

2023

RAKENDUSKAVA

Pere- ja töötajasõbraliku
tööandja mudeli rakendamine



SOTSIAALMINISTEERIUM



Euroopa Liit
Euroopa Sotsiaalfond



Eesti
tuleviku heaks



Targa
Töö
Ühing



Sisukord

1. Mõisted	2
2. Sissejuhatus	4
3. Pere- ja töötajasõbraliku tööandja mudeli rakenduskava kirjeldus	5
3.1. Erinevad tasemed	8
4. Rollid	10
5. Esimene etapp – Konkursi läbiviimine, hetkeolukorra kaardistamine ja analüüsimine	11
5.1. Konkursi korraldamine	12
Tegevus 1: Kandideerimine sh kandideerimistingimused	12
Tegevus 2: Osalejate valimine programmi	13
Tegevus 3: Lepingu sõlmimine	13
5.2. Eelhindamine	14
Tegevus 1: Taustinfo kogumine	14
Tegevus 2: Mentori profiili määramine ja valik	15
6. Teine etapp – Eesmärkide määratlemine ja tegevuskava koostamine	16
6.1. Meetmete valik	16
Tegevus 1: Kohtumine juhtkonnaga	16
Tegevus 2. Tegevuskava koostamine	17
6.2. Algmärgise andmine	17
7. Kolmas etapp – Meetme rakendamine ja lõpphindamine	18
7.1. Vahehindamine	19
7.2. Tugivõrgustiku üritused	20
7.3. Lõpphindamine	21
7.4. Märgise andmine	22
8. Neljas etapp - Meetmete rakendamine ja järelhindamine	23

1. Mõisted

Pere- ja töötajasõbraliku tööandja märgise mudel (PTM) – pikaajaline arenguprotsess, mis võimaldab positiivseid tulemusi töötaja töö- ja pereelu ühildamisele ning tööandja konkurentsieelistele. Pere- ja töötajasõbraliku tööandja mudeli rakendamine toimub neljas etapis.

Algmärgis – ilma taseme kirjelduseta. Algmärgis ei ole meetmete eelne tase vaid see, mida programmis osalev organisatsioon võiks saavutada.

Tööandja taustavorm – Tööandja täidab oma seniste meetmete kasutamise hindamiseks enesehindamisvormi (konkursile sisenemisel), kus märgib muuhulgas ka oma organisatsiooni olulisemad näitajad (töötajate arv, sooline tasakaal, töötajate laste arv, tegevusvaldkond, juhtimisstruktuur jms.)

Tegevuskava - Tegevuskava täidetakse koos tööandja taustvormiga ja see sisaldab nimekirja meetmetest ja tegevustest, mida organisatsioon planeerib programmi jooksul ellu viia ja mida on võimalik faktiliselt või arvuliselt hinnata.

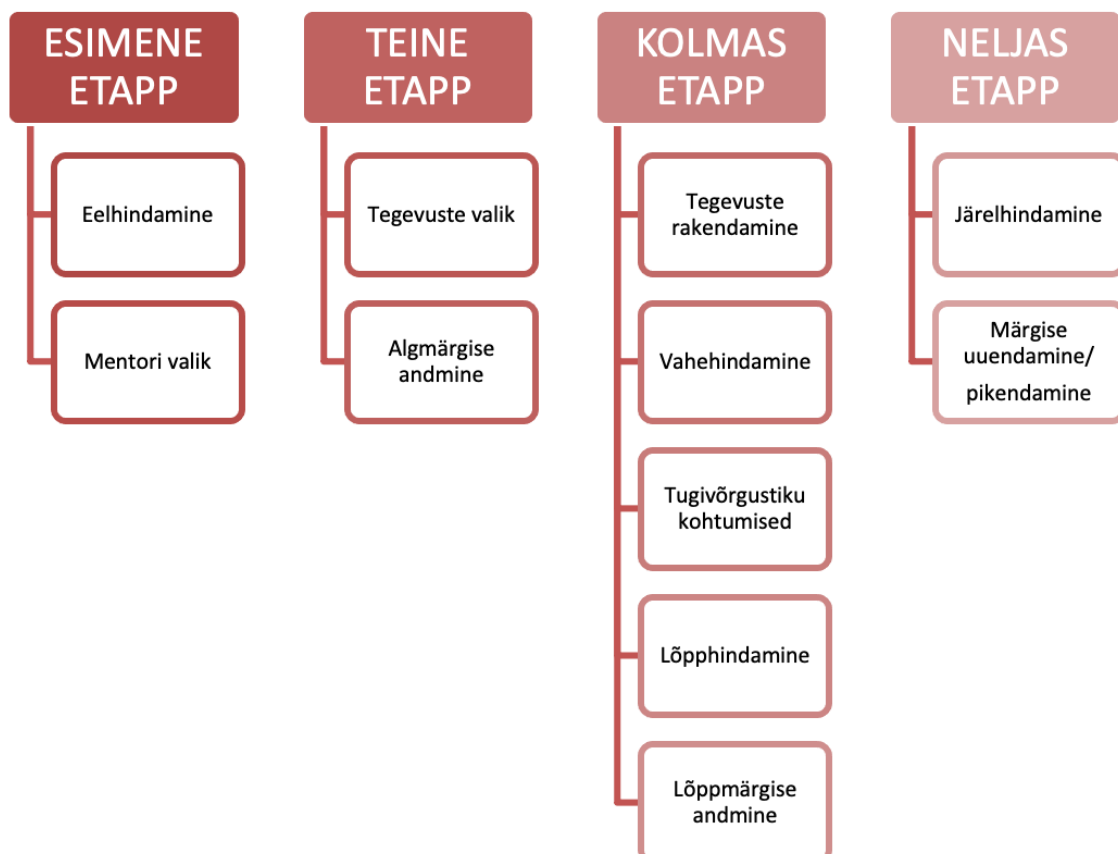
Lõppmärgis – Töötaja ja peresõbralik märgis, mis omandatakse tööandjale peale PTM rakendamise protsessi läbimist. Märgis tähistab ettevõtte töötaja või peresõbralikkuse taset – kuld, hõbe või pronks.

2. Sissejuhatus

Käesolev pere- ja töötajasõbraliku mudeli rakenduskava on koostatud Eesti Sotsiaalministeeriumi tellimusel. Pere- ja töötajasõbraliku tööandja mudeli rakenduskavas on detailselt kirjeldatud kõik mudelis läbiviidavad tegevused. Rakenduskava koostati aastal 2016 lähtuvalt Sotsiaalministeeriumi poolt välja töötatud pere- ja töötajasõbraliku tööandja märgise mudelist järgneva töögrupi poolt: Ave Laas, Karl Laas, Klaas-Jan Reincke, Kristiina Oll, Marko Siller, Tiina Saar ja Triin Andresson.

2023 aastal täiendas tegevuskava järgneva töögrupi poolt: Ave Laas, Sirli Spelman, Sirja Sulakatko.

3. Pere- ja töötajasõbraliku tööandja mudeli rakenduskava kirjeldus



Pere- ja töötajasõbraliku tööandja mudeli rakendamise eesmärk on aidata tööandjal kasutusele võtta peresõbralikke meetmeid, 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 organisatsiooni kultuuri muutvaid tegevusi, mille tulemusena on paranenud töötajate pere- ja tööelu ühitamise võimalused.

Kogu protsessi rakendamine ja selles osas tehtavad ettepanekud, tuginevad **Joanne Martini organisatsioonikultuuri hindamise mudelil** (1992)¹ (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.

Rakenduskava visioon on viia organisatsioon tasemele, kus töötajasõbralikkus ja perekeskne juhtimismudel toimiksid organisatsioonis automaatselt. Mentorite toel ja erinevate meetmete

¹ Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations—Three Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

rakendamise kaudu jõuavad juhtkond ja töötajad omavahelise usalduseni ning organisatsiooni kultuur muutub võimalikult inimsuhete põhiseks. Programmi ei valita ainult suurepäraseid tulemusi näidanud organisatsioone, vaid eesmärk on toetada võimalikult erineva tegevusvaldkonna, suuruse, sektori või tasemega meeskondi.

Programmiga liitunud organisatsioon läbib erinevad hindamised ja mentori toel viib ellu tegevusi, mis toetavad organisatsiooni kultuuri muudatusi. Tegevused valitakse lähtuvalt programmi metodoloogiast. Vahe- ja lõpphindamiste käigus annab hindamiskomisjon tagasisidet ning organisatsioonile määratakse pere- ja töötajasõbralikkuse tase.

Esimene etapp – Pärast organisatsiooni kandideerimist ja valimist programmi, viiakse läbi hetkeolukorra analüüs ja tehakse hindamiskomisjoni poolt kindlaks programmis osaleva organisatsiooni tase ning arengupotentsiaal. Mentori eestvedamisel valitakse koos organisatsiooni juhtkonna ja töötajatega tegevused muudatuste soodustamiseks. Organisatsioonile määratakse algmärgis.

Teine etapp – Organisatsioon asub valitud tegevusi rakendama. Assessor viib etapi lõpus läbi vahehindamise.

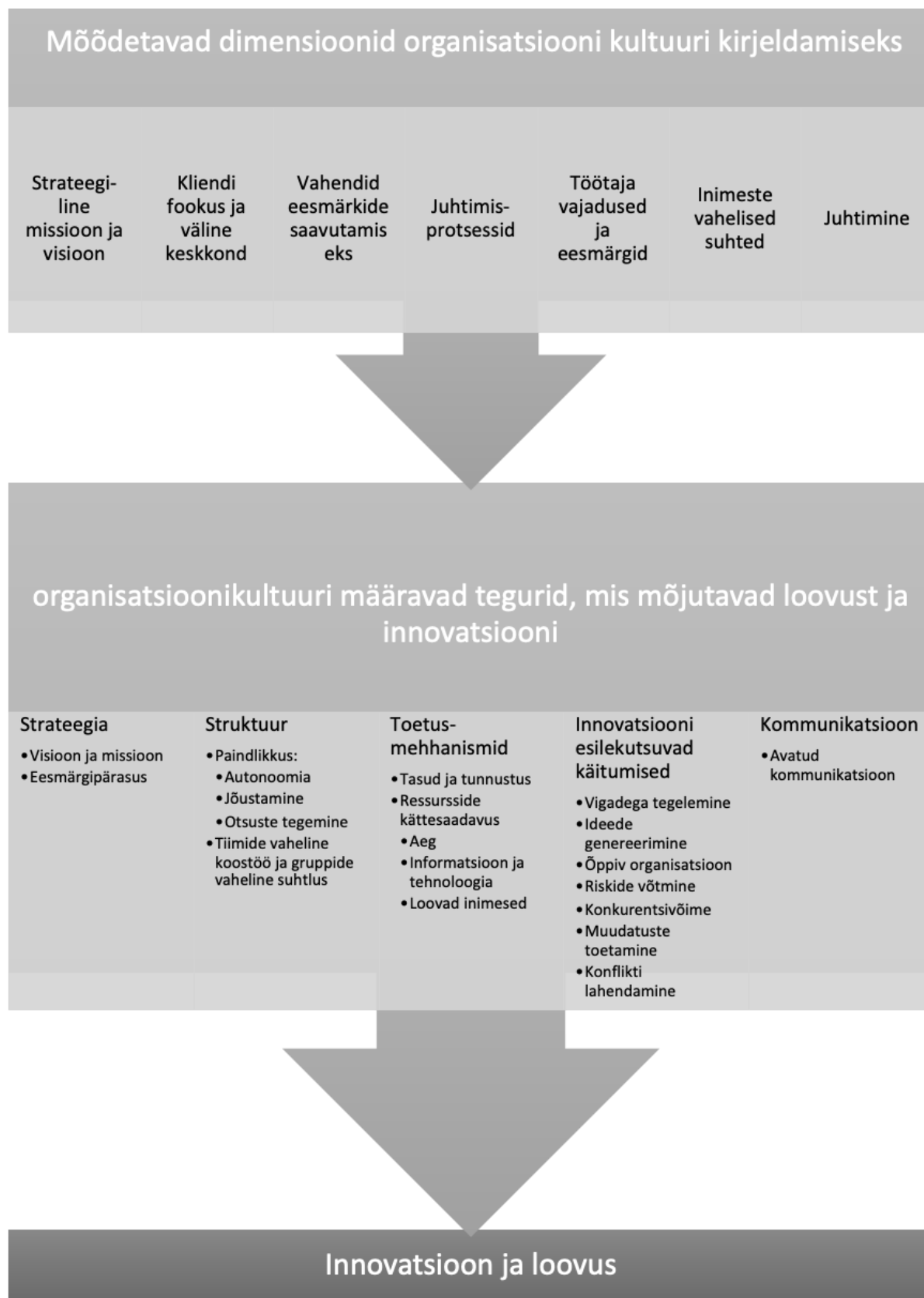
Kolmas etapp – Kolmanda etapi lõpus toimub organisatsiooni taseme lõpphindamine, oma hinnangu annab assessor. Hindamiskomisjon viib läbi lõpphindamise ja väljastab tööandjale pere- ja töötajasõbraliku tööandja märgise vastavalt tema tasemele.

Neljas etapp – Pere- ja töötajasõbraliku tööandja märgist uuendatakse iga kahe aasta tagant. Märgise uuendamiseks toimub järelhindamine.

Programmis osalemise optimaalse teekonna ajakava ühe organisatsiooni jaoks:

Etapp	Tegevus	Ajakava
ESIMENE ETAPP	Programmi sisenemise konkurss	2 kuud enne programmi
	Eesmärkide paika panemine ja Tegevuste valik	2. kuu
TEINE ETAPP	Hetkeolukorra analüüs ja eelhindamine	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.

○

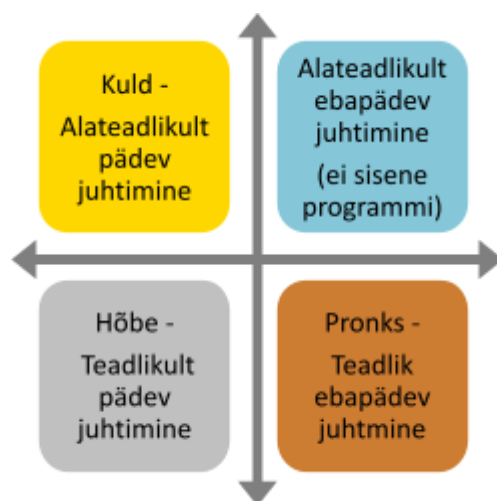


Joonis 1. Martini mudel

3.1. Erinevad tasemed

Pere- ja töötajasõbraliku tööandja märgise mudeli protsessi sisenevad tööandjad, kes on väga erineva taseme ja lähenemisega pere- ja töötajasõbralikkusele. On organisatsioone, kes on juba pikalt erinevate juhtimisstrateegiatega väljatöötamisega tegelenud ning on organisatsioone, kellel on valmisolek, kuid puudub senine praktika ja kogemus. Pere- ja töötajasõbraliku mudeli rakendamise protsessi võivad siseneda tööandjad ükskõik millise varasema kogemuse või tasemega. Valikukomisjoni ülesandeks on hinnata organisatsiooni poolt rakendatavate meetmete mõju ühiskonnale, organisatsioonile, töötajatele.

Mudeli rakendamise kontseptsioonis on kõik tööandjad jaotatud nelja erineva kategooria vahel. Mudeli rakendamisel tegeletakse kolme kategooriaga, mida nimetame tasemete järgi **pronks, hõbe ja kuld**. Neljas kategooria ehk alateadlik ja ebapädev juhtimine ei kuulu antud mudeli sihtrühma, kuna tööandjatel puudub vähimigi motivatsioon tegeleda töötajatele pere- ja töötajasõbraliku keskkonna loomisega. Seda sihtrühma saab mõjutada pigem läbi kommunikatsioonitegevuste ja ühiskonna teadlikkuse tõstmise.



(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 pakettist endale sobivamad. Areng on kiire, kuid ei ole veel kinnistunud organisatsiooni kultuuri.
3. **Kuldtasand** - Organisatsioon on kohanenud ja loonud täiesti uue ja omanäolise strateegia töötaja ja peresõbralikkuse rakendamiseks.

Pronks – Organisatsiooni juhtkond tunneb vajadust pere- ja töötajasõbraliku organisatsioonikultuuri järgi. Töö ja pereelu tasakaalu seostab tööandja emotsioonidega – see tähendab õnnelikkust, rahulolevat töötajat, kes omakorda saavutab paremaid tulemusi. Tööandja on teinud esimesi samme organisatsiooni kultuuri muutmiseks. Töötajate rahulolu peetakse oluliseks. Organisatsiooni n-ö esmane hügieen on tagatud (puuduvad näiteks kiusamine või tervist kahjustavad töötingimused). Rakendatakse erinevaid rahulolu tõstmise meetmeid, mis on suuremalt jaolt rahulolu tõstmisele ja töötajate väärtustamisele

suunatud (erinevad toetused, paindlikult töötamise võimalused, rahulolu mõõtmine, tervise edendamine, üritused peredele jne). Tööandjal on soov ning tahe teha enamat, kuid puuduvad piisavad teadmised ja oskused, kuidas organisatsiooni kultuuri muuta.

Hõbe – Organisatsiooni juhtkond omab teadmisi ja oskusi, kuidas muuta organisatsiooni kultuuri pere- ja töötajasõbralikumaks. Rakendatavad meetmed on peamiselt organisatsiooni kultuurile ja juhtimiskvaliteedile suunatud haaratuse tõstmise tegevused (autonoomia suurendamine, ametipõhiste tööjuhendite kaotamine ja n-ö rollikirjeldused, kaasav juhtimine, töötajate enda algatused kultuuri parendamiseks, vähene bürokraatia, mikromanageerimise puudumine, tööandja usaldab oma töötajaid).

Kuld – Tööandja rakendab töötaja- ja peresõbralikku juhtimist alateadlikult ning iseenesest ja see on osa organisatsioonikultuurist. Töötajate soovitusindeks ja lojaalsus on väga kõrge. Organisatsioon on ära õppinud, kuidas olla töötaja- ja peresõbralik.

Alateadlik ja ebapädev juhtimine tähendab, et tööandjal puuduvad teadmised ja oskused ning ka tahe oma organisatsiooni kultuuris midagi muuta, seetõttu ei soovi tööandja üldjuhul ka antud programmi siseneda.

4. Rollid

Programmis osalev organisatsioon (sh sealsed töötajad) – Tööandja, kes soovib saada pere- ja töötajasõbralikumaks ning läbib selleks hindamis-, koolitus- ja nõustamisprotsessi, mille käigus määratakse tööandjale tema esialgne tase, valitakse välja pere- ja töötajasõbralikkuse meetmed ning toetatakse tööandjat nende rakendamisel. Protsessi lõpus väljastatakse rakendajale pere- ja töötajasõbralikkuse märgis vastavalt tema saavutatud lõplikule tasemele.

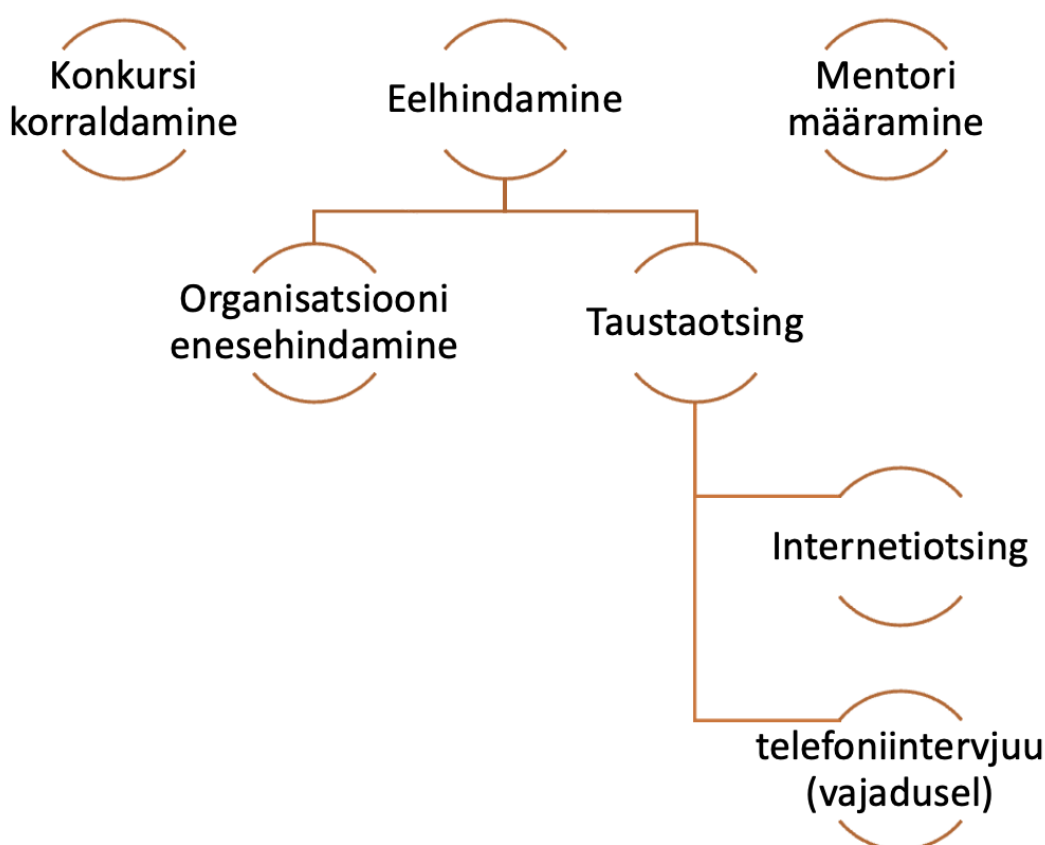
Assessor – Assessori ülesandeks on erinevate hindamiste läbiviimine. Assessoriks saab olla programmis osalev teise organisatsiooni mentor või programmis osalenud organisatsiooni esindaja. Assessor on objektiivne hindaja, kelle ülesandeks on määrata organisatsiooni pere- ja töötajasõbralikkuse algtase ja hinnata organisatsiooni progressi.

Mentor – Mentori ülesandeks on toetada organisatsiooni juhtkonda töötajasõbralike tegevuste elluviimises ja muudatuste juhtimises. Mentorid on läbinud eelneva koolituse ja omavad vastavat kogemust. Igale organisatsioonile määratakse mentor peale taustaanalüüsi läbiviimist. Mentori ei hinda, vaid on nõuandvaks ja toetavaks jõuks kogu protsessi käigus. Mentori olulisem ülesanne on toetada organisatsiooni ennekõike tegevuskava väljatöötamisel ja meetmete rakendamise esimesel poolaastal. Edaspidi eeldatakse organisatsioonilt järjest suurema iseseisvuse saavutamist, tagamaks, et protsess jätkusuutlik ka pärast tööandja lahkumist programmist.

Hindamiskomisjon – Sotsiaalministeeriumi poolt määratud kinnitamisorganisse kuuluvad sotsiaalministeeriumi partnerorganisatsiooni liikmed. Organisatsiooni rolliks on märgise hindamiskomisjoni töö ehk märgise saajate kinnitamine peale assessori poolt tehtud ettepanekut.

Hindaja – Hindamiskomison liige, kelle ülesandeks on alg, lõpp- ja järelhindamiste läbiviimine vastavalt etteantud metoodikale, võttes arvesse assessori soovitusi. Hindaja teeb ettepaneku märgise andmiseks, märgise staatuse muutmiseks või äravõtmiseks. Hindaja teeb sisuliselt sama tööd, mida assessor, kuid pärast meetmete rakendamist.

5. Esimene etapp – Konkursi läbiviimine, hetkeolukorra kaardistamine ja analüüsimine



Eesmärk

Viia läbi programmis osalejate valiku konkurss, kaardistada programmi valitud organisatsioonide hetkeolukord. Viia läbi eelhindamine ja määrata organisatsioonile mentor.

Pere- ja töötajasõbraliku mudeli (edaspidi PTM) rakendamise esimeses etapis toimub osalevate organisatsioonide valimine ning programmi valitud tööandjate pere- ja töötajasõbraliku kultuuri kaardistamine ja hindamine. Lisaks hinnatakse **seni** tööandja organisatsioonis rakendatud tegevuste sobivust. Etapi tegevustes osalevad juhtkond, töötajate esindajad, assessor, hindamiskomisjon ja PTMi mudeli rakendaja.

5.1. Konkursi korraldamine

Osapool	Roll
Mentor	-
Assessor	-
Programmis osalev organisatsioon (sh sealsed töötajad)	Konkursile kandideerimine
Hindaja	-
Kinnitamisorgan	-
PTMi mudeli rakendaja	Konkursi korraldamine

Eesmärk

Valida välja tööandjad, kes saavad asuda koostöös mentorite ja assessoritega rakendama PTM mudelit.

■

■ Tegevus 1: Kandideerimine sh kandideerimistingimused

Konkursil saavad osaleda kõik organisatsioonid, kes vastavad kandideerimistingimustele. Organisatsioonide all mõistetakse ettevõtteid, ametiasutusi, kohalikke omavalitsusi, valitsusväliseid organisatsioone, avalik-õiguslikke asutusi, nende osi või ühendusi, millel on oma tegevusvaldkond ja iseseisev juhtimine, olenemata sellest, kas nad on iseseisvad juriidilised isikud või mitte.

Kandideerimistingimused:

- Vähemalt üks töölepinguga töötaja, kes ei kuulu äriregistri sissekande alusel organisatsiooni juhatusse ega omanikeringi.
- Organisatsioon peab olema tegutsenud vähemalt üks aasta.
- Vastutustundlik käitumine:
 - maksuvõla puudumine,
 - ei ole kriminaal- või väärteomenetluses karistatud,
 - ei ole pankrotis ega likvideerimisel

Pere- ja töötajasõbraliku märgise saamiseks on võimalik programmis osalemiseks kandideerida üks kord aastas, seejuures on kandideerimine avatud üks kuu. Kandideerimiseks peab osaleda sooviv organisatsioon täitma elektroonilise sooviavalduse, mis koosneb kolmest osast:

1. Üldandmete ankeet
2. Enesehindamisvorm
3. Küsimused osalemise motivatsiooni ja mõju kohta

Enesehindamisvorm põhineb J. Martini mudelil ning selle abil saab Tööandja hinnata enda organisatsiooni töötaja ja peresõbralikkust. Sama vormi kasutatakse avaldusest eraldi ka kõikide järgnevate hindamiste ajal (vorm võib vahepeal uueneda vastavalt programmi arengule). Kandideerides täidab tööandja ka oma organisatsiooni kohta **üldandmed** (suurus, juhtimisstruktuur, tegevusvaldkonnad, andmed töötajate ja nende perede kohta jne.)

Valikukomisjon teeb oma lõpliku otsuse selle järgi, milliste organisatsioonide töötaja- ja peresõbralike meetmete rakendamise **potentsiaalne mõju** on kõige suurem. Hinnatakse mõju organisatsioonile, töötajatele ja ka ühiskonnale laiemalt.

Tegevus 2: Osalejate valimine programmi

Osalejate valimine programmi toimub veebiplatvormil. Valik konkursile kandideerinud tööandjate seas tehakse ühe kuu jooksul peale kandideerimise tähtaega.

Enne konkursi korraldamist moodustab PTMi mudeli rakendaja konkursi läbiviijana valikukomisjoni, kelle ülesandeks on valikukriteeriumitest lähtuvalt programmi valida etteantud arv tööandjaid.

Organisatsiooni esindajate poolt täidetud enesehindamisvormi alusel jagunevad programmi kandideerijad erineva tasemepotentsiaali järgi kolme rühma (nõrgemad ehk pronksi potentsiaaliga, keskmised ehk hõbeda potentsiaaliga ja tugevamad ehk kulla potentsiaaliga).

Samuti jagatakse tööandjad gruppideks organisatsiooni liigi järgi. Valiku tegemisel jälgitakse, et programmi siseneks tööandjaid nii erineva tasemega organisatsioonidest kui ka erinevat liiki organisatsioonidest. Selgeid kvoote määratud ei ole, kuid võimalusel jälgitakse, et iga organisatsiooniliik ja iga tasemega organisatsioon oleks programmis esindatud. Kriteeriume, mille tasakaalu organisatsioonide valimisel tuleks silmas pidada, uuendatakse vajadusel aastaseminaridel või koostöös Sotsiaalministeeriumi esindajaga lähtuvalt hetkeolukorra vajadusest.

Tegevus 3: Lepingu sõlmimine

Programmi valitud organisatsioonidega sõlmitakse leping maksimaalselt 2 nädala jooksul pärast valikukomisjoni otsuse tegemist. Tegemist on koostöölepinguga, kus on ära toodud osapoolte õigused ja kohustused, määratakse kontaktisikud, kirjeldatakse lepingu eesmärki ja üldpõhimõtteid ning sätestatakse lepingus välja toodud kohustustest mitte kinnipidamise sanktsioonid. Lepingu osapoolteks on ühelt poolt programmis osalev tööandja juriidilise isikuna ja teiselt poolt PTM mudeli rakendaja.

5.2. Eelhindamine

Osapool	Roll
Mentor	-
Assessor	Eelhindamise läbiviimine, tööühmade läbiviimine (vajadusel), organisatsiooni vajaduste analüüs ja mentori määramiseks ettepaneku tegemine, programmis osaleva organisatsiooni algtaseme ja arengupotentsiaali määramine.
Programmis osalev organisatsioon (sh sealsed töötajad)	Eelhindamise tegevustes osalemine, sh info väljastamine assessorile, tööühmades osalemine, juba toimunud uuringute ja küsimustike tulemuste jagamine. Töötajate ülesanne on lisaks täita <i>benchmark</i> küsimustik.
Hindaja	-
Kinnitamisorgan	-
PTMi mudeli rakendaja	Assessori abistamine dokumendianalüüsi vormistamisel ja taustinfo kogumisel, mudeli rakendamisel osalevale tööandjale assessori määramine ja assessori ettepanekul mentori määramine.

Eesmärk:

1. Kaardistada organisatsiooni vajadused
2. Anda eelhinnang kavandatavatele meetmetele ja määrata etteantud kriteeriumite alusel organisatsiooni potentsiaalne tase, mida ta võiks saavutada pärast meetmete edukat rakendamist.
3. Määrata mentor, kes toetab organisatsiooni meetmete planeerimisel ja rakendamisel

■ Tegevus 1: Taustinfo kogumine

Taustainfo kogumise eesmärgiks on kaardistada organisatsiooni hetkeolukord ja tegevussuunad, et määrata organisatsioonile sobivaim mentor. Taustinfo kogumiseks määratakse igale organisatsioonile oma assessor, kes on objektiivseks ning sõltumatuks hinnangu andjaks. Assessori ülesandeks on hinnata organisatsiooni potentsiaali, millise taseme märgist võiks organisatsioon taotlema hakata. Ühtlasi teeb assessor soovitus, milline mentor meetmete rakendamise soodustamiseks organisatsioonile määrata. Taustainfo kogumine toimub välise hindamise põhimõttel.

Taustainfo kogumise meetodid:

- **Tööandja taustavorm** – Tööandja täidab seni organisatsioonis rakendatud meetmetest ülevaate andmiseks enesehindamisvormi (konkursile sisenemisel), kuhu ta muuhulgas märgib ka oma organisatsiooni olulisemad näitajad (töötajate arv, sooline tasakaal, töötajate laste arv, tegevusvaldkond, juhtimisstruktuur jms.).
- **Internetiotsing** – Programmi rakendaja ülesandeks on välja selgitada, mil määral on tööandja kommunikeerinud avalikkusele oma töö- ja peresõbralikkuse meetmeid ja hoiakuid. Oma hoiakute ja meetmete kommunikeerimine on üks PTM-i võtmevaldkonnast ja oluliseks sisendiks eksperthinnangute andmisel.

Internetiotsingu raames vaadeldakse eelkõige tööandja kodulehte, tööportaalides ilmunud töökuulutusi ning meedias ilmunud artikleid ja arvamused.

Töötajate nägemuse kaardistamiseks kasutatavad meetodid:

- Töötajate nägemuse kaardistamiseks kogutakse kokku programmis osalevas organisatsioonis **juba läbi viidud küsimustike tulemused** (tagasiside ja rahulolu küsitlused, tellitud personalianalüüsid, KPI-d ehk valitud mõõdikud, mis teevad nähtavaks äri tulemuslikkuse ning võimaldavad otsustajatel võtta tarvidusele vajalikke meetmeid, et saavutada soovitud tulemusi). Saadud tulemusi kasutatakse dokumendianalüüsis.
- **Haaratuse benchmark analüüs**²– Tegemist on mitmes riigis valideeritud küsimustikuga, milles on 9 küsimust ja mille täitmine võtab töötajal umbes 5 minutit ning annab tagasisidet selle kohta, kuidas töötaja ennast tööd tehes tunneb ehk milline on tema tööga haaratus. Muuhulgas hinnatakse, kas töö on inimesele inspireeriv ja pakub piisavalt väljakutseid, kas töötaja tunneb ennast tööd tehes enesekindlalt, kas töötajale meeldib tööd teha jne.

■

■ Tegevus 2: Mentori profiili määramine ja valik

Peale taustanalüüsi läbiviimist määratakse tööandjale vastavalt tema profiilile ja vajadustele **sobivaim mentor**, kes sõnastab tööandja ja töötajate esindajaga koos eesmärgid ja valib rakendatavad meetmed ja tegevused. Tööandja määrab enda poolt PTM mudeli rakendamise eest vastutava isiku ja töötajate esindaja. Mõlemad inimesed saavad organisatsioonisiselt abistada mentorit taustinfo kogumisel ning on edaspidi peamisteks kontaktisikuteks.

Mentori lõpliku valiku teeb PTMi mudeli rakendaja. Oluline on, et oleks võimalik valida mentoreid, kellel on varasem kogemus sarnaste organisatsioonidega või probleemidega tegelemisel, seejuures jälgitakse nii juriidilise vormi eripärasid (MTÜ, SA, OÜ, avalik sektor jne) kui ka tööandjate taset programmi sisenemisel (kuld, hõbe, pronks).

Tulemus: hetkeolukorra kaardistamise tulemusena valmib organisatsiooni analüüs. Lühike kokkuvõte senisest staatusest ja hetkeolukorrast ning tööandja taustinfo vormilt saadud ülevaade. Organisatsioonile on määratud mentor, kellega koos asutakse valima meetmeid. Peale meetmete valikut annab mentor hinnangu meetmete asjakohasusele ja määrab potentsiaalse taseme peale meetmete rakendamist.

² http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_87.pdf

6. Teine etapp – Eesmärkide seadmine ja tegevuskava koostamine



Eesmärk:

Tegevuse eesmärk: Määratleda tööandja jaoks eesmärgid töötajate vajadusi ja tööandja võimalusi silmas pidades. Motiveerida tööandjat liikuma algtasemelt edasi assessori poolt määratud potentsiaalse tasemeni.

6.1. Meetmete valik

Osapool	Roll
Mentori	Töötajate ja tööandjate kohtumistel osalemine, meetmete valikul nõustamine, tegevuskava koostamise abistamine
Assessor	-
Programmis osalev organisatsioon (sh sealsed töötajad)	Töörühmades osalemine, meetmete valik, tegevuskava koostamine
Hindaja	-
Kinnitamisorgan	-
PTMi mudeli rakendaja	Sisekommunikatsiooni korraldamine

■

■ Tegevus 1: Kohtumine juhtkonnaga

Mentor kohtub organisatsiooni **tippjuhtkonnaga**, kus juhtkond teeb otsuse meetmete valiku osas. Kui tööandjal on juba kasutusel pere- ja töötajasõbralikke meetmeid, siis tuleb hinnata nende mõjusust ning otsustada, kas nende meetmete rakendamist jätkatakse või leitakse sobivamad meetmed. Lisaks olemasolevatele meetmetele oodatakse igalt programmis osalevalt tööandjalt ka uute meetmete rakendamist. Isegi kui tegemist on potentsiaalse kuldtaseme organisatsiooniga, on oluline tagada programmis osalevale organisatsioonile pidev areng ja uute juhtimisväljakutsete leidmine ja nende lahendamine.

Mentor aitab organisatsiooni jaoks määrata meetmete arvu ja tasakaalu jms. Seejuures lähtub mentor oma kogemusest ja valdkondlikest teadmistest, hinnates valitud meetmete rakendamise planeeritavat mõju.

■ Tegevus 2. Tegevuskava koostamine

Kõik valitud meetmed kantakse **tegevuskavasse**, kus määratakse muuhulgas ka vastutajad ja tähtajad. Tegevuskava on kindel etteantud vorm, mille iga organisatsioon leiab oma veebikeskkonnast. Lisaks on PTM keskkonnas võimalik jooksvalt dokumenteerida kõik hindamistulemused, kokkulepped, tähtajad, tegevuskavad jms.

Tegevuse tulemus: Kõik tööandjad on valinud omale sobivad meetmed.

6.2. Algmärgise andmine

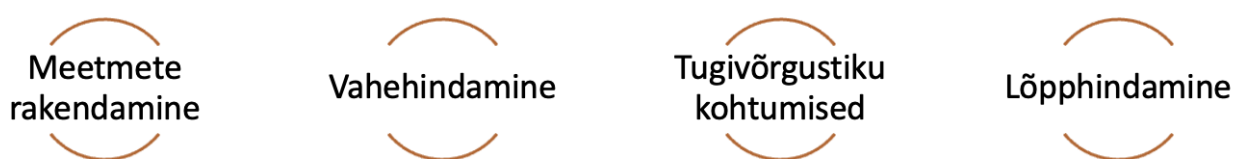
Osapool	Roll
Mentor	-
Assessor	Määrab programmis osaleva organisatsiooni taseme, milleni ta võiks jõuda meetmete rakendamisega ja teeb ettepaneku algmärgise väljastamiseks.
Programmis osalev organisatsioon (sh sealsed töötajad)	-
Hindaja	-
Kinnitamisorgan	Kinnitab algmärgise
PTMi mudeli rakendaja	Assessori ja kinnitamisorgani vahelise sisekommunikatsiooni korraldamine

Peale hetkeolukorra kaardistamist ja meetmete valimist määrab assessor organisatsioonile taseme, millele ta võiks peale valitud meetmete rakendamist jõuda, ning teeb ettepaneku määrata organisatsioonile algmärgis. Algmärgis ei sisalda hinnangut organisatsiooni hetketaseme osas ning seetõttu on algmärgisega võimalik kommunikeerida üksnes programmist osalemist („pere- ja töötajasõbraliku tööandja kandidaat“).

.....
Tulemus: Algmärgised antakse kätte avaüritusel, mille eesmärgiks on tunnustada kõiki programmiga
liitunud organisatsioone n.ö võrdsel tasemel. Algmärgise kinnitavad kinnitamisorgani liikmed.
.....

7. Kolmas etapp – Meetme rakendamine ja lõpphindamine

Kolmanda etapi põhitegevus on **meetmete rakendamine**, nende rakendamise vahehindamine, tegevuste lõpphindamine ja lõppmäärgise määramine. Mentor kohtub kuni vahehindamiseni regulaarselt organisatsiooni esindajatega ja jälgib meetmete rakendamist.



Meetmete vahepealset rakendamist hinnatakse vahehindamisel. Meetmete pikaajalist rakendamist hinnatakse lõpphindamisel. **Lõpphindamine toimub kõige varem 1,5 aasta möödumisel mudelisse sisenemisest (organisatsioonid, kes on saanud algmäärgisele eelnenud eelhindamisel väga tugeva tulemuse) või hiljemalt 3 aasta täitumisel.**

Eesmärk:

Nõustada ja konsulteerida meetmete rakendamist programmis osalevates organisatsioonides alatest 2 kuust kuni 1,5-3 aastani. Pakkuda tööandjale ja tema organisatsiooni liikmetele erinevaid toetavaid tegevusi ja töövahendeid meetmete efektiivsemaks rakendamiseks. *Kolmanda etapi tulemusena on organisatsioonid rakendanud mitmeid pere- ja töötajasõbralikke meetmeid ja vastavad põhimõtted on juurdunud asutuse kultuuri. Organisatsioon on teadlikult erinevate meetmete eelistest ja eesmärkidest. Töötajad teevad ise algatusi erinevate meetmete rakendamiseks. Organisatsioonid on võimelised ja motiveeritud iseseisvalt jätkama töötajasõbraliku kultuuri edendamist. Organisatsioonile antakse lõppmäärgis. Algmäärgisega kirjeldatud potentsiaal on realiseerunud.*

7.1. Vahehindamine

Osapool	Roll
Mentor	-
Assessor	Vahehindamise läbiviimine
Programmis osalev organisatsioon (sh sealsed töötajad)	Vahehindamiseks vajaliku dokumentatsiooni edastamine, küsitluste läbiviimine, enesehindamise läbiviimine
Hindaja	-
Kinnitamisorgan	-
PTMi mudeli rakendaja	Sisekommunikatsiooni korraldamine

Vahehindamise eesmärk on hinnata meetmete jätkuva asjakohasust, elluviimise tõhusust ja eeldatavat tulemuslikkust. Samuti hinnatakse vahehindamise käigus meetmete rakendamise progressi ja organisatsioonis toimunud muutusi.

Organisatsioonide vahehindamine toimub vähemalt iga 1,5 aasta järel. Vahehindamisi viivad läbi assessorid. Vahehindamise käigus toimub uuenenud dokumentide analüüs, enesehindamine ja vajadusel programmis osaleva organisatsiooni külastused, mille tulemusena antakse hinnang meetmete progressile ja vajalikele korrigeerivatele tegevustele.

Vahehindamise tulemusena teeb assessor vajadusel tööandjale ettepaneku meetmete või tegevuskava muutmiseks. Kui organisatsiooni progress on olnud piisavalt kiire, võib assessor teha enne vahehindamist ettepaneku lõppmärgise omandamiseks järgmisel hindamiskomisjoni kohtumisel ja organisatsioon suunatakse otse lõpphindamisele.

Juhul kui organisatsioon ei ole valmis vahehindamiseks vajalikku informatsiooni edastama või pole valitud meetmete rakendamisega alustanud, lõpetatakse antud organisatsiooni märgise omandamise protsess.

7.2. Tugivõrgustiku üritused

Osapool	Roll
Mentor	Osalemine võrgustikuüritustel ja tugigruppide eestvedamine
Assessor	-
Programmis osalev organisatsioon (sh sealsed töötajad)	Tugigrupi kohtumistel osalemine
Hindaja	-
Kinnitamisorgan	-
PTMi mudeli rakendaja	Võrgustikuürituste korraldamine

Lisaks suhtlusele oma mentoriga, sisaldab PTM mudeli rakendamine kohustust tööandjatel liituda PTM tugivõrgustikuga. Tegemist on omamoodi juhtimist toetava tugivõrgustikuga, kus regulaarselt toimuvad erinevad võrgustiku liikmetele suunatud üritused.

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) toimuvad virtuaalseid kohvi hommikuid.

Esimesel aastal on koolitusi ja inspiratsioonihommikuid tihedalt, et organisatsioonid saaksid võimalikult palju tuge. Peale esimest aastat on organisatsioonid juba iseseisvamad ning kohtumistel on pööratud kogemuste jagamisele (mitte enam koolitustele). Taoline lähenemine aitab mh kasvatada organisatsioonide tagasiside kultuuri ja organisatsioonidevahelist mentorlust.

Tavapärane tugivõrgustik koosneb programmis osalevate organisatsioonide esindajatest, kes kohtuvad programmi rakendamise jooksul keskmiselt kord 1-2 kuu jooksul (pool päeva). Tugivõrgustiku kohtumisel ei osale alati ühe tasandi tööandja esindajad, vaid aasta lõikes käivad võrgustiku üritustel erinevate ametikohtade esindajad - tugivõrgustiku kohtumisel on oodatud osalema eelkõige töötajad, kelle tööülesannetes on kõige rohkem tugivõrgustiku kohtumise sihtrühma tavapärastele tööülesannetele kõige sarnasemaid tegevusi.

Tugivõrgustiku ürituste sihtrühma võivad kuuluda:

- Tippjuhid
- Personalijuhid
- Kommunikatsioonijuhid/turundusjuhid
- Töötajate esindajad.

7.3. Lõpphindamine

Osapool	Roll
Mentor	-
Assessor	-
Programmis osalev organisatsioon (sh sealsed töötajad)	Lõpphindamiseks vajaliku dokumentatsiooni edastamine, küsitluste läbiviimine, enesehindamise läbiviimine
Hindaja	Hindamisraporti koostamine
Kinnitamisorgan	-
PTMi mudeli rakendaja	Sisekommunikatsiooni korraldamine

Eesmärk:

1. Mõõta planeeritud meetmete rakendamise taset
2. Hinnata saavutuste mõju ja jätkusuutlikkust
3. Sõnastada õppetunde meetmete osas, hea tava näidete kogumine, sisend jätkutegevustele

Üldjuhul toimub lõpphindamine kolmanda aasta lõpus pärast tööandja programmi sisenemist. Juhul kui eelhindamisel selgus, et tööandja on juba kasutanud väga suures mahus erinevaid töötaja- ja peresõbralikke meetmeid ning organisatsiooni juhtimine selles valdkonnas on teadlik ja hästi organiseeritud, on mentoril õigus teha peale 1,5 aastast meetmete rakendamist ettepanek suunata tööandja märgise saamisele.

Lõpphindamise käigus toimub meetmete edukuse analüüs, mille viib läbi hindaja. Lõpphindamise käigus toimub uuenenud dokumentide analüüs, enesehindamine ja vajadusel programmis osaleva organisatsiooni külastused.

7.4. Märgise andmine

Osapool	Roll
Mentor	-
Assessor	-
Programmis osalev organisatsioon (sh sealsed töötajad)	Tunnustusüritusel osalemine
Hindaja	Ettepaneku tegemine lõppmärgise omastamiseks ja lõppmärgise taseme osas
Kinnitamisorgan	Lõppmärgise kinnitamine
PTMi mudeli rakendaja	Sisekommunikatsiooni korraldamine

1,5-3 aastat pärast programmi sisenemist, viiakse läbi lõpphindamine. Hindaja viib läbi hindamise ja esitab kinnitamiskomisjonile ettepaneku lõppmärgise andmiseks pronks- (võib rahulduda ka pronkstasemega esimese lõppmärgisena), hõbe- või kuldmärgise tasemel (komisjon teeb seejärel otsuse), mille saab kätte tunnustusüritusel ja mida osaleja võib avalikult kommunikeerida. Pärast lõppmärgise saamist lahkub osaleja programmist.

8. Neljas etapp - Meetmete rakendamine ja järelhindamine



Järelhindamine



Märgise äravõtmine, pikendamine või taseme uuendamine



Eesmärk:

Tööandjale omistatud märgise ajakohasuse kontroll ja säilitamine.

Osapool	Roll
Mentor	-
Assessor	-
Programmis osalev organisatsioon (sh sealsed töötajad)	Meetmete iseseisev rakendamine
Hindaja	Järelhindamise läbiviimine ja hindamisraporti koostamine. Ettepaneku tegemine lõppmärgise uuendamiseks, äravõtmiseks, pikendamiseks või taseme tõstmiseks.
Kinnitamisorgan	Lõppmärgise uuendamine, äravõtmine, pikendamine või taseme tõstmine
PTMi mudeli rakendaja	Sisekommunikatsiooni korraldamine

Omandatud PTMi märgist on tööandjal võimalik iga kahe aasta tagant pikendada või selle taset tõsta, läbides järelhindamise protseduuri. Olulised muudatused tööandja kultuuris, tegevusvaldkonnas või juhtimises võivad kaasa tuua nii uute meetmete rakendamise vajaduse kui seni rakendatud meetmete ümbervaatamise, mille tõttu on oluline jälgida, et organisatsioonile omistatud märgis säilitaks ajakohasuse ka pärast programmi lõppemist.

Järelhindamise protsess on sarnane lõpphindamise protsessiga.

Kui organisatsioon soovib oma märgise taset tõsta (näiteks on saanud lõppmärgisena hõbe või pronks märgise), siis võib ta iseseisvalt meetmeid rakendada ja järelhindamiste ajal taotleda kõrgema taseme märgist.