



UURINGUPAKKUMINE

Personaliuuringud Sotsiaalministeeriumis ja haldusala asutustes

Tervise- ja Heaolu Infosüsteemide Keskus
Merily Rool

Esitaja: Meelis Pihlamäe, uuringute vanemkonsultant
Kuupäev: 25.06.2024

Tripod Grupp OÜ
Lõõtsa 1A, Viktor Palmi maja
11415 Tallinn

Tel 618 1570
tripod@tripod.ee

TRIPODI ORGANISATSIOONI ARENDUSTE EDULOOD



Töötukassa (2009–2024) – Tripod on läbi aastate toetanud Töötukassat üleorganisatsioonilise uuringu läbiviimisega, viinud läbi töötubasid juhtidele meeskondade tugevuste ja arenguvajaduste aruteluks ning esmaste tegevusplaanide loomiseks. 2021. aastal alates pakume coachingut meeskondadele. Selle tulemusena on Töötukassa tõusnud Euroopa edukamaks sellelaadseks organisatsiooniks, kes jagab oma paremaid praktikaid ka teistele Euroopa organisatsioonidele.



Playtech (2019–2021) – Juhtimiskultuuri uuringu läbiviimine, koos kommunikatsiooni toetamise ning tulemuste mitmetasemelise analüüsiga. Lisaks moderaatori koolitus HR Business partneritele juhtide toetamiseks arutelude läbiviimiseks meeskonnas. Tulemus: organisatsioonisisese dialoogi tekkimine tippjuhtkonnast rohujuure tasandini. Mitmes meeskonnas jätkusid arutelud ka hiljem ja muutusid heaks traditsiooniks koostöö parendamisel. Muutust peegeldas ka 2021. aastal läbi viidud juhtimiskultuuri uuringu hinnangute märkimisväärne paranemine. Antud projekti aluspõhimõtteid hakati 2022. aastal rakendama üle maailma terves Playtechis.



Tartu Ülikool (2021–2023) – 360-kraadi metoodika kohandamine Tartu Ülikooli arengukava ja juhtimise hea tava vajadustele vastamiseks. Individuaalsete arengueesmärkide seadmine 360-kraadi uuringu tulemuste põhjal koos professionaalse arengupartneriga (kokku osales 2021. aastal 69 juhti). Koolitus personalitöötajatele ja juhtidele raportite tõlgendamiseks. Kommunikatsioonitegevuste toetamine ja peamiste sõnumite loomine kogu protsessi vältel. 2022. aastal jätkame projektiga, kus toetame uute juhtide individuaalsete arengueesmärkide seadmist.

PROJEKTI KOKKUVÕTTE

Käesolevaga esitab Tripod Grupp OÜ (registrikood 10736400, aadress Piipheina tee 1, 11913, Tallinn) keda esindab Maria Veltmann) pakkumuse Tervise- ja Heaolu Infosüsteemide Keskusele viia läbi personaliuringud Sotsiaalministeeriumis ja haldusala asutustes järgneva 48 kuu jooksul.

Uuringute peamiseks eesmärgideks on:

- **Rahulolu ja pühendumuse uuringu** puhul mõista ja arendada organisatsiooni töötajate üldist rahulolu ja pühendumust ning neid kujundavaid tegureid;
- **pulsiuuringu** puhul võrrelda tulemusi ja vaadelda arendustegevuste mõju võrreldes eelmise korra uuringuga;
- **koostööuuringu** puhul vaadelda erinevate üksuste vahelist koostööst, mille tulemusena arendada sisekliendi vahelist koostööd;
- **360-kraadi uuringu** puhul hinnata ja arendada juhtide kompetentse.

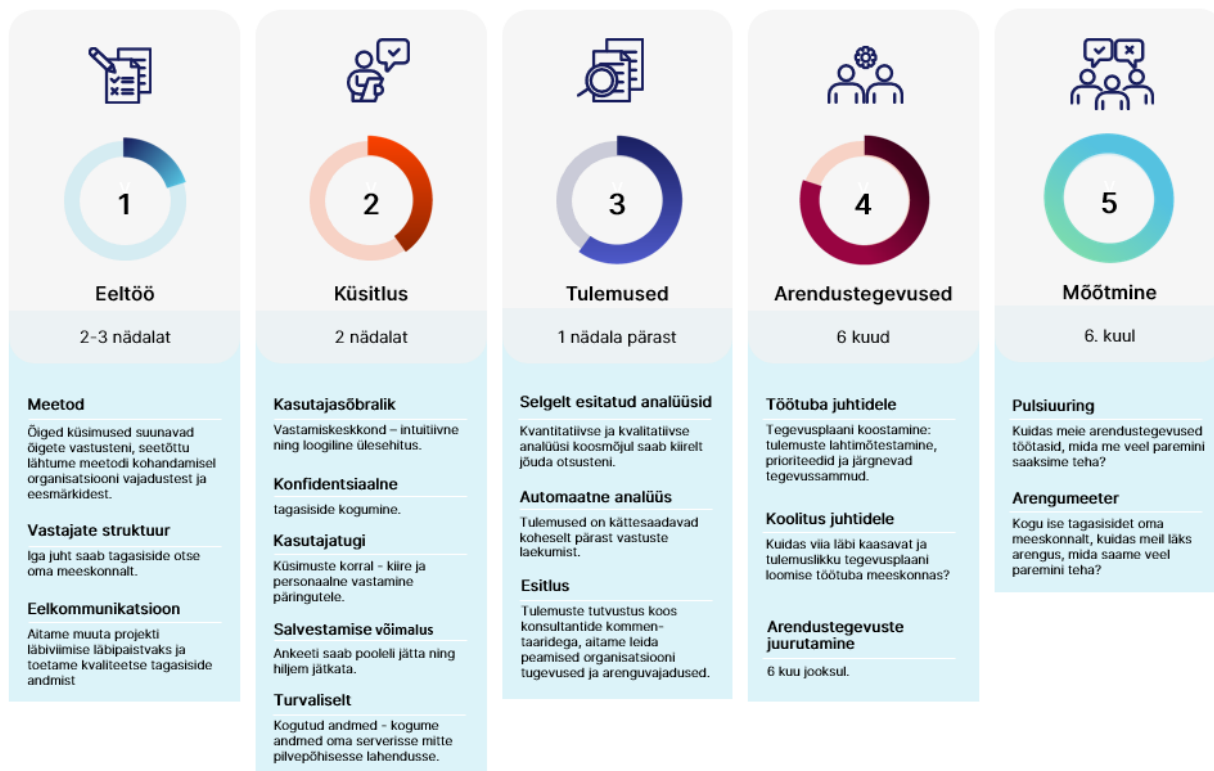
Projekti teostajad

| | |
|-------------------------------------|--|
| Projekti juht: | Meelis Pihlamäe, Tripodi uuringute vanemkonsultant |
| Vastutav spetsialist: | Maria Veltmann, Tripodi tegevjuht |
| Spetsialist (sisuline, lisaliige): | Helle Pullman, Tripodi arendusjuht |
| Spetsialist (sisuline, lisaliige): | Maarja Sau, Tripodi juhtimiskultuuri uuringute vanemkonsultant |
| Spetsialist (tehniline, lisaliige): | Deniss Kovaljov, Tripodi uuringute konsultant |
| Spetsialist (sisuline, lisaliige): | Tuuli Junolainen, Tripodi coach ja koolitaja |

Täpsemalt oleme lahti kirjeldanud projekti teostajate varasema kogemuse ja rolli organisatsiooniuuringu läbiviimisel Lisas 2. Meeskonna kirjeldus_Tripod.

Tripodi üldine vastutus ja roll uuringute läbiviimisel

Üle-organisatsioonilised ja 360-kraadi uuringud on osa organisatsioonisisesest dialoogist, milles meil konsultantidena on organisatsiooni arengupartneri roll. Tagasiside küsimisele ja organisatsiooni arengule aitame kaasa viiel viisil:



Eelkommunikatsioon

Võimalikult kõrge osalusmäär ja hea andmete kvaliteedi saavutamiseks on tähtis inimesi enne uuringute toimumist informeerida. Ühest küljest seisneb selle kasu vastajate eelhäälestamises – küsimustikku saades inimesed juba teavad, millega tegu. Teisest küljest annavad uuringutele eelnevad kommunikatsioonitegevused ka hea võimaluse näidata organisatsiooni huvi töötajate arvamuse vastu, innustades neid uuringus aktiivsemalt osalema ja jätma ka kommentaaride vormis tagasisidet. Hästi läbi viidud kommunikatsioonitegevuste hulka kuuluvad järgnevad sammud:



- Infokiri peamiste detailidega uuringu läbiviimise kohta ja üleskutse uuringu tutvustust kuulama
- Uuringu tutvustamine kõigile töötajatele ja/või juhtidele, rõhumine konfidentsiaalsusele.
- Uuringukutsed töötajate e-postile küsimustiku lingiga.
- Meeldetuletuskutsed neile, kes pole veel vastanud
- Operatiivne kasutajatugi küsitlussüsteemi osas
- Uuringutulemuste tutvustused juhtidele ja töötajatele

KÜSITLUS

Uuringutes kasutame andmete kogumiseks veebiküsimustikke, mis on üles laetud Tripodi küsitlussüsteemi. Tripodi küsitlussüsteem asub meie enda serverisse – tegemist ei ole kolmandate isikute hallatava pilveteenuse lahendusega. Küsitlussüsteemile ja selles hoiustatud andmetele on ligipääs vaid Tripodil. Toorandmetele on ligipääs ainult hankega seotud Tripodi uuringute meeskonnal. Pärast tulemuste analüüsi ja projekti lõpetamist kustutatakse 1 aasta pärast* andmetest isikustatud informatsioon ja viiakse anonümiseeritud kujule. Anonümiseeritud andmeid hoitakse Tripodi serveris tellijaga kokkuleppel maksimaalselt 5 aastat.

Küsitluses kasutatava tehnilise lahenduse turvalisuse tagame SSL-serfikaadi ja [https](#)-protokolli abil. Oleme hankinud SSL-sertifikaadi, mis lubab väljasaadetavate uuringulinkide puhul krüpteerida vastaja ja meie serverite vahel info liikumist [https](#)-protokolli abil. Samuti on meie väljasaadetavad uuringukutsed SSL-formaadis krüpteeritud.

*Isikustatud andmete kustutamise perioodi on võimalik kokkuleppel kustutada ka lühema või pikema ajaperioodi jooksul.

Küsitluse ajal pakub Tripod kasutajatele tööpäevadel 9-17ni kõigile uuringus osalejatele nii telefoni kui ka e-maili teel.

Kõigile organisatsiooni töötajatele saadetakse e-maili aadressitele uuringukutsed ja individuaalne link küsimustikule.

Tripodi küsitlussüsteem võimaldab uuringus kasutatavas ankeeti lisada nimeline viide näiteks juhile, kelle kohta tagasisidet palutakse, valikuliselt kuvada küsimusi, salvestada ankeet keset vastamist ja hiljem samalt lingilt jätkata ja muud vastamist mugavaks muutvad võimalused.

Tripod saadab küsitlusperioodi vältel meeldetuletusi kõigile töötajatele, kes ei ole veel vastanud. Küsimustikku märgitud vastused salvestuvad otse Tripodi küsitlussüsteemi.

Heaolu ja pühendumuse uuring 2024

SALVESTA JA JÄTKA HILJEM

KINNITA

Organisatsiooni heaolu omadused

Hinnangud palume anda 7-pallisel nõustumise skaalal: „1” – ei nõustu üldse kuni „7” – nõustun täielikult.

Juhul kui Sa ei oska kas olulisuse või nõustumise vaates väites kirjeldatule hinnangut anda, kasuta palun vastusevarianti „X” – ei oska öelda.

Vastustes oodatakse just SINU arvamust, seepärast ei saa vastused olla õiged ega valed. Palume hinnanguid kõigile väidetele.

Juhtimiskultuur

| | 1 - ei nõustu üldse | 2 | 3 | 4 - nii ja naa | 5 | 6 | 7 - nõustun täielikult | X - ei oska öelda |
|---|---------------------|---|---|----------------|---|---|------------------------|-------------------|
| Juhid on oma käitumisega töötajatele eeskujuks | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | X |
| Juhid selgitavad ja põhjendavad oma otsuseid | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | X |
| Juhid annavad tagasisidet töötajate arvamustele ja ettepanekutele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | X |

Palun tee mõned ettepanekud, kuidas organisatsiooni juhid saaksid töötajaid paremini kaasata:

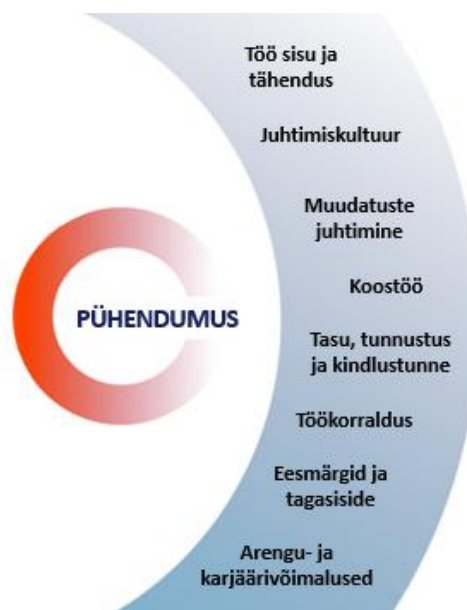
Tunnen, et üldiselt on meie ettevõtte juhid väga heaks eeskujuks ning oma alal kompetentsed. Siiski olen märganud, et juhtl-juhtile kaasamisotsused varieeruvad. Minu ettepanek oleks korraldada kõikidele juhtidele koolitus, mida viiks läbi meie ettevõtte peadirektor, ning jagaks selle käigus parimaid praktikaid töötajate kaasamiseks muudatuste algatamisel. Tunnen, et justnimelt meie peadirektor on parimaks eeskujuks selles vallas, kuna kogu oma staaži jooksul on just tema algatused olnud kõiki tasemeid kaasavad ja arvestavad.

MEETODID

Rahulolu ja pühendumuse uuringu (sh pulsiuuringu) meetod

Vastavalt hankekutsele viime Sotsiaalministeeriumis ja halduala asutustes läbi rahulolu ja pühendumuse uuringu avaliku teenistuse pühendumuse ja rahulolu uuringu metoodikal (täpsemalt on avaliku teenistuse metoodika kirjeldus esitatud järgneval juurdepääsulingil: [link](#)). Metoodika koosneb kahest osast:

- 1) **organisatsiooni töötajate pühendumus** ehk üldiseid hoiakuid kirjeldav näitaja, mis annavad aimdust töötajate pühendumusest või üldisest rahulolust aga ka näiteks tööandja mainest ja uskumusest tulevikuplaanidesse;
- 2) **pühendumust kujundavad tegurid** ehk teisisõnu sisuteemad, mis on asjakohased enamikus avaliku teenistuse asutustes ja mille kohta koguti võrdlusandmed. Põhiankeet sisaldab 33 universaalset rahulolu kaardistavat küsimust (8 teemat), millele võib lisada tellija soovil asutusepõhiseid eriküsimusi ja/või teemaplokke, mis lähtuvad konkreetse asutuse eripäradest ning hetkel aktuaalsetest teemadest.



Organisatsiooni töötajate pühendumus

Üldine pühendumuse tase (ingl k *commitment level*) aitab mõista, kuidas töötajad suhtuvad oma organisatsiooni ning kui pühendunud nad oma tööle on. Selle mõõtmine aitab luua pilti sellest, milline on üldisem olukord organisatsiooni töötajate arvates. Töötajate pühendumust kaardistab neli võtmeküsimust:

- **üldine rahulolu oma tööga** – mis kirjeldab töötajate üldist tööga rahulolu;
- **organisatsiooni soovimine tööandjana** – kirjeldab ühest küljest organisatsiooni mainet tööandjana aga teisest küljest ja töötajate tegutsemist kui promootori või maine kujundajana;
- **rahulolu asutuse tööõhkkonnaga** – kirjeldab töötajate nägemust organisatsioonikultuurist. Avatud, töötajatele sobiv ja hea tööõhkkond toetab usaldust laiemalt organisatsiooni suhtes ning arengule orienteeritud dialoogi pidamist organisatsioonis;
- **usk organisatsiooni tulevikuplaanidesse** – kirjeldab töötajate tulevikuootust. Juhul kui töötajad näevad organisatsiooni arengut positiivses valguses ning usuvad sellesse, siis ollakse ka tolerantsemad muudatuste osas. Samas suur hulk kriitilisi hinnanguid tulevikuplaanide osas viitab selgusetusele tulevikuvisionist aga võib ka tähendada töötajate vastu töötamist muudatuste juhtimisele.

Pühendumust kujundavad tegurid

Eesti avaliku teenistuse pühendumuse mõõtmise mudel koosneb lisaks pühendumuse mõõdikule veel ka kaheksast universaalsest pühendumust kujundavast tegurist. Need kõik tahud juhivad organisatsiooni töötajate pühendumust aga ka organisatsiooni terviklikku tõhusust ning arengut.

- **töö sisu ja tähendus** – pühendumust toetab asjaolu kui töötaja on leidnud omale õige kutsumuse. Ta saab teha seda, mis talle meeldib, mõistab selle vajalikkust ühiskonna jaoks ja tal on samaaegselt ka töös piisavalt autonoomiat;
- **arengu- ja karjäärivõimalused** – tulevikku vaatav ja selge karjäärisüsteem on motiveeriv töötajale ja kasulik organisatsioonile. Karjäärilaste arenguvõimaluste olemasolu ja võimalus sellest mõjub motiveerivalt. Näiteks võib töötaja karjääri alguses leppida madalama palgaga, kui ta teab, et ennast arendades ja tõestades saab ta liikuda vastutusrikkamale ja tasuvamale ametikohale. Teisest küljest võidab organisatsioon heast karjäärisüsteemist, kuna see võimaldab lähtuvalt strateegilistest eesmärkidest teadlikumalt arendada ja edutada töötajaid, kes näitavad üles motivatsiooni ja suutlikkust omandada asutuse jaoks vajalikke võtmepädevusi;
- **töökorraldus** – sujuv ja hästi läbimõeldud töökorraldus toimib põhimõttel, kus töötajatel on võimalus sõna võtta oma tööd puudutavates küsimustes, info on õigeaegselt kättesaadav aga ka eeldab heade töötingimuste olemasolu, et oma tööd hästi teha;
- **tagasiside vahetule juhile ja organisatsiooni juhtimisele** – pühendumust soodustav tööõhkkond eeldab usaldust juhtimiskultuuri suunal. Hea koostöö vahetu juhiga ja tippjuhtkonna poolt langetavate otsuste põhjendatus ning kiirus loob laiema usalduse asutuse osas aga ka soodustab muudatuste juhtimist;
- **muudatuste juhtimine** – muudatuste juhtimiseks ei piisa strateegiast, mis eksisteerib vaid dokumendi kujul. Vajalik on lisaks ka reaalsel praktikal, mis põhineb läbimõeldud sisendil nii töötajate arvamusest kui ka heast kommunikatsioonist;

- **koostöö** - koostööd on oluline hinnata mitte ainult meeskonnaliikmete kollegiaalsete suhete vaatest, vaid mõelda ka sellele, kuidas toimib koostöö teiste üksustega – kas on võimalik vajaduse korral abi saada ja kas kogu info töö tõhusaks teostamiseks on olemas;
- **eesmärgid ja tagasiside** - eesmärkide seadmise ja nende poole liikumisel on oluline mõista, kas ja kuidas töötajad nendest aru saavad ning kuidas nende poole liigutakse. Sellega tihedalt on seotud ka oma tööle tagasiside saamine, et eesmärkide poole liikumine oleks lahti mõtestatud ja töötajat suunav;
- **tasu, tunnustus ja kindlustunne** - Töötasuga rahulolu ei kujunda vaid töötasu absoluutne suurus. Lisaks sellele on olulised ka tajutud õiglus ja konkurentsivõimelisus. Töötasuga samaväärselt olulised on ka tunnustamine ja kindlustunne töökohal, mis kohati võivad olla isegi motiveerivamad kui absoluutne palganumber.

Koostööuuringus kasutatav metoodika

Ankeedi sissejuhatuses palutakse igal töötajal valida ette antud üksuste nimekirjast need üksused, kellega tehakse kõige tihedamini koostööd ja kellele soovitakse tagasisidet anda.

Tripodi koostööuuringu baasmetoodika käsitleb endas viite laiemat teemat, mis uurivad üldiseid hea koostöösuhte omadusi:

- Koostööle orienteeritud hoiak
- Tõhus ajakasutus
- Toimiv infovahetus ja sõnumite selgus
- Sisuline pädevus ja töö kvaliteet
- Uuenduslikkus ja initsiatiivikus

Küsimustiku täpne ülesehitus ja koostööpartnerite poolt hinnatavad aspektid kooskõlastatakse tellijaga ettevalmistavate tegevuste käigus. Lisaks soovitame kaasata ka avatud küsimuste vormis spetsiifilisemalt koostöö parendusettepanekuid. See võimaldab vältida olukorda, kus mõned töötajate jaoks olulised teemad jääksid vajaliku küsimuse puudumise tõttu tähelepanuta. Siiski võiks kaasatud olla uuringu metoodikasse kaks lähenemist:

- 1) **Numbrilist tagasisidet küsivad skaalad (nõustumise skaalal)** ehk rahuloluhinnangute põhine lähenemine, mis kogub tagasisidet, kui rahul on sisekliendid erinevate teenuse pakkumisega seotud omaduste ja käitumisviisidega peamiste koostööpartnerite puhul. Lisaks rahulolule on võimalik koguda ka tagasisidet kokkupuutesagedust.
- 2) **Avatud küsimused iga teemaploki järel**, kus küsitakse kommentaare ja ettepanekuid koostöö edendamiseks.

360-kraadi uuringus kasutatav meetod

Uuringu küsimustiku koostamine ja kohandamine toimub uuringu ettevalmistavas faasis koostöös kliendiga.

Metoodika sisendina kasutatakse organisatsiooni enda sisendit (näiteks juba kasutusel olev kompetentsimudel, juhtimispõhimõtted jms).

Lisaks on võimalik kasutada Tripodi poolt varasemalt välja töötatud metoodikaid ja juhtimismudeleid (nt avaliku sektori tipp- või keskastmejuhtide kompetentsimudeli põhist 360-kraadi uuringu meetodit).

Vajadusel aitame organisatsioonil metoodikat (sh kompetentsimudelit) arendada või kohendada. Metoodika arendamine toimub mitme sammuna. Esmalt toimub koostamine küsimustiku eesmärgi täpsustamiseks kliendi-poolse töögrupiga ja organisatsiooni tippjuhiga, et täpsustada organisatsiooni ootusi oma juhtidele. Seejärel Tripodi konsultandid teevad omapoolsed ettepanekud küsimustikku kasutades Tellijapoolset sisendit. Seejärel tutvustatakse metoodikat töögrupile ühe töötoa raames, mille tulemusena kohandatakse veelkord kompetentse ja tegevusnäitajaid. Peale töötuba viiakse sisse viimased parendused küsimustikku ja kinnitatakse lõplik küsimustik kliendiga.

Töölase heaolu uuringu (sh pulsiuuringu) meetod

Kuigi hankes on keskselt nõutud kasutada avaliku teenistuse rahulolu ja pühendumuse uuringu meetodit siis Tripod on jätkuvalt valmis pakkuma võrdlusandmete säilitamise eesmärgil oma headele ja pikaajalistele koostööpartneritele (Sotsiaalministeerium, Raviamet, Sotsiaalkindlustusamet) enda metoodikal läbiviidavat uuringumeetodit. Meetodite osas on võimalus olla olla vastavalt asutuste vajadustele paindlikud ning näiteks saaks seda täiendada avaliku teenistuse rahulolu ja pühendumuse uuringust pärit üldindeksiga (pühendumuse indeks). Lisaks on nii SKA kui ka SOM kasutanud mitmeid aastaid Tripodi välja töötatud Sotsiaalministeeriumi haldusala heaolu indeksit, mida saaks võrrelda asutuste vahel.

Pakkumuses toome ärisaladuse ja intellektuaalse omandi kaitsest lähtudes välja vaid üldise kirjelduse Tripodi poolt välja töötatud uuringumetoodikast.

Tripodi töölase heaolu uuringu meetod on välja arendatud tuginedes kahele sambale:

- 1) Meie 20-aastasele kogemusele organisatsioonide arendamise valdkonnas, mille käigus oleme kaardistanud kõige olulisemaid töötajate heaolu ning pühendumust kujundavaid tegureid. Kokku oleme kogunud 150 projekti jooksul üle 70 000 andmerea.
- 2) Eesti ja rahvusvaheliste organisatsioonide tipp- ja personalijuhtide praktilistele teadmistele, millised on kõige olulisemad teemad täna ja praegu. Selle jaoks viisime läbi üle 10 intervjuu, kus uurisime põhjalikult nende vaatenurka organisatsiooni heaolu kujundamisele.

Kõrge töölase heaoluga organisatsioon soodustab kõikide liikmete heaolu igal organisatsiooni toimimise tasandil. Selline organisatsioon jõustab, kaasab ning innustab oma töötajaid, kuid samas annab neile võimaluse ka võtta vastutust oma töö ning organisatsiooni hea toimimise eest.

Heaolu ja pühendumuse uuringu metoodika koosneb kahest osast:

- **Organisatsiooni heaolu omadused** - kombineerides andmetepõhist lähenemist ja praktilist juhtimiskogemust oleme sõnastanud kolm organisatsiooni heaolu omadusi käsitlevat vaadet. Teisisõnu on tegemist sisuteemadega, mis käsitlevad organisatsioonide toimimise paremaid praktikaid ning peamisi väljakutsekohti;
- **Organisatsiooni töötajate üldine heaolu**, mis mõõdab töötajate pühendumust ja hoiakuid organisatsiooni suhtes.

Tripodi organisatsiooni tööheaolu uuringu metoodika koosneb kolmest suuremast teemagrupid, mis juhivad kõige tugevamalt töötajate üldist heaolu. Metoodika põhiosa on fikseeritud ja seda ei muudeta (siiski on väiteid võimalik kohandada vastavalt organisatsioonis kasutatavale terminoloogiale). Uuringu põhiosale vastamiseks kulub ca 15 minutit. Läbirääkimiste käigus on Tellijal võimalik valida metoodikasse täiendavaid väiteid, skaalasid või lisaküsimusi. **Lõplik metoodika lepitakse kokku tellijaga koostöös uuringu ettevalmistavate tegevuste käigus**, küll aga võetakse arvesse ka eelmise korra meetodit ja teemasid, mis kaasatakse uuringusse muutuse analüüsiks.



Üldised hoiakud

Töötajate üldist heaolu kirjeldavad, kuidas töötajad end organisatsioonis tunnevad ning oma tööga suhestuvad. Lisaks sellele annavad üldist heaolu käsitlevad hoiakud ülevaate sellest kui võrd tunnevad töötajad end

organisatsiooniga seotuna, kui paljud kaaluvad lahkumist ja kui paljud soovitsid organisatsiooni tööandjana. Tulemustes toome esile üldist heaolu kirjeldavate näitajate keskmistatud tulemused teistes organisatsioonides.

Sotsiaalministeeriumi haldusala asutusi ja nende tulemusi on võimalik võrrelda üldist heaolu kirjeldavate hoiakute võrdlusgrupiga, mis koostatakse vastavalt asutuse eripärale: näiteks on Tripod teinud koostööd ja pakkunud heaolu uuringut tervelt viiele ministeeriumile või teinud koostööd mitme teise riigi infotehnoloogia (IT) asutusega. Võrdlusandmed on kasutuses alati kõige värskeamad (maksimaalselt viimasest kahest aastast) ja valitakse välja vahetult enne tulemuste tutvustamist.

1. Üldine heaolu

Üldine heaolu tähendab positiivset vaadet oma organisatsioonile, tööle ja töökeskkonna omadustele. Üldise heaolu skaala väited hindavad üldist rahulolu tööga, organisatsiooni toimimisega, juhtimiskultuuriga, arenguvõimalustega ja suhetega töö. Lisaks käsitleme töötajate meelestatust tuleviku suhtes ja arenguperspektiivi töö.

2. Üldised hoiakud organisatsiooni suhtes

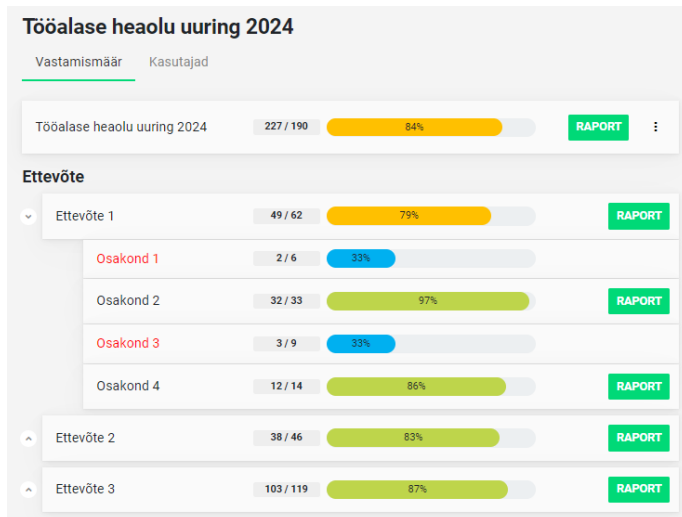
Kas töötajad soovitsid organisatsiooni oma tuttavatele tööandjana ja kui suur osa vastajatest on kaalunud lahkumist? Esimene küsimus peegeldab töötajate nägemust oma tööandjast, teine küsimus kirjeldab tööturukäitumist. Nendele küsimuste vastuseid kombineerides saame vaadelda töötajate üldiseid hoiakuid oma organisatsiooni suhtes.

Tripodi täisautomaatne tulemuste süsteem

Uuringutulemusi on võimalik Tripodi täisautomaatselt tulemuste süsteemist vaadata kohe peale küsitlusperioodi lõppu. Tulemuste esitlusviis sõltub suuresti kasutatavast meetodikast ja organisatsiooni struktuurist.

Uuringutulemused esitatakse **üle-organisatsiooniliste uuringute puhul** (rahulolu- ja pühendumuse uuring, pulsiuuring, koostööuuring):

- **Organisatsiooni põhise koondraportina** – mis sisaldab tulemusi kõigi eristatavate laiemate üksuste lõikes. Koondvaates esitatakse kvantitatiivsed tulemused tabelite, jooniste ja graafikutena. Lisaks esitatakse koondvaates ka arenguvajaduste maatriksi, mille põhiselt on võimalik arendustegevusi kõige sisukamalt planeerida.
- **laiemate valdkondade tulemused** – sisaldab tulemusi konkreetse fookuses oleva struktuuriüksuse ja selle allüksuste kohta. Lisaks on toodud hinnangute võrdlemise vaatest ka organisatsiooni koondtulemused.
- **struktuuriüksuste tulemused** – sisaldab tulemusi konkreetse fookuses oleva struktuuriüksuse kohta. Lisaks on toodud hinnangute võrdlemise vaatest ka organisatsiooni koondtulemused.
- **avatud kommentaarid** esitatakse vastavalt kliendi soovile, kas ainult organisatsiooni peakasutajatele või iga struktuuriüksuse kohta käivate tulemustega koos (nn kasutajatele). Kommentaaride raportites tuuakse välja iga kommentaari meelestatus antud teema suhtes.



Siiski on oluline mõista, et täisautomaatne süsteem ja selle struktuuripuu (mis astmel, milliseid tulemusi vaadeldakse) sõltub suuresti organisatsiooni ülesehitusest. Lõplik tulemuste esitlemise struktuur koostatakse koostöös kliendiga ettevalmistavate tegevuste käigus.

Süsteemifunktsionaalsus hõlmab endas:

- kasutajate lisamist, muutmist ja määramist, mis võimaldab tekitada allüksuste tulemustele ligipääsu (esialgne kasutajate nimekiri lisatakse koos töötajate loendiga);
- laiemate struktuuriüksuste (nt valdkonna) tulemuste vaatlemist allüksuste lõikes;
- erinevate struktuuriüksuste tulemuste vaatlemine;
- tulemuste jooniste ja tabelite allalaadimist.

360-kraadi uuringu puhul esitatakse igale juhile personaalne raport ja juhtimistasemete lõikes koondraportid:

- **Juhi personaalne raport** – sisaldab tulemusi konkreetsele juhile antud tagasiside hinnanguid ja hinnangute jaotumisi erinevate tagasisidet andnud gruppide lõikes. Lisaks esitatakse individuaalraportis ka tagasisidet andnud gruppide kommentaarid
- **Juhtimistasemete koondraportid** – mis sisaldab koondtulemusi erinevate juhtimistasemete lõikes. Koondvaates esitatakse kvantitatiivsed tulemused tabelite, jooniste ja graafikutena.

| Hinnatav | Hinnatav | Vahetu juht | Kolleeg | Meeskond | Partner | Kokku |
|------------|----------|-------------|---------|----------|---------|-------|
| NÄIDISJUHT | 1/1 | 2/2 | 2/2 | 4/4 | 2/2 | 11/11 |

Tripodi täisautomaatne tulemuste süsteem jääb kliendile kasutatavaks kolmeks aastaks.

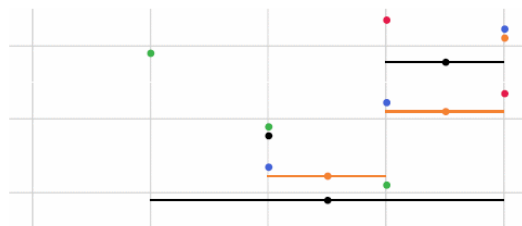
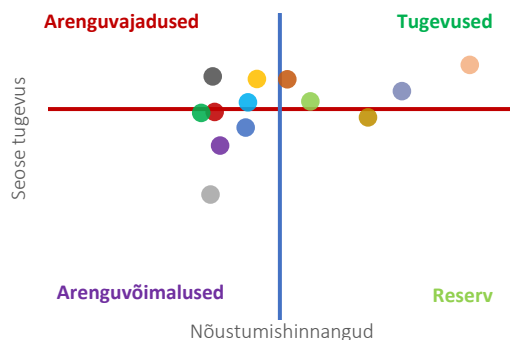
Näidisüsteemile pääseb ligi <https://test.tripod.ee> aadressilt kasutades *Kasutajanimi* alalehte ning sisestada *Kasutajanimena* **Kasutaja** ning *paroolina* **Tripod2544**

Analüüsid

Võtame võrdse kaaluga kohustused nii organisatsiooni kui terviku (üldistatud tulemuste edastamine) kui ka kõigi üksikute töötajate ees (konfidentsiaalsuse hoidmine). **Tellijale esitame tulemused alati ainult üldistatud kujul grupi keskmisena eeldusel, et analüüsitavas grupis on vähemalt 5* vastanut** (*kokkuleppel on minimaalset grupi suurust ka võimalik vähendada). Kvantitatiivsetest analüüsimetoditest kasutame kirjeldavat statistikat ja seosteanalüüsi, mõistmaks milliseid organisatsiooni omadusi juhtida, et tõsta töötajate üldist heaolu:

Kirjeldav statistika ja gruppide võrdlemine - toome välja keskmised hinnangud kõigile küsimustele ja eri vastusevariante märkinute osakaalu struktuuriüksuste ja ametigruppide lõikes:

- **Keskmised hinnangud** – kirjeldab seda, kuivõrd põhjustab hetkeolukord kõnealuses valdkonnas rahulolu.
- **Kriitiliste hinnangute osakaal (%)** – nende töötajate osakaal, kes andsid väites kirjeldatule mittenõustumist (rahulolematust) peegeldava hinnangu (nt 5-palli skaalal „1“ või „2“). Kirjeldab seda, kui suure osa töötajaskonna jaoks on tegu kriitikat tekitava aspektiga.
- **Seoste analüüs** – mõistmaks, millised tegurid kujundavad töötajate üldist rahulolu kõige tugevamalt. Vaadeldes analüüsi võimaldab tellijal arendustegevusi planeerida läbimõeldumalt ja kuluefektiivsemalt – keskendudes nendele teguritele, mida parendades on võimalik mõjutada enam üldist rahulolu või pühendumust.
- **Arenguvajaduste maatriksis** toome korrelatiivsete seoste ja keskmistehinnangute põhjal välja organisatsiooni peamised **tugevused** (üldise heaoluga tugevalt seotud teema ja kõrge keskmine hinnang) ja **arenguvajadused** (üldise rahuloluga tugev seos ja madal keskmine hinnang).
- **Kommentaari kvalitatiivne analüüs** - uuringuankeedis on võimalik iga teema juures anda tagasisidet avatud kommentaaridena. Kommentaaridest tulnud informatsiooni kasutame esitlustel numbrilise tagasiside selgitamiseks ja peamiste kitsaskohtade väljatoomiseks. Lisaks võimaldab avatud kommentaaride kvalitatiivne analüüs neis väljendatud tagasisidet organisatsioonis laiemalt jagada kiiresti haarataval kujul, mis ei riku ühegi tagasiside kirjutaja konfidentsiaalsust, st üksikkommentaare me välja ei too.
- **miinimum ja maksimum hinnang (360-kraadi uuringus)** – kirjeldab seda, kas suuremates vastajagruppides (nt. kolleegide või meeskonnaliikmete) vastuste hulgas on ka vastajaid, kes on andnud kompetentsile või tegevusnäitajale väga kõrge või väga madala hinnangu. Samas aitab min/max hinnangute esitamine ka mõista keskmise hinnangu kujunemist.



Tulemuste tutvustamine

Uuringu tulemuste kohta koostame PowerPoint esitluse, kus on esitatud uuringu olulisemad tulemused, tuginedes raportites esitatud kvantitatiivsetele analüüsidele. Lisaks illustreerime tähelepanekuid peamiste kommentaaridest tulnud infoga (kvalitatiivne analüüs). **Neid slide kasutame juhtidele ja töötajatele tehtavatel ettekannetel. Hea praktika kohaselt kasutame töötajatele mõeldud tulemuste tutvustusel lühendatud slaidikava.** Oma kogemuse põhjal teame, et Tellija organisatsiooni liikmetel on tulemustega tegelemisel erinevad rollid:

- 1) **Tellija esindaja** on uuringu ülesehituse ja tulemustega kõige paremini kursis ning oskab teisi organisatsiooni liikmeid kõige paremini nõustada.
- 2) **Juhtkond** seab prioriteete ja kujundab nende teemade arendamist, mis puudutavad organisatsiooni kui tervikut. Prioriteetide põhisel liigutakse edasi ka arendustegevustega (töötoaga juhtidele, vt järgmist peatükki).
- 3) **Juhid** on eestvedaja rollis oma tasandi väljakutsete lahendamisel kaasates arutellu teisi juhte ja oma meeskonnaliikmeid. Juhtide-poolse arutelu läbiviimiseks soovitame modreerimisoskuste koolitust (vt järgmist peatükki).
- 4) **Meeskonnaliikmed** oskavad kõige paremini öelda, kuidas kirjeldatud väljakutsed nende puhul avalduvad ning millised võiksid olla toimivad lahendused (inimeste kaasamine tegevusplaani ülesehitamisele).

Tulemuste tutvustamine:

- **esitlus juhtidele** – selle esitluse käigus anname ülevaate uuringu tulemustest tervikuna, kuvame peamisi tulemusi üksuste lõikes, toome välja peamised tugevused ja arenguvajadused, ning kaardistame kogu organisatsiooni toimimisega seonduvad küsimused, probleemid ja (tähelepanu vajavad kohad);
- **esitlus töötajatele** – esitleme tulemusi ülejäänud töötajaskonnale, keda ei kaasatud esimesse uuringu tutvustusse, mille käigus anname ülevaate uuringu tulemustest tervikuna, toome välja peamised tugevused ja arenguvajadused ning keskendume töötaja rollile heaolu juhtimisel.

ARENDUSTEGEVUSED



Uuringid võimaldavad „kraadida“ aga ei arenda. Rahulolu või kompetentside edendamiseks on juhtidel ja/või töötajatel vaja **ühiselt lahti mõtestada**, milline on olukord praegu ja millist olukorda soovitakse. Seejärel luua tegevusplaan soovitud suunas liikumiseks ja viia see ellu. Selleks on vaja **läbimõeldud arendustegevusi**.

Kuidas saab Tripod abiks olla?

Arendustegevused sõltuvad suuresti organisatsiooni valmisolekust ja tulemustest ning seetõttu on tegemist täiendava lisatööga, mille vajadust saame täpsustada ja toetamise võimalusi arutleda küsitlusperioodi jooksul.

Töötuba juhtidele, mille eesmärgiks on mõelda läbi arendustegevuste protsess ja lahti mõtestada uuringu tulemused üle-organisatsioonilisel tasandil:

- **Eesmärk:** organisatsiooni tegevuskava loomine kõikide juhtide osalusel, soodustades vastutuse võtmist ja motiveeritust tegevuskava elluviimiseks
- **Sihtgrupp:** juhid (max 20)
- **Kestus:** 6 tundi, kohapeal
- **Tegevussammud:** eeltöö organisatsiooniuuringu tulemustega, sh osalemine tulemuste tutvustamisel organisatsioonile, tutvumine organisatsioonikultuuriga, töötoa ettevalmistus koostöös kliendiga (2 kohtumist), töötoa läbiviimine, kokkuvõtete tegemine
- **Tulemus:** konkreetne tegevuskava koos tähtaegade ja vastutajatega

Kaasava arutelu koolitus juhtidele, selleks et ületada takistusi, mis tulenevad inimlikest teguritest.

- **Eesmärk:** juhtide ettevalmistus organisatsiooniuuringu tulemuste aruteluks ja tegevuskava loomiseks meeskonnas
- **Sihtgrupp:** juhid
- **Kestus:** 4 tundi, kohapeal
- **Tegevussammud:** eeltöö organisatsiooniuuringu tulemustega, koolituse ettevalmistus koostöös kliendiga (1-2 kohtumist), juhendmaterjalide koostamine töötubadeks meeskondades, koolituse läbiviimine, kokkuvõtete tegemine
- **Tulemus:** juhid oskavad kaasata meeskonnaliikmeid aruteludes, kus oleks maksimaalselt kajastatud igaühe mõtted ja kus meeskonnaliikmed on motiveeritud ka tegevussamme ellu viima. Neid oskusi saab rakendada ka muude meeskonnale oluliste teemade lahendamiseks.

Tagasiside vestlus juhtidele – Meie aastatepikkune kogemus on näidanud, et kõige enam on juhi arengule 360-kraadi tagasisideuuringust kasu siis, kui tal on võimalus uuringutulemused kogenud konsultandi abiga ise lahti mõtestada ning endale arengueesmärgi seada, seetõttu kasutame individuaalsete raportite lahtimõtestamisel tagasisidevestlust. Seejuures on võimalik, et juht ise dokumenteerib vestlust ehk vestluse lõpuks paneb kirja oma peamised arengueesmärgid järgmiseks perioodiks, samuti alameesmärgid ning esimesed sammud. Selleks saame kasutada spetsiaalset vormi küsimustiku lõpus. See tähendab iga hinnatava puhul ca 1,5 h pikkust kohtumist (või tagasisidevestlust veebi vahendusel) Tripodi coachiga, kes aitab juhil oma tulemusi lahti mõtestada ning seada motiveerivaid arengueesmärgi (optimaalseks loeme üks-kaks suurt eesmärki, millega koos saab seada alaeesmärgid).

MÕJU MÕÕTMINE

Pulsiuuring



Pulsiuuringu eesmärgiks on saada kiire ülevaade, kuidas on läinud üle-organisatsiooniliselt arengueesmärkide täitmisega. Kaardistada, millised tegevused on hästi toimunud ja mida saaks veel paremini teha.

Üldiselt soovime kõigil klientidel pulsiuuringu küsimustikule läheneda paindlikult ja fookuspõhiselt, viisil, et pulsi katsumine ei oleks ainult mõõtmise eesmärgil vaid annaks ka möödunud perioodi edulugude kohta tagasisidet. Alaeesmärgiks võiks lühiuuring edasivaatavalt koguda sisendit – kas me saame mõne varasema arengueesmärgi täitmise tingimusel ka mõne uue eesmärgi seada?

Pulsiuuringu läbiviimise etapid on üle-organisatsioonilisele uuringule samad, küll aga meetod selgelt lühem (ca 30% heaolu uuringust), mistõttu ka projekti läbiviimiseks kulub märkimisväärselt vähem aega ja ressursi.

Arengumeeter

Arengumeeter toetab juhi arengut aidates eesmärgi seada, seda vajalikele osapooltele edasi kommunikeerida ja juba arengueesmärgi poole liikumisel sellele ka tagasisidet koguda. **Arengumeetri alusideeks on toetada juhi personaalset arengut läbi tunnustava tagasiside.** Igal juhul palume heaolu uuringu põhjal püstitada 2-3 eesmärgi. Eesmärgistamise seadmiseks kasutame küsimusi, mis põhinevad EXACT (Carol Wilsoni) mudelil.

Seejärel on võimalik eesmärgi puudutavatele osapooltele (nt meeskonnaliikmed) edastada e-maili teel eesmärgi tutvustus ning valitud kuupäeval küsida neilt tagasisidet eesmärgi kohta:

Tagasiside küsimiseks kasutame kolme numbrilist indikaatorit:

- 1) Kui olulisena nähakse seatud eesmärgi juhi arengus?
- 2) Kuivõrd ollakse märganud arengus edusamme?
- 3) Kuivõrd tähtis on selle arengueesmärgiga edasi tegeleda?

Hea arengueesmärk on:

- **Selge** – üks fookus, vähe sõnu
- **Äge** – positiivselt sõnastatud, inspireeriv
- **Möödetav** – on teada, mille järgi saad aru, et eesmärk on saavutatud
- **Parasjagu pingutav** – ei ole liiga lihtne, aga ka mitte liiga raske
- **Ajaliselt raamitud** – saavutatav 3-6 kuuga seadmiseks

Lisaks kasutame mitmeid avatud küsimusi, mis aitavad koguda tagasisidet avatud vormis. Soovi korral saab juht ise küsimusi täpsustada arengueesmärgi seadmisel. Eesmärgile antav tagasiside esitatakse juhile kas konfidentsiaalsel kujul (tulemused ei ole personaliseeritud) või siis personaliseeritult (juhi poolt sätestatav). Tulemusi keskmistatakse, leitakse erinevate indikaatorite puhul osakaal vastajatest, kes on pidanud seda oluliseks ning kui suur hulk vastajatest on märganud edusamme ning nõustuvad, et teemaga peaks edasi tegelema.



Arengumeetri kasutuselevõtmisel tutvustame juhtidele eesmärgi seadmise mudelit, arengumeetri kasutuselevõttu ja julgustame iseseisvalt uuringutulemuste põhjal arengusammude seadmist. Arengumeetri peakasutajatele (ehk organisatsiooni tippjuhtidele ja personalijuhile) on nähtavad kõikide juhtide arengueesmärgid, kui nad ei ole seda teisiti sätestanud.

PROJEKTIPLAAN

Iga projekti puhul lepitakse kokku tellijaga konkreetsed tegevussammud ja tähtajad. Küll aga kõigi uuringute puhul kehtib üldiselt sarnane projektiülesehitus ja ajaplaan.

1.1 Töötajate loendi koostamine ja tulemuste struktuuripuu ehitamine

Kestus: valmis hiljemalt 1 nädal enne küsitlusperioodi.

Eesmärk: Tellija organisatsiooni uuringus osalevate töötajate loendifaili koostamine. Antud loendifaili kasutab Tripod aluseks, et saata uuringukutsed vastajatele, koostada vastamismäära ja raportite struktuur ning lisada kasutajad süsteemi.

Vajalikud sammud:

- 1) Tripodi projektijuht edastab Tellijale loendi sisestuspõhja koos täitmisjuhistega, mis kooskõlastatakse eeltöö raames.
- 2) Tellija saadab Tripodi projektijuhile tagasi täidetud loendifaili. Vajadusel annab Tripodi projektijuht tagasisidet ning palub teha Tellijal loendifailis täiendusi.
- 3) Tellija edastab lõpliku versiooni loendifailist Tripodi projektijuhile.

Tulemus: kõiki uuringusse kaasatud töötajaid sisaldav ja üle kontrollitud loendifail.

1.2 Metoodika kohandamine

Kestus: valmis hiljemalt 1 nädal enne küsitlusperioodi, tavapäraselt kulub metoodika kohandamiseks vastavalt Tellija soovidele umbes 2-3 nädalat (360-kraadi uuringu meetodi väljatöötamiseks võib kuluda rohkem aega).

Eesmärk: Jõuda välja küsitlusankeedini, mis kaardistab olulisi tahke, mis on Tellijale olulised ja on terminoloogiliselt arusaadavad vastajatele.

Vajalikud sammud:

- 1) Tripodi projektijuht koostab Tellija esmasel sisendil küsitlusankeedi ning edastab selle Tellijale ülevaatamiseks. Ankeedi ülevaatamist ja tagasisidestamist on võimalik teha ka kohtumise formaadis jooksva arutelu vormis.
- 2) Tellija saadab Tripodi projektijuhile tagasi tagasisidestatud küsitlusankeedi faili.
- 3) Vajadusel annab Tripodi projektijuht tagasisidet, pakub välja täiendavaid alaskaalasid ja väiteid, ning palub teha Tellijal sellest lähtuvalt valikuid. Vajadusel korraldatakse seda sammu, et jõuda lõpliku teemade valikuni.
- 4) Tellija saadab lõpliku versiooni küsitlusankeedist Tripodi projektijuhile.

Tulemus: Tellija poolt kinnitatud lõplik küsitlusankeet.

1.3 Eelkommunikatsioon ja tutvustused

Kestus: infokiri ja tutvustav üritus 1 nädala jooksul enne küsitlusperioodi.

Eesmärk: Informeerida ning eelhäälestada uuringuks võimalikult suurt hulka Tellija organisatsiooni töötajatest.

Vajalikud sammud:

- 1) Tripodi projektijuht koostab uuringut tutvustava infokirja ning valmistab ette uuringut tutvustava esitluse.
- 2) Tellija levitab infokirja oma organisatsiooni sisekanalites selliselt, et need jõuaksid võimalikult suure hulga töötajateni.
- 3) Tellija ja Tripodi projektijuht lepivad kokku uuringut tutvustava kuupäeva Tellijale sobiva kanali kaudu (veebiesitus või koha peal). Hea praktika on siinkohal panna paika ka tulemuste tutvustuse kuupäevad.
- 4) Tripodi projektijuht viib läbi uuringut tutvustava esitluse kattes kõiki uuringut puudutavaid olulisi punkte – küsitluse läbiviimine, vastamise viis, ankeedi sisu, konfidentsiaalsus ja tulemuste esitus.

Tulemus: Informeeritud töötajad, kes on valmis organisatsiooni heaolu parendamiseks sisukat tagasisidet andma.

2. Uuringu läbiviimine – küsitlus

Kestus: tavapäraselt 2 nädalat

Eesmärk: Võimalikult suure vastamismääraga läbiviidud uuring.

Vajalikud sammud:

- 1) Tripodi projektijuht saadab igale uuringus osalevale töötajale individuaalse elektroonilise kutse uuringus osalemiseks.
- 2) Tripodi projektijuht saadab Tellijaga kokkulepitul arvul meeldetuletusi mittevastanud uuringus osalejatele.
- 3) Tellija motiveerib jooksvalt uuringus osalejaid ning jälgib jooksvalt vastamismäära kujunemist.

Tulemus: Kokku kogutud tagasiside töötajatelt, mille põhjal on võimalik koostada raportid ning tulemuste esitlused.

3. Tulemuste tutvustamine/tagasisidevestlused (360) ja tulemustele juurdepääsu andmine

Tegevuse periood: tulemuste tutvustamine/tagasisidevestluste (360) orienteeruvalt 1 nädala jooksul pärast küsitlusperioodi

Eesmärk: Tutvustada tulemusi kõigile kokkulepitud Tellija osapooltele või alustada tagasisidevestlustega (360) ning anda juurdepääs Tripodi küsitlussüsteemile.

Vajalikud sammud:

- 1) Tripodi projektijuht valmistab ette raportid ja vajalikul hulgal esitlusi/tagasisidevestlusi(360). Juhul kui eeltöö raames ega küsitlusperioodi jooksul ei ole Tellijaga õnnestunud kokku leppida uuringu tulemuste tutvustamise kuupäeva, siis tehakse seda siin.
- 2) Tripodi projektijuht viib läbi kokkulepitud arvul esitlusi.
- 3) Tripodi projektijuht annab Tellijale ligipääsu uuringuraportitele ning kasutajate haldusele.
- 4) Tellija saadab määratud kasutajatele ligipääsud oma üksuste raportitele.

Tulemus: Tulemustest informeeritud ning raportitele ligipääsu omav Tellija.

4. Eesmärkide seadmine

Tegevuse periood: nädal peale esmast tulemust tutvustust

Eesmärk: Juhtide eesmärgiks sõnastada kõige olulisemad arengueesmärgid ja võtmetulemused ning töötada välja ettepanekud või esmane tegevuskava nende lahendamiseks.

Vajalikud sammud:

- 1) Tripodi konsultant või coach, kes on tutvunud organisatsiooni peamiste tulemustega viib läbi kokkulepitud töötoa või koolituse Tellija juhtidega. Hoides fookuses tippjuhtide sõnastatud arengueesmärgid.
- 2) Tellija juhid osalevad aktiivselt aruteludes, mõtlevad ning töötavad töötoa/koolituse jooksul kaasa.
- 3) Tripodi konsultant/coach ning Tellija juhid seavad koostöös peamised arengueesmärgid, panevad paika tegevusplaanid ning koostöös määratakse vastutajad.

Tulemus: Terviklik ja rakendatav organisatsiooni arendamise plaan uuringutulemuste põhjal.

5.1 Eesmärkide mõju mõõtmine – arengumeeter

Tegevuse periood: algusega kohe peale tulemuste tutvustust

Eesmärk: Hinnata seatud eesmärkide ning nende põhjal tehtud tegevuste mõju heaolule organisatsioonis.

Vajalikud sammud Arengumeetri edukaks kasutamiseks:

- 1) Tripod annab Tellijale ligipääsu Arengumeetri kasutamiseks koos juhustega. Lisaks juhendab esitluse järgselt Tripodi konsultant, kuidas eesmärgid seada.
- 2) Tellija edastab ligipääsu Arengumeetrile oma organisatsiooni juhtidele.
- 3) Tellija organisatsiooni juhid seavad endale või oma meeskondadele arengueesmärgid, mida jooksvalt hinnata. Juhtide meeskonnaliikmed annavad jooksvalt tagasisidet eesmärkide täitmise edukuse või nende olulisuse kohta.
- 4) Juhid kohandavad jooksvalt oma eesmärgid vastavalt tagasisidele.

5.2 Eesmärkide mõju mõõtmise – pulsiuuring (üle-organisatsiooniline uuring)

Tegevuse periood: vähemalt 6 kuud peale heaolu uuringut

Eesmärk: Hinnata seatud eesmärkide ning nende põhjal tehtud tegevuste mõju heaolule organisatsioonis.

Vajalikud sammud pulsiuuringu läbiviimiseks:

- 1) Tellija planeerib uue pulsiuuringu indikatiivse küsitluse läbiviimise perioodi.
- 2) Tellija valib välja teemad, millega on viimasel perioodil aktiivselt organisatsioonis tegeletud.
- 3) Tripodi projektijuht viib läbi uuringu ning avab tulemused esitluse vormis ning süsteemis muutuse analüüsile.

Tulemus: Ülevaade organisatsioonis tehtud tegevuste mõjust.

Maksumus

Allpool on esitatud üle-organisatsioonilise (rahulolu- ja pühendumuse uuring või koostööuuring) uuringu projektiga seotud minimaalsed tegevused ja maksumused.

| #N | Ühe üle-organisatsioonilise uuringuga seotud tegevused | Maksumus (€; KM-ta) |
|----|--|---------------------|
| 1 | Projektijuhtimine (sh projekti läbiviimisega ja struktuuripuuga seonduv konsultatsioon)* | 1200 |
| 2 | Metoodika kohandamine kliendi püstitatud eesmärkidest (täiendavate teemade ja lisaküsimuste määratlemine, täiendavad kohtumised ettevõtte esindajaga, keelelised kohandused)* | 600 |
| 3 | Elektroonilise küsitlusankeedi programmeerimine (eesti keeles), E-ankeediga vastuste kogumine, kordusteadete saatmine (sh vastajate ja kasutajate üles laadimine süsteemi, üksuse linkide koostamine) | 600 |
| 4 | Uuringutulemuste keskkonna ülesseadmine (tulemuste esitlusviisi kohandamine metoodikast lähtuvalt, kasutajate juurdepääsude lisamine, eelmise korra andmete lisamine süsteemi ja muutuse analüüside teostamine, mitmekeelne tulemuste süsteem) | 1500 |
| 5 | Uuringutulemusi tutvustav ettekanne organisatsiooni juhtkonnale (ettevalmistus, kvalitatiivne analüüs, presentatsiooni koostamine ja üks 60 min esitus)** | 700 |
| #K | Üleorganisatsioonilise uuringu kogumaksumus*** | 4600 |

Järgmine tabel kirjeldab pulsiuuringuga seotud minimaalseid tegevusi

| #N | Pulsiuuringuga seotud tegevused | Maksumus (€; KM-ta) |
|----|---|---------------------|
| 1 | Projektijuhtimine, sh uuringumetoodika kohandamine kliendi püstitatud eesmärkidest lähtudes (projekti raamides on arvestatud 4-6 töötundi metoodika kohandamiseks)* | 700 |
| 2 | Elektroonilise küsitlusankeedi programmeerimine (eesti keeltes), E-ankeediga vastuste kogumine, kordusteadete saatmine | 400 |
| 3 | Uuringutulemuste keskkonna ülesseadmine (sh struktuuripuu ülesehitus, tulemuste esitlusviisi kohandamine kliendi metoodikast lähtuvalt, muutuse analüüsi lisamine ja kasutajate lisamine süsteemi)*** | 1400 |
| 4 | Uuringutulemusi tutvustav ettekanne organisatsiooni juhtkonnale (ettevalmistus, kvalitatiivne analüüs, presentatsiooni koostamine ja üks 30 min esitus)** | 500 |
| #K | Pulsiuuringu maksumus | 3000 |

* Projektijuhtimine koosneb jooksvast kommunikatsioonist organisatsiooni esindajaga, klienditoest vastajatele. Metoodika kohandamine täiendavate teemade ja lisaküsimuste määratlemisest ning nende lisamisest ankeeti.

** Väljaspool Tallinnat toimuvatel esitlustele lisandub sõidu- ja ajakulu (100 eurot/1 sõidutunni kohta).

*** Kordusuuringu puhul lisandub uuringutulemuste keskkonna ülesseadmisele täiendavalt 5 töötundi seoses varasemate tulemuste võrreldavale kujule viimisega (eeldusel, et meetod või organisatsiooni struktuur isegi väiksemal määral muutub kahe uuringu vahepealsel ajal ja tellijale on oluline säilitada muutus ühiste teemade raamides).

Valikulised üle-organisatsiooniliste uuringutega seotud lisategevused

| #N | Valikulised lisategevused | Maksumus (€; KM-ta) |
|------|--|---------------------|
| LISA | Uuringueelse infokirja koostamine ja üks uuringueelne tutvustav esitlus juhtidele või töötajatele (üks 30min esitlus)** | 400 |
| LISA | Täiendava uuringueelse tutvustava esitluse läbiviimine juhtidele või töötajatele (üks 30 min esitlus, sh ettevalmistused)** | 250 |
| LISA | Uuringutulemusi tutvustav täiendav ettekanne organisatsiooni juhtkonnale (ettevalmistus, presentatsiooni koostamine ja üks 60 min esitlus) | 600 |
| LISA | Uuringutulemusi tutvustav ettekanne organisatsiooni töötajaskonnale (ettevalmistus, presentatsiooni koostamine ja üks 30 min esitlus) | 500 |
| LISA | Uuringutulemusi tutvustava artikli kirjutamine (ettevalmistus, kvalitatiivse analüüsi läbiviimine, visualiseerimine ja keelekontroll, pikkus 1 lk) | 600 |
| LISA | Töötuba juhtidele - organisatsiooni tegevuskava loomine (kestus 6 tundi, sh ettevalmistus ja ettevalmistav kohtumine). | 2000 |
| LISA | Kaasava arutelu koolitus - juhtide ettevalmistus tulemuste aruteluks meeskonnas (kestus 4 tundi, sh ettevalmistus ja ettevalmistav kohtumine)** | 1500 |
| LISA | Iseseisev eesmärgi seadmise koolitus ja arengumeetri kasutamise õpetus juhtidele (lisaks tulemuste esitlusele jätkub 30min tutvustus) | 500 |
| LISA | Ühe kasutaja (juhi) lisamine arengumeetrisse (kasutamise õigus 12 kuud) | 30 |
| LISA | Lisategevused või esialgselt arvestatud ajakulule lisanduv tööaeg arveldatakse tunnipõhiselt | 100/1h |

360-kraadi uuringuga seotud tegevused

| #N | 360-kraadi uuringuga seotud tegevused | Maksumus (€; KM-ta) |
|--|--|---------------------|
| Tehnilise ettevalmistamisega seonduvad tegevused | | |
| LISA | Projektijuhtimine (sh süsteemi kasutamise või vastajaste struktuuri koostamise juhendamine, operatiivsete küsimuste lahendamine) | 800 |
| LISA | Ühekordne süsteemi sisse seadmise kulu kliendile kasutamiseks - veebipõhiste küsimustike programmeerimine | 600 |
| LISA | Individuaalraporti formaadi ettevalmistamine | 600 |
| LISA | Koondraporti põhja ettevalmistamine (sh koondraportile juurdepääsu tagamine) | 500 |
| 360-kraadise individuaalse raporti koostamine ja tagasisidevestluse läbiviimine | | |
| LISA | Ühele juhile tagasiside kogumine kasutades süsteemi ja seeläbi talle individuaal raporti genereerimine | 100 |
| Täiendavad tegevused | | |
| LISA | Ühe meetoodika väljatöötamise töötoa läbiviimine (kestvus umbes 3 tundi) | 800 |
| LISA | Meetoodika väljatöötamine ja kohandamine (1 tund)* | 100 |
| LISA | Kommunikatsioonitegevused (infokiri, ühe 30 min pikkuse uuringut tutvustava esitluse läbiviimine videosilla teel) | 400 |
| LISA | Tagasisidevestluste läbiviimine juhtidega (1 tagasisidevestlus kestvusega 1h 200 eurot) | 200 |
| LISA | Koondtulemuste tutvustamine (esitlus kuni 60min, sh ettevalmistus) | 500 |
| LISA | Ühe juhtimistaseme koondtulemuste avamine | 200 |

*Töötoale eelnevalt esmase mudeli koostamine ning töötubade järgselt selle lõplik vormistamine. Tavapäraselt kulub 8 kuni 12 tundi meetoodika kohandamiseks.

LISA 1. TRIPODI VARASEM KOGEMUS ORGANISATSIONUURINGUTE LÄBIVIIMISEL

Valik erasektori üle-organisatsioonilistest uuringutest

Ajavahemik: 01.2022 – 6.2024

| Uuringu tellija | Läbiviimise periood | Vastajate arv | Metoodika |
|-------------------|--------------------------------|---------------|---|
| Coop Pank | 2022, veebruar-mai | 285 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Bauroc | 2022, veebruar-aprill | 89 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| G4S Eesti | 2022, aprill-juuni | 1740 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Kaamos Group | 2022, september-november | 80 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| TREV-2 Grupp | 2022, september-november | 155 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| AS Alexela | 2022 detsember – 2023 veebruar | 302 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Bestnet Group | 2022 detsember – 2023 veebruar | 151 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| AS SAMI | 2022 september – 2023 märts | 189 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Elering | 2023, veebruar | 250 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Theca Furniture | 2023, veebruar | 727 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| AQ Trafotek | 2023, november-detsember | 302 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Concise Systems | 2023, september-oktoober | 123 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Cybernetica | 2023, september-november | 214 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Graanul Invest | 2023, november-detsember | 519 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| E-riigi Akadeemia | 2023, november-detsember | 83 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| G4S Eesti | 2024, aprill-juuni | 1750 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Wolf Group OÜ | 2024, mai-juuni | 110 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodikal tehtud pulsiuuring koos üldise heaolu teemaplokiga. |

*Punasega on tähistatud suured erasektori organisatsioonid, kus on rohkem kui 500 vastajat.

Valik avaliku sektori üle-organisatsioonilistest uuringutest

Ajavahemik: 09.2022 – 06.2024

| Uuringu tellija | Läbiviimise periood | Vastajate arv | Metoodika |
|---|--------------------------------|---------------|--|
| Majandus- ja Kommunikatsiooni-ministeerium | 2022 september – 2022 november | 258 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Töötukassa | 2022. november - detsember | 888 | Koostööuuring. |
| Transpordiamet | 2022 november – 2023 märts | 753 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Politsei- ja Piirivalveamet | 2023, veebruar – juuni | 4795 | Tripodi organisatsiooni tervise uuringu metoodika põhine pulsuuring. |
| Töötukassa | 2023. jaanuar - märts | 916 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Kultuuriministeerium | 2023, veebruar - mai | 91 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Sotsiaalministeerium | 2023, märts - mai | 193 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Sotsiaalkindlustusamet | 2023. märts - juuni | 728 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Riigi Infosüsteemide Amet | 2023, aprill – juuni | 254 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus | 2023, mai – juuni | 324 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Politsei- ja Piirivalveamet | 2023, september – oktoober | 4675 | Tripodi organisatsiooni tervise uuringu metoodika põhine pulsuuring. |
| Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus | 2023, september – oktoober | 324 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Siseministeerium | 2023, september – oktoober | 168 | Avaliku teenistuse metoodikal põhinev uuring, mida täiendasime üldise heaolu teemaplokiga. |
| Rahandusministeerium | 2023, september – oktoober | 270 | Tripodi organisatsiooni terviseuuringu metoodika ja avaliku teenistuse metoodika kombineerituna |
| Transpordiamet | 2023 september – oktoober | 653 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Riigi Tugiteenuste keskus | 2023, september -oktoober | 384 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Amet | 2023, september - oktoober | 141 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Ravimiamet | 2023, september - oktoober | 104 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Justiitsministeeriumi vanglateenistus | 2023, september - oktoober | 1242 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Eesti Meremuuseum | 2023, oktoober-november | 84 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Sotsiaalministeerium | 2023, oktoober-detsember | 158 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Ettevõtluse ja Innovatsiooni SA | 2023, november-detsember | 437 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| AS Eesti Liinirongid (Elron) | 2023, november-detsember | 351 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Sotsiaalkindlustusamet | 2024. veebruar - märts | 728 | Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos üldise heaolu teemaplokiga. |
| Rahandusministeerium | 2024, veebruar-märts | 270 | Koostöö uuring. |
| Sotsiaalministeerium | 2024, aprill-juuni | 158 | Organisatsiooni tööalase heaolu uuringu põhjal koostatud pulsuuring koos üldise heaolu teemaplokiga. |

*Punasega on tähistatud suured avaliku teenistuse organisatsioonid, kus on rohkem kui 400 vastajat.

Valik juhtimiskultuuri uuringuid ja 360-kraadi tagasiside kogumiste läbiviimisi

Ajavaahemik: 01.2021 – 12.2023

2023

[Vanglateenistuse juhtimiskultuuri uuring](#)

Hinnatavate arv: 60 tipp- ja keskastmejuhti

Metoodika: Vanglateenistuse väärtustele ja juhtimispõhimõtetele toetuv metoodika, mis koostati koostöös organisatsiooni tipp- ja keskastmejuhtidega mitme töötoa raames.

Tagasiside eesmärk - juhtide juhtimiskompetentside toetamine.

[Põllumajandus- ja Toiduameti 360-kraadi tagasiside uuring](#)

Hinnatavate arv: 9 tippjuhti

Metoodika: Avaliku sektori keskastme juhtide kompetentsimudelile toetuv metoodika.

Tagasiside eesmärk - juhtide juhtimiskompetentside toetamine.

[Concise Systems 360-kraadi tagasiside uuring](#)

Hinnatavate arv: 7 tippjuhti ja 17 tiimijuhti

Metoodika: välja töötatud juhtide koosloomena tuginedes Tripodi poolt koostatud 360-kraadi uuringu metoodikale ja ettevõtte juhtimispõhimõtetele.

Tagasiside eesmärk - juhtide juhtimiskompetentside toetamine.

[Lidl 360-kraadi uuring](#)

Hinnatavate arv: 6 tippjuhti

Metoodika: välja töötatud juhtide koosloomena tuginedes Tripodi poolt koostatud 360-kraadi uuringu metoodikale ja ettevõtte juhtimispõhimõtetele.

Tagasiside eesmärk - juhtide juhtimiskompetentside toetamine.

[Terviseameti juhtimiskompetentside väljatöötamine ja 360-kraadi uuring](#)

Hinnatavate arv: 20 tippjuhti

Metoodika: välja töötatud juhtide koosloomena tuginedes Tripodi poolt koostatud 360-kraadi uuringu metoodikale ja ettevõtte juhtimispõhimõtetele.

Tagasiside eesmärk - juhtide juhtimiskompetentside toetamine.

2022

[Prysmian Group 360-kraadi uuring](#)

Hinnatavate arv: 7 tippjuhti

Metoodika: välja töötatud juhtide koosloomena tuginedes Tripodi poolt koostatud 360-kraadi uuringu metoodikale ja ettevõtte juhtimispõhimõtetele.

Tagasiside eesmärk - juhtide juhtimiskompetentside toetamine.

[Punane Rist 360-kraadi uuring](#)

Hinnatavate arv: 11 tipp- ja keskastmejuhti

Metoodika: välja töötatud juhtide koosloomena tuginedes Tripodi poolt koostatud 360-kraadi uuringu metoodikale ja ettevõtte tulevikuvisionile ning ootustele juhtidele.

Tagasiside eesmärk - juhtide juhtimiskompetentside toetamine.

2021

[Tartu Ülikooli 360-kraadi uuring](#)

Hinnatavate arv: 69 tipp- ja keskastmejuhti

Metoodika: tuginedes Tripodi poolt koostatud avaliku teenistuse tippjuhtide kompetentsimodeli väitestikule.

Tagasiside eesmärk - juhtide juhtimiskompetentside toetamine.

[Sotsiaalkindlustusameti 360-kraadi uuring](#)

Hinnatavate arv: 20 tipp- ja keskastmejuhti

Metoodika: tuginedes Tripodi poolt koostatud teeniva juhtimistiili käsitleva kompetentsimodeli väitestikule.

Tagasiside eesmärk - juhtide isikliku arengu toetamine.

[MagneticMRO 360-kraadi uuring](#)

Hinnatavate juhtide arv: 24 tipp- ja keskastme juhti

Metoodika: elektrooniline ankeetküsimustik, tuginedes Tripodi poolt koostatud 360-kraadi uuringu metoodikale ja ettevõtte tulevikuvisionile ning ootustele juhtidele.

Tagasiside eesmärk – juhtide isikliku arengu toetamine.

[KredExi 360-kraadi uuring](#)

Hinnatavate juhtide arv: 12 tipp- ja keskastme juhti

Metoodika: elektrooniline ankeetküsimustik, tuginedes Tripodi poolt koostatud uuringumetoodikale.

Tagasiside eesmärk – juhtide isikliku arengu toetamine.