad agaralt algmärgised oma mainekommunikatsioonis, on seda eetilisel raske teha.

Eelnevate kitsaskohtade lahendamiseks pakub Targa Töö Ühing välja järgmist:

- Uuendada hindamissüsteemi selliselt, et triangulatsioonipõhimõtet aitaks edaspidi täita organisatsioonid ise, andes üksteise tegevuskavadele tagasisidet. Sellel muudatusel võib oodata positiivset mõju kolmes aspektis: a) kolmanda pilgu annab protsessile tõeliselt värske pilguga inimene, b) organisatsioonide vaheline teadmusevahetus on veelgi tõhusam; c) organisatsioonid (olles hinnanud teist organisatsiooni) vaatavad ka oma tegevuskavad kriitilisema pilguga üle. Sarnast meetodit (nn peer-assessment) kasutatakse tihti ülikoolides, kus tudengid hindavad üksteise töid ning seeläbi võib öelda, et selle meetodi tugevused (kui ka nõrkused) on Pakkujale hästi teada. Üheks peer-assessmendi nõrkuseks võib pidada seda, et kaas-osalejad võib puududa kommentaaride andmisel nn suur pilt. Siiski, hoolimata sellest leiab pakkuja, et antud

juhul kaaluvad meetodi tugevused nõrkused üles. Vajaliku suure pildi annavad hindamisprotsessis juurde konsultant ja hindamiskomisjon. Organisatsioonid saavad aga pakkuda tõeliselt värsket pilku ja uut vaatenurka üksteise tegevuskavasid kommenteerides.

- Kommuniqueerida algmärgiseid, mitte kui märgiseid, mis on käes, vaid kui märgise potentsiaali. Ehk siis, organisatsioonide taseme hindamine programmi sisenedes toimuks endiselt, nii nagu tänagi, kuid erinevalt praegusest ei öelda organisatsioonile, et neil on mingi kindel tase saavutatud, vaid öeldakse, et praeguse seisuga on neil puu/pronks/hõbe/kuld potentsiaal, kuid selle realiseerimiseks (ja kõrgemale püüdlemiseks) on vaja teha tegevusi.
- Luua algmärgis nimega "Osaleb PTM programmis", mida organisatsioonid kasutaksid senise pronks, hõbe ja kuld algmärgiste asemel.
- Luua märgis Teemant-tasemega, mida anda neile organisatsioonidele, kes on tõeliselt silmapaistvad ja lisaks oma organisatsiooni sees tehtavatele tegevustele harivad ka ühiskonda, toetavaid teisi organisatsioone, jne.

## 4 PAKKUJA NÄGEMUS TÖÖDE KIRJELDUSE JA ÜLESANNETE OSAS

### 4.1. Ülevaade PTM mudeli rakendamise ajakavast ja tegevustest aastatel 2023-2024

Käesolev peatükk kirjeldab Pakkuja nägemust tööde elluviimisest. Kokkuvõtlik tegevuskava koos ajalise raamistiku ja vastutajatega on leitav allpool olevast Gantt tabelist (vt. tabel 3 allpool). Lisaks on iga etapp lahti kirjutatud pikemalt, et Tellijal olekas võimalik hinnata Pakkuja arusaama tööülesannetest. Nii tegevuskava kui tegevuste kirjeldamisel on võetud aluseks Peresõbraliku Tööandja Rakenduskava ning eelmises peatükis tehtud muudatusettepanekud. Tegevuskava hõlmab 24 kuud - seal hulgas esimesed 2 kuud on ettenähtud ettevalmistavateks tegevusteks. Nii võib juhtuda, et mõned tegevused toimuvad esimesel aastal pisut hiljem kui tavapäraselt (nt konkursi korraldamine, mis on tavapäraselt toimunud jaanuaris). Siiski, usume, et põhjalik ettevalmistus aitab vältida probleeme ja takistusi programmi elluviimisel ning on seetõttu vajalik. Teisel aastal on võimalus soovi korral liikuda programmiga samasse graafikusse, nagu ta on siiani toimunud.

Pakkuja mõistab, et antud tegevuskavasse võib tulla muudatusi (nii tegevuste kui tegevuste aegade ja kestuse osas). Nii on juba eos arvestatud, et kogu tegevuskava, selle ajaline raamistik jms kooskõlastatakse enne rakenduskava elluviimist Tellijaga. Siiski, oleme nii palju kui võimalik juhindunud PTM rakenduskavas välja toodud ajaraamistikust (vt. tabel 2). Kui peaks olema tarvis tegeleda ka olemasolevate organisatsioonidega, kes ei ole lepingu

sõlmimise hetkeks veel programmist lahkunud, siis sõlmitakse selles osas lisakokkulepe (eelarve lisategevuste alt on leitav indikatiivne hind).

Etapp	Tegevus	Ajakava
ESIMENE ETAPP	Programmi sisenemise konkurss	2 kuud enne programmi
	Hetkeolukorra analüüs ja eelhindamine	2. kuu
TEINE ETAPP	Eesmärkide paika panemine ja meetmete valik	2. kuu
	Algmärgise saamine	3. kuu
KOLMAS ETAPP	Valitud meetmete rakendamine	2 kuud kuni maksimaalselt 3 aastat. Minimaalselt 1 aasta.
	Vahehindamine	1,5–3 aasta jooksul
	Lõppmärgise saamine	3. aasta lõpp (või heade tulemuste korral koos varasemate vahehindamistega 1x aastas).
NELJAS ETAPP	Meetmete iseseisev rakendamine	Alates kolmandast aastast.
	Järelhindamine	Peale lõppmärgise omistamist iga 2 aasta tagant.

Tabel 1. PTM programmi ajaraamistik PTM rakenduskava järgi

		kuud												
Tegevused aastal 2023		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Vastutaja
<b>0. ETTEVALMISTUS</b>														
0.0. Töögrupi moodustamine														Ave
0.1. Meetmete kaasajastamine														Ave
0.2. Mentorluse juhendi loomine mentoritele ja menteedele														Sirja
0.3. Mentorite valik ja koolitamine														Sirja
0.4. Töövahendite kaasajastamine & infovahetuskeskkonna valmis seadmine														Ave/ Sirja
0.5. Hindamise süsteemi ja märgiste seotud kommunikatsioonimaterjalide uuendamine														Ave/ Sandra
0.6. Mentorite võrgustiku loomine														Sirli/ Helo
0.7. Kõikide muudatusettepanekute, infomaterjalide, tööriistade ja tegevuskava kooskõlastamine Tellijaga														Ave
<b>1. ESIMENE ETAPP</b>														

1.1. Konkursi korraldamine																Marleen
1.2. Avaüritus																Marleen/ Sirja/ Ave
1.2. Mentorite koolitamine																Sirja/Ave
1.3. Mentori määramine																Sirja
1.4. Eelhindamine/märgise potentsiaali selgitamine organisatsioonile																Ave//Sirja
<b>2. TEINE ETAPP</b>																
2.1. Meetmete valik (koos mentoriga)																Sirja
2.2. Tegevuska hindamine/tagasiside																Tellija
2.3. Koolitused/võrgustumise üritused																Marleen Rootamm
2.4. Kohtumised mentoriga																Sirja Sulakatko
<b>Tegevused aastal 2024:</b>																
<b>3. KOLMAS ETAPP</b>																
3.1 Vahehindamine																Marleen
3.4. Meetmete üle vaatamine mentoriga ja rakendamine																Sirja
3.5. Koolitused/võrgustumise üritused																Marleen
3.6. Kohtumised mentoriga																Sirja
3.6 Lõpphindamine																Tellija
3.7. Lõpüritus/märgise välja kuulutamine																Tellija
<b>4. NELJAS ETAPP</b>																
4.1. Järeelhindamine																Tellija
4.2. Märgise pikendamine, uuendamine või ära võtmine																Tellija
<b>Tegevused igal aastal:</b>																
<b>5. PROJEKTIJUHTIMINE</b>																
5.1. Projekti juhtimine																
5.2. Regulaarsed kohtumised mentoritega																
5.3. Regulaarsed kohtumised Tellijaga																

Tabel 2. PTM rakenduskava rakendamine 2023-2024

Ettevalmistuse faasis kutsub Pakkuja kokku töögrupi, mis koosneb konsultantide, organisatsioonide ja hindajate esindajatest ja konkretiseerib peatükis 3 välja toodud muudatusettepanekud. St. koos töögrupiga luuakse selge nägemus meetmetest, mentorluse protsessist, koolituskavast, hindamispõhimõtetest ja luuakse töövahendid ja suhtlemiskanalid. Töögrupi töö tulemused esitatakse Tellijale kinnitamiseks/tagasisidestamiseks. Paralleelselt täiendab Pakkuja PTM programmi tegevuskava ja esitab selle samuti Tellijale kooskõlastamiseks, et olla kindel, et Pakkuja on arvesse võtnud kõik Tellijale olulised

põhimõtted ja sammud. Ettvalmistuse faasis kaardistatakse ka potentsiaalsed mentorid, et oleks olemas piisav hulk mentoreid, kes saavad uusi organisatsioone toetada.

Projekti esimeses faasis korraldab Pakkuja organisatsioonidele konkursi. Selle jaoks luuakse organisatsioonidele kandideerimise vorm, mille järel luuakse pressiteade, mis tutvustab kandideerimise tähtaegu, tingimusi ja PTM programmi üldisemalt ning edastatakse see kõigile olulisematele meediaagentuuridele Eestis. Peale kandideerimisperioodi läbi lõppemist, vaadatakse üle kandideerinute profiilid ja valitakse välja need, kes võetakse programmi vastu (tuginedes Tellijaga kokku lepitud mahtudest ja hindamiskriteeriumitest). Organisatsioonide saadetakse infokiri, mis teavitab neid programmi valituks osutamisest ja ühtlasi informeerib neid sellest, millal toimub esimene kohtumine. Esimeses faasis viiakse läbi avaüritus, mille raames organisatsioonid saavad teada kõik vajaliku informatsiooni programmis edukalt toimetamiseks. Avaüritusega paralleelselt viiakse läbi koolitus uutele mentoritele - et nad oleksid programmi eesmärgi ja eripärade kursis. Peale avaüritust määratakse organisatsioonidele mentor, kelle eestvedamisel selgitatakse välja organisatsiooni hetke tase ja märgise potentsiaal.

Projekti teises faasis valivad organisatsioon ja mentorid meetmed, millega uued organisatsioonid asuvad oma organisatsioonis PTM taset tõstma. Samuti viiakse läbi võrgustumise ja koolituse üritusi, et anda organisatsioonidele vajalik tuge programmis hästi hakkama saamiseks. Võrgustumise/koolituse üritused on planeeritud nii, et esimesel aastal toimub neid üsna sageli. Põhjuseks see, et soovime organisatsioonidele anda vajaliku tõe, et nad saaksid võimalikult hästi ja sisulised muudatused ellu viia. Ühtlasi arvestame sellega, et kui organisatsioon peaks lahkuma programmist juba 1,5a pärast oleks ta kätte saanud maksimaalse kasu programmist.

Kolmandas etapis toimuvad sarnaselt teisele etapile võrgustumise üritused/koolitused ja kohtumised mentoriga. Seejuures on aga oluline märkida, et programmi poolne tugi muutub samm-sammult väiksemaks ning organisatsioonide endi roll ja vastutus suuremaks. See tähendab, et võrgustumise üritused/koolitused toimuvad pikema intervalliga ning ka nende toimumise ajal on suurem osakaal ja tähtsus organisatsioonide endi kogemuste jagamisel ning üksteise toetamisel. Sama kehtib mentorluse kohta - organisatsioonid küll kohtuvad mentoriga, kuid nüüd harvemini ja konkreetsete küsimuste arutamiseks. Kolmandas etapis toimub ka organisatsioonide vahelahendamise. Pakkuja teeb omapoolse ettepaneku viia vahelahendamisi läbi *peer-assessment* põhimõtte. See tähendab, et iga organisatsioon annab teisele organisatsioonile tagasisidet. Siiski, et olla kindel, et süsteem hakkab töötama eesmärgipäraselt, oleme plaaninud, et esimese korral vaatab organisatsioonide tegevuskavad ja saadud tagasiside üle ka mentor ja vajadusel täiendab/kommenteerib omalt poolt.

Kolmas etapp lõpeb organisatsioonide lõpphindamise ja märgise välja kuulutamisega. Kuigi lõpphindamise viib läbi Tellija, on senine kogemus näidanud, et Pakkuja saab siin olla oluliseks toeks. Esmalt oodatakse Pakkujalt seda, et assessor ja mentor oleks organisatsioonidele andnud oma tagasiside - mida hindamiskomisjon saab arvesse võtta. Siin on Pakkuja ettepanek taaskord assessori asemel kasutada teiste organisatsioonide tagasisidet - ehk paluda, et organisatsioonid tagasisidestaks üksteise tegevuskavasid. Lisaks saab Pakkuja toetada Tellijat sellega, et kaardistab lõpphindamisele kuuluvad organisatsioonid ja lepib kokku nii organisatsioonidega kui lõpphindamise komisjoni liikmetega sobivad kohtumiste ajad.

Neljas etapp hõlmab märgise saanud organisatsioonide järelhindamist. PTM rakenduskava järgi (vt tabel 3 allpool) peaks organisatsioonid iga kahe aasta järel käima läbi järelhindamisest ja järelhindamise eest vastutab hindamiskomisjon (sarnaselt alg- ja lõpphindamisele). Pakkuja võib omalt poolt kinnitada, et toetab Tellijat igal võimalikul moel järelhindamiste läbiviimisel, sh.

esitab ülevaate järelhindamist vajavate organisatsioonide osas ja aitab kokku viia hindamiskomisjoni ja järelhinnatava organisatsiooni.

Osapool	Roll
<b>Konsultant</b>	-
<b>Assessor</b>	-
<b>Programmis organisatsioon (sh osalev sealsed töötajad)</b>	Meetmete iseseisev rakendamine
<b>Hindaja</b>	Järelhindamise läbiviimine ja hindamisraporti koostamine. Ettepaneku tegemine lõppmäärgise uuendamiseks, äravõtmiseks, pikendamiseks või taseme tõstmiseks.
<b>Kinnitamisorgan</b>	Lõppmäärgise uuendamine, ära võtmine, pikendamine või taseme tõstmine
<b>Valikukomisjon</b>	-
<b>PTMi mudeli rakendaja</b>	Sisekommunikatsiooni korraldamine

*Tabel 3. Järelhindamise põhimõtted PTM rakenduskava järgi*

Lisaks toob PTM rakenduskava välja, et järelhindamine võimaldab organisatsioonil ka oma taset tõsta. Kui üldiselt on järelhindamine ette nähtud iga kahe aasta tagant, siis teeb Pakkuja ettepaneku, et kui organisatsioon soovib, võib ta tulla järelhindamisele ka juba aasta pärast eesmärgiga oma taset tõsta. Leiame, et sel viisil on võimalik veelgi enam toetada ning kiirendada organisatsioonide peresõbralikumaks muutumist.

## 4.2. Võimalikud konkursi tingimuste põhimõtted

Pakkuja on enda jaoks konkursitingimused mõtestanud lahti läbi PTM konkursi kandideerimise vormi. Võimalik, et on olemas veel mõned olulised lisatingimused, mida arvesse võtta organisatsioonide valikul - need täpsustatakse koostöös Tellijaga. Pakkuja nägemusel tuleb organisatsioonil vastata vähemalt järgmistele kriteeriumitele:

- Organisatsioon on registreeritud Eestis;
- Organisatsioonil ei esine maksuvõlga;
- Organisatsioonis töötab vähemalt üks lepinguga töötaja;
- Organisatsioonil on selge motivatsioon programmis osalemiseks ja nägemus, millist kasu programmis osalemine organisatsiooni töötajatele toob;
- Organisatsiooni juhtkonnal on soov/valmisolek PTM programmi panustada;
- Organisatsiooni esindaja oskab piisaval tasemel eesti keelt, et programmis osaleda.

PTM senise rakendamise hea tulemusena toob pakkuja välja, et programmi on saanud siseneda mitmed erinevad organisatsioonid erineva taseme, suurusega ning erinevatest sektoritest. Seda praktikast võiks kindlasti ka edaspidi jälgida ja toetada tugevamalt koostöövõrgustiku tekkimise ja ettevõtete omavaheliste parimate praktikate vahetamisega. PTM

rakendamise ja elluviimise jaoks väljatöötatud sisenemise ankeete ja küsimustikku on aastatega kohandatud. Järjest olulisemaks on tõusnud juhtkonna kaasatuse vajadus. Kogemused näitavad, et ilma juhtkonna toetuseta on organisatsioonis väga keeruline kultuuri muutvaid arengutegevusi ellu viia.

### 4.3. Konsultantide koolituskava

Koolitusprogrammide loomisel kasutame 3- faasilise õpiprotsessi mudelit, et tagada võimalikult sügav õppimine. Sama meetodit kasutame ka organisatsioonide koolituste puhul.

#### I EVOKATSIOONIFAAS:

- häälestamine
- huvi äratamine
- eelteadmiste esiletoomine
- tegevuse eesmärgistamine

#### II TÄHENDUSE MÕISTMISE FAAS:

- uue materjaliga tutvumine, selle tähendusse süvenemine
- uue info ühendamine tuttavaga

#### III REFLEKSIOONIFAAS:

- õpitu kasutamine uutes seostes ja uutes olukordades
- omapoolse suhtumise kujundamine õpitavas
- õpitu seostamine enda ootuste või eesmärkidega
- motiveerimine õpitu kasutamiseks või iseseisvaks uurimiseks

Lisaks regulaarsetele koolitustele oleme valmis ka selleks, et mentorid võivad programmiga liituda koolituste välisel ajal. Selleks, et ka nemad saaksid võimalikult kiiresti programmiga end kurssi viia, loome juba toimunud koolituste salvestuste baasil videomaterjali, mis võtab kokku kõige olulisema. Videokoolitusele järgneb tunni ajane kohtumine, mille käigus saavad uued konsultandid vastused ka neile küsimustele, mis veel lahtiseks jäid. Järgnev tabel tutvustab, millised on planeeritud koolitused konsultantidele:

Õppimise faas	Teema	Meetod	Maht	Õpiväljund
Evokatsioon ja tutvumine	Mentorite sisekommunikatsioon ja koostöö	Töötuba ja rühmatööd	2h	Mentoriteomavaheliste tööpõhimõtete kokkuleppimine, tööriistade tutvustus.
Tähenduse mõistmine	PTM rakenduskava ja mõjude hindamise	Koolitus	2h	Rakenduskava põhimõtete tutvustamine ja juhendamine

	koolitus			
<b>Tähenduse mõistmine</b>	<b>Muudatuste juhtimine organisatsioonis</b>	Praktiline koolitus	4h	Koolituse eesmärk on ühtlustada mentorite teadmisi organisatsiooni muudatuse juhtimise valdkonnas, et ühtlustada mentorite nägemusi ja teadmisi ning seeläbi toetada paremini meie organisatsioone.
<b>Tähenduse mõistmine</b>	<b>Temaatilised koolitused TNA-st tulenevat</b>	Interaktiivne lühiloeng. Aktiivõpp meetodid.	2h	Lähtuvalt koolitusvajaduste analüüsist pakutakse mentoritele temaatilisi koolitus uutest organisatsioonijuhtimise praktikatest ja teooriast. Vajaduspõhised koolitused võimaldavad programmil pakkuda mentoritele kiiresti muutuvus ühiskonnas vajalikku tuge ja teadmisi.
<b>Refleksioon</b>		Kogemusvahetus	2h	Lähtuvalt koolitusvajaduse analüüsist valmistatakse ette konsultantidele temaatilised koolitused, et tagada kõikide konsultantide ühtne teoreetiline ja meetodiline tase. Temaatiliste koolituste
<b>Videokoolitus uutele konsultantidele</b>		Videoloeng, seejärel arutelu küsimuste osas, mis jäid lahtiseks/segaseks	2h iseseisvalt tööd ja arutelu ci 1h	Kuna programmi sisenevad mentorid esinevatel hetkedel, siis loome esimeste koolituste salvestuste baasilt videomaterjali, mis aitab uutel koolitajatel end ruttu programmiga kurssi viia.

#### 4.4. Ürituste teemad ja ajakava võrgustumisürituste elluviimiseks 2023-2024

Nagu juba muudatusettepanekute osas kirjeldatud - koolituste/võrgustumise ürituste peamine eesmärk on toetada organisatsioone PTM protsessi elluviimisel ning luua piisavalt kogemuse vahetamise võimalusi. Lisaks kohapeal toimuvatele koolitustele (mis annavad parema



võimaluse võrgustumiseks) viime läbi ka virtuaalseid kohvihommikuid, mis annavad võimaluse hoida organisatsioonidega tihedat sidet ning kaasata ka suuremat sihtrühma (nt kõiki töotajaid).

Esimesel aastal on koolitusi ja inspiratsioonihommikuid tihedalt, et organisatsioonid saaksid võimalikult palju tuge ning ka selleks, et saaksime eos tabada võimalikke probleeme, mis vajavad lahendamist. Peale esimest aastat on organisatsioonid juba iseseisvamad ning kohtumistel on põhirõhk kogemuste jagamisel (mitte enam koolitustel). Taoline lähenemine aitab mh kasvatada organisatsioonide tagasiside kultuuri ja organisatsioonidevahelist mentorlust. Allpool olevast tabelist leiab 2023-2024 aastasse planeeritud ürituste teemad ja ajakava. Seejärel tutvustame ka ühe koolituse ja ühe inspiratsioonihommiku indikatiivset sisu ja ajakava.

2023					
kuu	Ürituse nimi	Ürituse sisu	Kes tvus (h)	sihtgrupp	koolitajad/mode reerijad
märts	Avaüritus	PTM programm, meeskond, tugifunktsioonid, ajakava, hindamiskriteeriumid, organisatsioonide omavaheline tutvumine, vilistlasorganisatsioonide kogemuse jagamine	4	PTM kontaktisik	Ave Laas ja Sirja Sulakatko
aprill	Muudatuste juhtimine ja muudatuste planeerimine ning elluviimine	Muudatuste juhtimise teooriad & tööriistad. Planeerimine - eesmärkide tükeldamine, vaheeesmärkide püstitamine, plaanide elluviimine ja tagavaraplaanide loomine, võimalike takistuste ennetamine, muudatuse juhtimine organisatsioonis, eesmärgipärane juhtimine, ettevõtte sisesed uuringud, tagasisideastamine, töötaja tugi teiste meeskonnaliikmete poolt.	4	Juhtkond, tippjuhid, PTM kontaktisik	Eva-Maria Kangro ja Indrek Maripuu
mai	Innovatsiooni toetavad mehhanismid ja kommunikatsioon	Retrospekt, vigadest õppimine, konfliktide lahendamine, tulemuste mõõtmine ja tulemuste baasilt muudatuste tegemine, tagasisideastamine, 1-1le kohtumised, psühholoogiline turvalisus, kommunikatsiooni avatus, sisekommunikatsiooni korraldamine, tööandja bränding	4	Personalijuhi d	Helo Tamme ja Sirli Spelman
juuni	Temaatiline virtuaalne		1	Vastavalt teemale õige	Marleen Rootamm

	kohvihommik			sihtrühm	
september	Virtuaalne kohvihommik: "Kuidas meil läheb?"		1	PTM kontaktisik	Marleen Rootamm
oktoober	Organisatsiooni struktuur, mis toetab innovatsiooni	Muutunud tööfilosoofia ja töömaailm. X, Y ja Z generatsioonid erinevused ja ootused. Töötajate ootused tööle ja töökeskkonnale, hübriidtöö juhtimine (eesmärgistamine & töötajatega sideme hoidmine), vaimse ja füüsilise tervise teemad, töövahendid.	4	Personalijuhi d/tippjuh	Ave Laas/ Sirja Sulakatko
november	Temaatiline virtuaalne kohvihommik		1	Vastavalt teemale õige sihtrühm	Marleen Rootamm
<b>2024</b>					
märts	Kogemuste jagamise üritus		3		Marleen Rootamm
oktoober	Kogemuste jagamise üritus		3		Marleen Rootamm

#### Näide koolitusest/võrgustumise üritusest:

Võrgustumise üritus/koolitus: **"Muudatuste juhtimine ja muudatuste planeerimine ning elluviimine"**

Aeg: 2023, aprill

Sihtrühm: Juhtkond, tippjuh, PTM kontaktisik

Kestvus: 8t

Koolitajad: Eva-Maria Kangro ja Indrek Maripuu

Ajakava:

12.45-13.00: Kogunemine

13.00-14.30: Muudatuste juhtimine

14.30-15.00: paus

15.00-16.00: Planeerimine ja plaanide elluviimine

16.00-17.00: Töötuba: väiksemates gruppides loome esialgse strateegia PTM rakendamiseks

#### Näide virtuaalsest insipratsioonihommikust:

Virtuaalne kohvihommik: **"Osalejate poolt valitud teema"**

Aeg: 2023, juuni  
Sihtrühm: Ettevõtete töötajad  
Kestvus: 1t  
Modereerija: Marleen Rootamm

Ajakava:  
9.00-9.05: Sissejuhatus  
9.05-9.10: Soojendus: vali pilt, mis iseloomustab sinu kogemust antud teemaga  
9.10-9.40: Teema/koolitus  
9.40-9.50: Arutelu väiksemates gruppides  
9-50-10.00: Kokkuvõtte aruteludest/lõpetamine

## 4.5. Võimalikud turundustegevused

Pakkuja ülesanne on hoida järjepidevana PTM programmi üldist visuaalset külge (märgiste disain, jms) ning tekitada organisatsioonides huvi PTM programmis osalemise kohta.

### 4.5.1. Üldine visuaal

Mis puudutab programmi üldist visuaali, siis siin ei ole Pakkujal plaanis teha suuri muutusi - praegune visuaal on hästi kanda kinnitanud ning nii organisatsioonid kui töövõtjad on selle kenasti omaks võtnud. Ühe võimaliku mõttena, mis sai muudatusettepanekute seas kirjeldatud on läbi mõelda algmärgise kuvamise põhimõtted. Et vältida segadust (organisatsioonid saavad näiteks madalama märgise kui algmärgis) võiks mõelda sellele, et organisatsioonid ei kuva programmi sisse astumisel oma kodulehel mitte algmärgist, vaid universaalselt märgist, mis ütleb, et organisatsioon osaleb PTM programmis.

### 4.5.2. Organisatsioonide huvi äratamine kandideerimiseks

Ühingu kuue aasta pikkune kogemus Kaugtöö Tegija märgise programmi vedamisel on andnud meile vajaliku kogemuse taoliste programmide kommunikatsiooni ja PR tegevuste osas. Kaugtöö Tegija märgis saab meie tegevuste tulemusena igal aastal piisavalt meedia tähelepanu ning kandideerijaid on enamasti keskmiselt 40-50 ringis. Usume, et suudame PTM programmi raamistikus saavutada vähemalt sama tulemuse, kui mitte kõrgema, kuna tegu on organisatsioonidele veelgi suuremat lisandväärtust andva programmiga.

Ühe kasulikku nipina, mida oleme läbi Kaugtöö Tegija programmi avastanud, on hoida kodulehel aasta ringi avatuna vorm, kuhu huvilised end kirja saavad panna. Kui programmi kandideerimine lõpuks avaneb, on võimalik kõigile huvilistele saata infokiri ja seeläbi tõsta

kandideerijate arvu. Kokkuvõtlikult võib öelda, et PTM programmi info levitamiseks ja programmi vastu huvi tõstmiseks viib Pakkuja läbi turundustegevusi kolmes kategoorias:

1	2	3
Koduleht	Kandideerimine	Programmi kulg
PTM programmi kodulehe uuendamine koostöös Tööinspeksiooniga st. kandideerimise info uuendamine, märgise saanud organisatsioonide loendi uuendamine, vaheürituste ja etappide osas blogipostituste loomine, jms.	PTM programmi kandideerimise info levitamine läbi pressiteate, sotsiaalmeedia (Pakkuja FB leht ja LinkedIn leht) ning läbi Pakkuja, Tööinspeksiooni ja Sotsiaalministeeriumi kodulehe.	PTM programmi vahe-etappide kommunikeerimine Pakkuja ja organisatsioonide kodulehtedel ja sotsiaalmeedias; arvamused kirjutamine ja avaldamine tuues seeläbi huvilised PTM kodulehele, kus nad saavad end huvilistena kirja panna.

## 4.6. Võimalikud lisategevused

Üks võimalikke lisategevusi on juba enne käesoleva lepingu algust programmis olevate organisatsioonidega tegelemine, mida ei ole praeguse põhipakkumuse juures arvestatud. Lisategevustega seotud kulud on välja toodud eelarve vormil (kuid mitte keskmises hinnas organisatsiooni kohta). Lisategevused kinnitatakse Tellijaga enne lepingu sõlmimist.

## 4.7. Hindamise põhimõtted

Oleme kaardistanud olemasolevate kogemuste põhjal hindamise põhimõtted, mida jälgida kogu rakenduskava pakkumisel. Hindamise põhimõtted antud pakkumises on kombinatsioon tagasiside põhjal saadud parendusettepanekutest ja seni toiminud headest praktikatest.

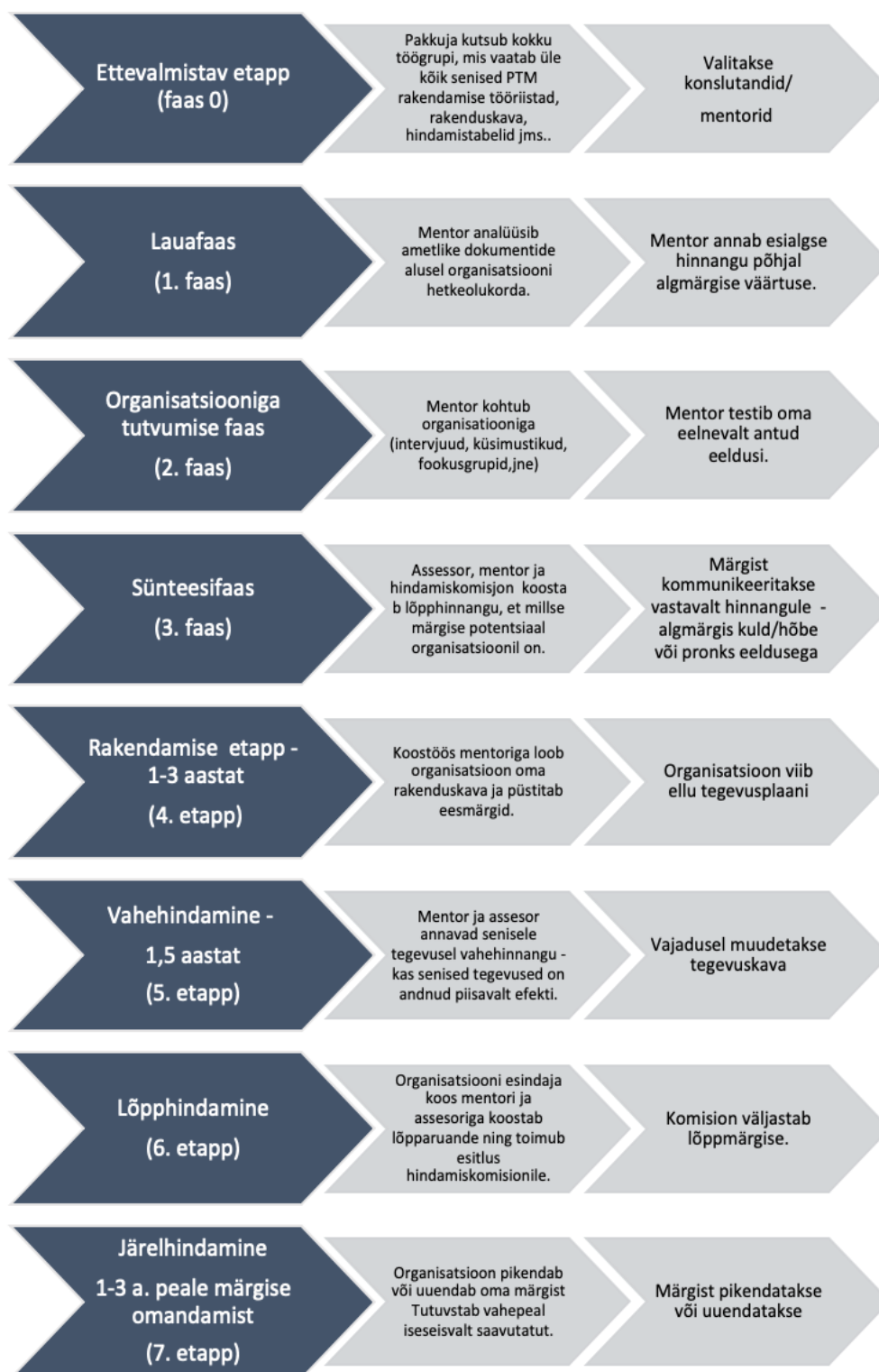
### 4.7.1. Triangulatsioon

Et muuta hindamisprotsessi selgemaks, siis tugineb kogu hindamine endiselt enimlevinud hindamis põhimõtetele, mida ka senises PTM rakenduskavas kasutati. Oluliseks peame ka

seniselt toiminud triangulatsiooni meetodit, mis on osutunud hilisemas hindamiskomisjoni töös oluliseks. Triangulatsioon tagab, et hindamisprotsess oleks objektiivne. Assessorina on seni kaasatud peamiselt teisi konsultante/mentoreid. Uue rakendamismetoodika kohaselt kaasame hindamisprotsessi assessorina teisi programmis osalevaid oorganisatsioonide, et suurendada organisatsioonide omavahelist kogemuste jagamist ning tõhustada sisekommunikatsiooni. Samuti on see abiks tugivõrgustiku loomisele, mis siiani kõige paremini programmis osaleate organisatsioonide meelest õnnestunud ei ole.

#### 4.7.2. Tunnustatud mõjude hindamise metoodika

Kogu hindamismetoodika põhineb juba aastast 2016 enamlevinud mõju- ja tulemushindamise metoodikal ning etappidel. Sama metoodikat kasutavad hindamisettevõtted ka erinevate programmide ja projektide tulemuslikkuse hindamisel. Hindamine eeldab põhjalikku eeltööd, algtaseme määramist, vahehindamist ning ka lõpp- ja järelhindamist.



### 4.7.3. Õppiva organisatsiooni 4 tasandi metoodika kasutamine tasemehindamisel

PTM rakendamise senised praktikad ja meie fookusgrupi intervjuud osalejatega näitavad, et hindamise läbipaistvus ja selgus vajab täiendamist. Senine kuld-hõbe-pronks mudel on laias pildis kõigile vastuvõetav ja motiveeriv, kuid erinevate tasemete saavutamiseks vajalikud tingimused ja põhimõtted ei ole alati piisavalt arusaadavad ja on tekitanud mitmeid konfliktseid olukordi.

Õppiva organisatsiooni 4 tasandi mudel aitab selgust tuua senise taseme jaotuse vahel ning lisab senisele kuld-hõbe-pronks tasemele juurde selgemad jooned, millega organisatsiooni erinevaid tasemeid määrata.

0. **(roheline) tasand** - Õppimist ei toimu. Organisatsioonil puudub motivatsioon muutuda.
1. **Pronkstasand** – Organisatsiooni liikmed mõistavad, kus ja mis valdkonnas on muutust vaja kuid selleks ei tehta pingutusi. Programmis osaleja täidab vaid minimaalselt seadusega nõutud tingimused.
2. **Hõbetasand** – Organisatsiooni liikmed mõistavad, mida nad teevad valesti ja teevad ka vastavaid pingutusi. Parendatakse neid tegevusi, mida juba tehakse ja uute tegevustena valitakse olemasolevate meetmete paketist endale sobivamad. Areng on kiire kuid ei ole veel kinnitustund organisatsiooni kultuuri.
3. **Kuldtasand** - Organisatsioon on kohanenud ja tootnud täiesti uue ja omanäolise strateegia töötaja ja peresõbralikkuse rakendamiseks.

Lisaks pakub Pakkuja välja võimaluse edaspidi rakendada ka nn **Teemant-taset**, mis võiks kohalduda neile organisatsioonidele, kes lisaks oma töötajate hoidmisele on toetavad ka teisi organisatsioone selles küsimuses. Viimast võib teha näiteks läbi erinevate teavitustegevuste, mis tõstatavad ühiskonnas olulisi teemasid fookusesse, kui ka olles näiteks mentoriks teistele organisatsioonidele. Tegemist on ennekõike tunnustava märgisega ja seda hinnatakse lõpphindamisel. See on veel üks tegevusest, mis panustab ka tugivõrgustiku paremale sünergiale.

### 4.7.4. Kultuurimuutuste hindamine

Hindamine ei saa tugineda ainult tehtud tegevuste ja meetmete hindamisele. Senine praktika näitab, et on organisatsioone, kus isegi peale rohkearvulist tegevuste elluviimist, ei ole organisatsioon ei soovitud taset saavutatud. Põhjuseks on alati asjaolu, et tehtud tegevuste läbi on keskendutud liigselt küsimusele “mis” versus küsimusele “kuidas” ning oodatud kultuurilist muutust ei toimunud. Seetõttu on oluline tuua fookus tegevuste hindamiselt kultuurimuutuste hindamise juurde.

Organisatsioonide kultuuri muutuste hindamine tugineb J. Martini organisatsiooni kultuuri mõjutavatel teguritel, millest on lähemalt juttu eelpool PTM toimimise põhimõtete peatükis. Marini käsitluse järgi põhineb hindamine organisatsiooni peamiste mõjutajate kaudu. Meetmete valik ja kogu tegevusprotsess peab olema suunatud kultuurimuutuse tekitamisele. Seda läbi suurimate mõjutajate milleks on:

**Strateegia** - hindame, ka organisatsiooni missioon ja visioon kannavad endast töötajasohtalikkuse põhimõtet ning milline on organisatsiooni eesmärgipärasus.

**Struktuur** - Olulisel kohal on paindlikkus ja autonoomia. Hinnatakse, milline on otsuste tegemise hierarhia, kuidas on antud töötajale vabadust, milline on tiimide ja gruppide vaheline koostöö.

**Toetusmehhanismid** - Millised on tasud ja tunnustusmehhanismid? Kas tegemist on ainult rahaliste boonustega? Kuidas on töötajale tagatud kõik vajalikud ressursid (aeg, töövahendid, informatsiooni). Milline on töötaja tugi teiste tiimiliikmete poolt.

**Innovatsiooni esilekutsuvad käitumised** - hinnatakse kuidas organisatsioonis toimub vigadega tegelemine, milline on võimalus ideid genreerida, kuidas on toetatud riskide võtmine, kas organisatsioon toetab õppimist ja arengut ning kuidas toimub konfliktide lahendamine.

**Kommunikatsioon** - hinnatakse kas organisatsioonis on avatud kommunikatsioon ja kuidas on organisatsiooni sisekommunikatsioon korraldatud.

Antud metoodikast tulenevalt töötab töögrupp välja hindamismaatriksi, mis võimaldab paremini ja selgemalt anda tagasisidet hindamiskomisjonile ning välistab selle, et hinnatakse tegevuste elluviimist, mitte arengut.

## 5 RISKID JA NENDE MAANDAMINE

Pakkujal on pikk kogemus mahukate ja keerukate projektide elluviimisega ning seeläbi kogemus riskide juhtimisel ja maandamisel. Allolev tabel koondab enda alla kõige olulisemad riskid, mis said kaardistatud antud Pakkumise koostamise käigus. Pakkujal on samuti teadlik, et reaalne projekti elluviimine võib endaga kaasa tuua uusi väljakutseid, millega ollakse valmis tegelema jooksvalt. Pakkujal on hästi toimiv meeskond ning piisav võrgustik eksperte, kelle käest vajadusel nõu ja abi küsida. Samuti saame tugineda Tellija pikaajalisele kogemusele antud programmi läbiviimisel.



PEAMISED RISKID	Maandamisvõimalused	Vastutav isik
Kõik meeskonna liikmed ei ole kursis Pakkumuses toodud ja/või Lepinguga sõlmitud tegevuste ja neile seeläbi langevate kohustustega	Pakkuja meeskonnaliikmetel on varasem kogemus nii PTM hindamiskomisjonis, rakenduskava väljatöötamise meeskonnas kui ka konsultandina (edaspidi mentor). Pakkuja meeskonnaliikmed teavad programmi senised kitsaskohti ja mitmed liikmed omavad piisavat pädevust, et uus mentoreid ja meeskonnaliikmeid koolitada ja kaasata tegevustesse. Pakkuja korraldab regulaarseid sisekommunikatsiooni parendavaid kohtumisi ja tagasisidestamist, et saada võimalikult varakult aru kui kellelgi uutest meeskonnaliikmetest on tekkinud vaeleusaamist või puudujääke programmi tegevustes.	<b>Ave Laas</b>
Konsultantide värbamine võtab rohkem aega, kui planeeritud	Pakkujal on laialdane võrgustik Eesti personalijuhtimise, coachingu ja tegevjuhtimise maastikul. Kaasatud seltsing Eesti HR liit on võrgustik Eesti tippspetsialistidest, kellega omame eelnevat kokkulepet ning oleme pidanud koostöö läbirääkimisi, et parandada mentorite kvaliteeti ja suurendada nende arvu. Meeskonnas on juhtivkonsultant Helo Tamme, kes vastutab konsultantide kvaliteetse töö eest.	<b>Helo Tamme</b>
Pakkumuse ajakava muutub seoses väliste mõjutajatega.	Pakkuja meeskonnal on Eesti parim ja suurim kogemus hübriidkoolituste ja virtuaalmeeskondade juhtimisel. Saadud teadmised on võimaldanud pakkuda juhtimistuge nii tervisekriisi kui energiakriisis kannatavatele ettevõtetele. Samade praktikatega saab muuta kogu rakendusprogrammi paindlikumaks.	<b>Marleen Rootamm</b>
Projektijuht lahkub pikemaks ajaks või jäädavalt töölt ja/või projektist	Pakkujal on kogemus pikaajaliste programmidega (projektid kestvusega kuni 3 aastat), mistõttu on väljakujunenud hea asendussüsteem või praktika, kuidas korraldada projektijuhi vahetus nii, et projekti head tulemused sellest ei muutu. Projektijuhti assisteerib järjepidevalt projekti koordinaator, mistõttu on kogu informatsioon ja kommunikatsioon alati jagatud.	<b>Ave Laas</b>

Koordinaator lahkub pikemaks ajaks või jäädavalt töölt ja/või projektist	Pakkujal on kogemus pikaajaliste programmidega (projektid kestvusega kuni 3 aastat), mistõttu on väljakujunenud hea asendussüsteem või praktika, kuidas korraldada programmijuhii vahetus nii, et projekti head tulemused sellest ei muutu. Programmijuhi tegveustega on kursis nii juhiv-konsultant kui projektijuht, mistõttu on kogu informatsioon ja kommunikatsioon alati jagatud.	<b>Sirja Sulakatko</b>
Juhtivkonsultant lahkub pikemaks ajaks või jäädavalt töölt ja/või projektist	Pakkuja meeskonnaliikmel on vajalikud pädevused antud ametikoha täitmiseks. Lisaks pakkuja laialdane kontaktvõrgustik võimaldab leida pädeva tippkonsultandi asendamaks juhtivkonsultanti. Juhtivkonsultanti assisteerib järjepidevalt projekti koordinaator, mistõttu on kogu informatsioon ja kommunikatsioon alati jagatud.	<b>Ave Laas</b>
Turundusspetsialist lahkub pikemaks ajaks või jäädavalt töölt ja/või projektist	Targa Töö Ühing viib igaastaselt läbi Kaugtöö Tegija märgise kampaaniat, mis on saanud alati hea tagasiside. Kampaania elluviimisel on kasutatud mitmete erinevate agentuuride ja turundusspetsialistide abi, mis näitab Ühingu suurt kontaktibaasi ning samas võimelust piisavalt heal tasemel projektijuhtimist erinevate partneritega.	
Konsultandid loobuvad töös osalemast	Projekti esimesel aastal töötatakse välja projekti konsultantide baaskoolituse koolituskava. Antud koolituskava raames on võimalik hilisemas staadiumis liitunud konsultante koolitada. Koolitajateks ja kogemusnõustajatel saavad olla senised konsultandid ja juhtivkonsultandid. Oleme läbirääkinud konsultantidega ja tõstnud nende töötasu motiveerivamale tasemele.	<b>Sirja Sulakatko</b>
Tööandjate huvi mudeli vastu ei ole piisav	Tihe koostöö organisatsioonidega ja turunduseksperdi senised kogemused võimaldavad kiirelt reageerida tööandjate madala huvi osas. Pakkuja omab laialdast kontaktibaasi organisatsioonide näol, keda saab otse PTM programmi osalema kutsuda (üle 250 organisatsiooni, kellel on Kaugtöö Tegija märgis). Samuti on pakkuja meeskonda	<b>Ave Laas/ Sirja Sulakatko</b>

	kaasatud Personalijuhtimise Selts, kus on esindatud üle paarisaja organisatsiooni HR juhid. Vajadusel teha üleskutse Personalijuhtide Seltsi kaudu.	
Kuldtaseme ettevõtjatel on keeruline siseneda programmi, neil võib puududa motivatsioon, kuna nad on juba piisava taseme saavutanud.	Pakkuja meeskond on tugeva metoodilise taustaga ning oskab meetmete valikus ja rakenduskava väljatöötamise protsessis arvestada kuldtaseme organisatsioonide eripära ning sisenemistingimusi. Kindlasti pakub programm laialdasi arenemise ja võrgustumise võimalusi ka väga kõrgel tasemel organisatsioonidele - seda on näidanud ka senine praktika.	<b>Ave Laas</b>
Rakendatavate meetmete nimekiri võib töömaailma muutumisega seoses aeguda	Pakkuja on tegevustesse sisse kirjutanud meetmete kaasajastamise. Selle protsessi eesmärk on muuta olemasolevad meetmed universaalsemaks. Lisaks on Pakkuja pidevas kontaktis nii organisatsioonide esindajate kui ka konsulantidega ning vajadusel täiendatakse veelgi meetmete sisu ja lähenemismurka, et olla hetke töömaailma vajaduste ja trendidega kooskõlas.	<b>Ave Laas/ Sirja Sulakatko</b>
Mudeli rakendamine jääb tööandjatele keerukaks ja arusaamatuks protsessiks	Rakenduskava väljatöötamise juures lähtub projekti meeskond põhimõttest, et kogu protsess peab olema tööandjatele võimalikult lihtne. Siiski, kui tekivad arusaamatused, siis on Pakkuja meeskond alati valmis kõikidele esile kerkinud küsimustele aegsasti vastama.	<b>Ave Laas</b>
Mudeli rakendamise protsess hõlmab endas mitmeid aruandeid ja vorme, mis võib muuta rakendamise keeruliseks ja bürokraatlikuks	Paberivabaks rakendamiseks võtab meeskond kasutusele lihtsustatud vormid ning kommunikatsioonikeskkonna (Teams, Google Workspace vms), et lihtsustada erinevate osapoolte omavahelist koostööd.	<b>Ave Laas</b>

## 6. KOKKUVÕTE

Kokkuvõttes võib öelda, et Pakkuja peab end sobilikuks organisatsiooniks PTM programmi elluviimiseks. Pakkujal on olemas nii vajalik kogemus, teadmised, kui ka meeskonna tõeliselt kõrge motivatsioon antud programmi ellu viia ja sealjuures tõsta PTM programmi kvaliteeti senisest veelgi kõrgemale.