



# UURINGUPAKKUMINE

---

Heaolu ja pühendumuse uuring  
Riigi Infosüsteemide Amet  
Mari-Liis Suurpalu

Esitaja: Meelis Pihlamäe, uuringute vanemkonsultant  
Kuupäev: 10.07.2024

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

Tel 618 1570  
[tripod@tripod.ee](mailto:tripod@tripod.ee)

# TRIPODI ORGANISATSIOONI ARENDUSTE EDULOOD

---



**Töötukassa (2009–2024)** – Tripod on läbi aastate toetanud Töötukassat üle-organisatsioonilise 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 pakkumuse Riigi Infosüsteemide Ametis (RIA) üle-organisatsioonilise uuringu läbiviimiseks 2024. aastal.

Töölase heaolu uuringu valim moodustub kõigist organisatsiooni töötajatest. Täpsema hindajate koosseisu määratleb tellija. Uuringu tulemused esitatakse eesti keeles ja andmekogumiseks kasutatakse eesti keelset veebipõhist küsitlusankeeti või paberankeeti.

Uuringu peamisteks eesmärkideks on:

- mõista organisatsiooni töötajate üldist heaolu ning neid kujundavaid tegureid;
- pulsuuringu puhul võrrelda tulemusi eelmise korra uuringuga
- toetada tellijat organisatsiooni uuringule järgnevate tegevustega
- võrrelda 2024. aasta uuringu tulemusi 2023. aasta uuringuga

## Projekti teostajad

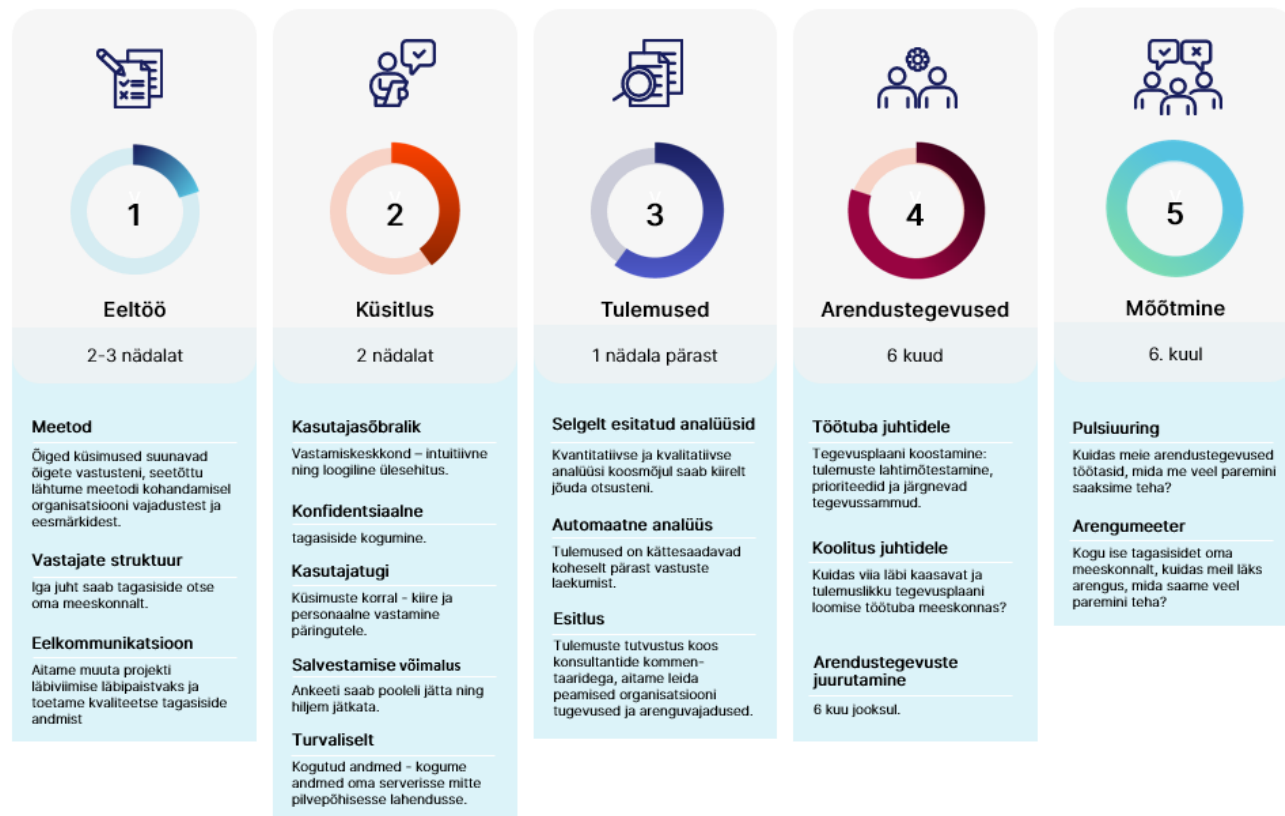
Vastutav projektijuht: Meelis Pihlamäe, Tripodi uuringute vanemkonsultant

Täideviiv projektijuht: Deniss Kovaljov, Tripodi uuringute konsultant

Täpsemalt oleme lahti kirjeldanud projekti teostajate varasema kogemuse ja rolli organisatsiooni uuringu läbiviimisel Lisas 2. *Tripodi meeskonna kirjeldus*.

## Tripodi üldine vastutus ja roll uuringute läbiviimisel

Üle-organisatsiooniline uuring on osa organisatsioonisisestest dialoogist, milles meil konsultantidena on organisatsiooni arengupartneri roll. Tagasiside küsimisele ja organisatsiooni arengule aitame kaasa viiel viisil:



## Eelkommunikatsioon

Võimalikult kõrge osalusmäära 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, paberankeetidega seonduv info.
- Meeldetuletuskutsed neile, kes pole veel vastanud ning operatiivne kasutajatugi küsitlussüsteemi osas
- Uuringutulemuste tutvustused juhtidele ja töötajatele

## Üle-organisatsioonilises uuringus kasutatav metoodika

Tripodi tööalase 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 tööalase 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 üldist heaolu ja hoiakuid organisatsiooni suhtes.

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

## Töölane heaolu

Tripodi organisatsiooni töölase heaolu uuringu meetodika koosneb kolmest suuremast teemagrupist, 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 lepatakse kokku tellijaga koostöös uuringu ettevalmistavate tegevuste käigus.**



## Üldised hoiakud

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

**RIA üldist heaolu kirjeldavate hoiakute võrdlusgrupi suurus on hinnanguliselt 2000 vastajat, mis koosneb umbes 10 Eesti era- ja avaliku sektori (tehnoloogiasektori) organisatsiooni andmetest, mis on kogutud 2023-2024 aastatel. Täpsem kvalitatiivselt valitud võrdlusgrupi valim koostatakse 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.

### 3. Lisaküsimused

Lisaks valikvastustega küsimustele palume alati ka töötajate kommentaare selle kohta, mis meeldib neile organisatsioonis kõige enam ja mis häirib neid kõige enam ning tähelepanekuid viimase kahe aasta jooksul toimunud peamiste positiivsete ja negatiivsete arengute kohta. See võimaldab vältida olukorda, kus mõned töötajate jaoks olulised teemad jääksid vajaliku küsimuse puudumise tõttu tähelepanuta.

# KÜSITLUS

Organisatsiooniuuringus 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 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 kasutajatuge tööpäevadel 9-17ni kõigile uuringus osalejatele nii telefoni kui ka e-maili teel.

## Veebiküsimustik

Kõigile organisatsiooni töötajatele saadetakse e-maili aadressitele uuringukutsed ja individuaalne link küsimustikule. Tellija soovil oleme võimalised pakkuma ka avatud linki küsimustikule, mille kaudu saavad vastata kõik uuringus osalejad. Lisaks saame teha ka kombineeritud variandi eelnevast kahest valikust, kus loome avatud lingi ühele üksusele ning ülejäänud osalejatele saadame individuaalsed kutsed.

Heaolu ja pühendumuse uuring 2024

SALVESTA JA JÄTKA HILJEM

KINNITA

### Organisatsiooni heaolu omadused

Hinnangud palume anda 7-pallisel nõustumise skaalal: „1“ – *ei nõustu üldse kunigi*, „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 juhilt-juhile kaasamisoskused 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.

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.

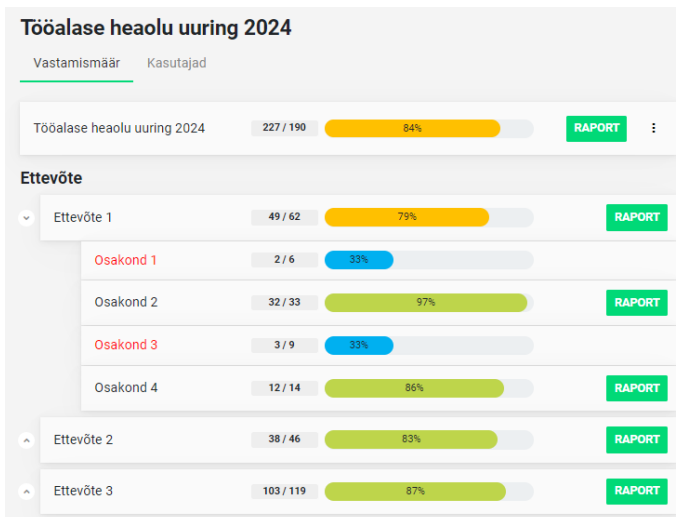
# TULEMUSED

## Tripodi täisautomaatne tulemuste süsteem

Uuringutulemusi on võimalik Tripodi täisautomaatsest tulemuste süsteemist vaadata kohe peale küsitlusperioodi lõppu. Tulemuste esitusviis sõltub suuresti kasutatavast metoodikast ja organisatsiooni struktuurist.

Uuringutulemused esitatakse:

- **Organisatsiooni põhise koondraportina** – mis sisaldab tulemusi kõigi eristatavate laiemate üksuste lõikes. Koondvaates esitatakse kvantitatiivsed tulemused tabelite, jooniste ja graafikutena. Lisaks esitatakse koondvaates ka arenguvajaduste maatriks, 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 kommenteerija 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:

- vajadusel mitme-keelselt süsteemi kasutamist (sh tulemuste vaatlemist);
- kasutajate lisamist, muutmist ja määramist, mis võimaldab tekitada allüksuste juhtidele tulemustele ja vastamismäära kujunemisele 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.
- tulemusi Exceli andmetena.

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**

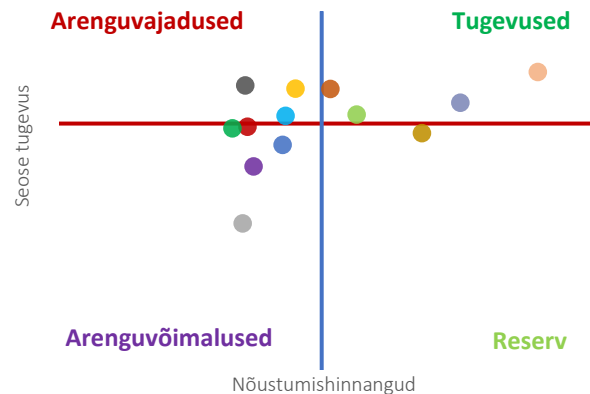
## Analüüsid

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 analüüsitava grupis on vähemalt 5 vastanut (kokkuleppel on minimaalset grupi suurust ka võimalik vähendada). Kvantitatiivsetest analüüsimeetoditest kasutame kirjeldavat statistikat ja seosteanalüüse, 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:



- **Keskmiised nõustumishinnangud** – kirjeldab seda, kuivõrd põhjustab hetkeolukord kõnealuses valdkonnas heaolu. Hinnangud on antud 7-pallisel skaalal („1“ – Ei ole üldse nõus kuni „7“ – Täiesti nõus).
- **Kriitiliste töötajate osakaal (%)** – nende töötajate osakaal, kes andsid väites kirjeldatule mittenõustumist peegeldava hinnangu „1“, „2“ või „3“. Kirjeldab seda, kui suure osa töötajaskonna jaoks on tegu kriitilisust tekitava aspektiga.
- **Seoste analüüs** – mõistmaks, millised tegurid kujundavad töötajate üldist heaolu kõige tugevamalt. Vaadeldes analüüsi võimaldab tellijal arendustegevusi planeerida läbimõeldumalt ja kuluefektiivsemalt – keskendudes nendele teguritele, mida parendades on võimalik mõjutada enam üldist heaolu.
- **Arenguvajaduste maatriksis** toome korrelatiivsete seoste ja nõustumishinnangute põhjal välja organisatsiooni peamised **tugevused** (üldise heaoluga tugevalt seotud teema ja kõrge nõustumishinnang) ja **arenguvajadused** (üldise heaoluga tugev seos ja madal nõustumishinnang).
- **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.



## 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 tehtaval 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 (tööoaga 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 konkreetsele üksusele** – see esitluse formaat keskendub ühe konkreetse organisatsiooni üksuse tulemustele andes selle juhile põhjalikumat sisendit, kui seda oleks võimalik kogu organisatsiooni tulemusi tutvustavast esitlusest.
- **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

---



Heaolu uuring võimaldab „kraadida“ aga ei arenda. Heaolu edendamiseks on juhtidel ja 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
- **Kestus:** 6 tundi, kohapeal
- **Tegevussammud:** eeltöö organisatsiooniuringu 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 organisatsiooniuringu tulemuste aruteluks ja tegevuskava loomiseks meeskonnas
- **Sihtgrupp:** juhid
- **Kestus:** 4 tundi, kohapeal
- **Tegevussammud:** eeltöö organisatsiooniuringu 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.

# MÕJU MÕÕTMINE

## 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 eesmärki. 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?

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.

**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



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.

## Pulsiuuring



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

Üldiselt soovitame 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 lühiauuring edasivaatavalt koguda sisendit – kas me saame mõne varasema arengueesmärgi täitmise tingimusel ka mõne uue eesmärgi seada?

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

# AJAKAVA JA MAKSUMUS

---

## Ajakava ja projektiplaan

---

### 1.1 Töötajate loendi koostamine ja tulemuste struktuuripuu ehitamine

---

**Kestus:** valmis hiljemalt 1 nädal enne küsitlusperioodi (8.10).

**Eesmärk:** Tellija organisatsiooni uuringus osalevate töötajate loendifaili koostamine. Antud loendifaili kasutab Tripod aluseks, et saata uuringukutsed vastajatele, koostada vastasmäära 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 (8.10), tavapäraselt kulub metoodika kohandamiseks vastavalt Tellija soovidele umbes 2-3 nädalat.

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

**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 1 nädal enne küsitlusperioodi (8.10), koos kutsega tutvustavale üritusele, mis toimub hiljemalt 15.10.

**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 sellisel, 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 (15.-25.10)

**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 ja tulemustele juurdepääsu andmine

---

**Tegevuse periood:** tulemuste tutvustamine orienteeruvalt 1 nädala jooksul pärast küsitlusperioodi (alates 30.10)

**Eesmärk:** Tutvustada tulemusi kõigile kokkulepitud Tellija osapooltele ning anda juurdepääs Tripodi küsitlussüsteemile.

**Vajalikud sammud:**

- 1) Tripodi projektijuht valmistab ette raportid ja vajalikul hulgal esitlusi. 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, 7-8 nädalat peale projekti algust

**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 mõõõtmine - pulsiuuring

---

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.

## Heaolu uuringu projekti maksumus

Allpool on esitatud projektiga seotud tegevuste maksumused ja projektiga seotud valikulised lisategevused. Kõikidele summadele lisandub käibemaks vastavalt kehtivale maksumäärale.

#N	Ühe 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)*	800
3	Uuringueelse infokirja koostamine ja ühe uuringueelse tutvustava esitluse läbiviimine juhtidele või töötajatele (kokku umbes 30min esitus)	400
4	Elektroonilise küsitlusankeedi programmeerimine (eesti keeles), E-ankeediga vastuste kogumine, kordusteadete saatmine (sh vastajate ja kasutajate üles laadimine süsteemi)	500
5	Uuringutulemuste keskkonna ülesseadmine (tulemuste esitlusviisi kohandamine metoodikast lähtuvalt, kasutajate juurdepääsude lisamine, eelmise korra andmete lisamine süsteemi ja muutuse analüüside teostamine)	1300
6	Uuringutulemusi tutvustav ettekanne organisatsiooni juhtkonnale (ettevalmistus, kvalitatiivne analüüs, presentatsiooni koostamine ja üks 60 min esitus)**	700
#K	Heaolu uuringu kogumaksumus	4900

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

## Valikulised lisategevused

#N	Valikulised lisategevused	Maksumus (€; KM-ta)
LISA	Täiendava uuringueelse tutvustava esitluse läbiviimine juhtidele või töötajatele (üks 30 min esitus, sh ettevalmistused)**	250
LISA	Töötuba juhtidele - organisatsiooni tegevuskava loomine (kestus 6 tundi, sh ettevalmistus ja ettevalmistav kohtumine).	2000
LISA	Kaasava arutelu koolitus tingimusel, kui on toimunud eelnevalt töötuba juhtidele - juhtide ettevalmistus tulemuste aruteluks meeskonnas (kestus 2 tundi, sh ettevalmistus ja ettevalmistav kohtumine).	800
LISA	Kaasava arutelu koolitus - juhtide ettevalmistus tulemuste aruteluks meeskonnas (kestus 4 tundi, sh ettevalmistus ja ettevalmistav kohtumine).	1400
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

\*\* Väljaspool Tallinnat toimuvatele tutvustustele/esitlustele lisandub sõidu- ja ajakulu.

Allpool on esitatud pulsiuuringuga seotud tegevuste maksumus.

#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)*	1000
2	Elektroonilise küsitlusankeedi programmeerimine (eesti keeltes), E-ankeediga vastuste kogumine, kordusteadete saatmine	300
3	Uuringutulemuste keskkonna ülesseadmine (sh struktuuripuu ülesehitus, tulemuste esitlusviisi kohandamine kliendi metoodikast lähtuvalt, mitme-keelsete raportite ja kasutajate lisamine süsteemi)**	1000
4	Uuringutulemusi tutvustav ettekanne organisatsiooni juhtkonnale (ettevalmistus, kvalitatiivne analüüs, presentatsiooni koostamine ja üks 45 min esitus)**	500
#K	PULSIUURINGU MAKSUMUS	2800



# LISA 1. TRIPODI VARASEM KOGEMUS ORGANISATSIOONIUURINGUTE LÄBIVIIMISEL

## Valik erasektori uuringutest

Ajavahemik: 01.2022 – 12.2023

Uuringu tellija	Läbiviimise periood	Vastajate arv	Metoodika
Bauroc	2022, veebruar-aprill	89	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
Kaamos Group	2022, september-november	80	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
TREV-2 Grupp	2022, september-november	155	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
AS Alexela	2022 detsember – 2023 veebruar	302	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
Bestnet Group	2022 detsember – 2023 veebruar	151	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
AS SAMI	2022 september – 2023 märts	189	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
Elering	2023, veebruar	250	Organisatsiooni sidus toimimine; ühtsus, kultuur ja väärtused; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
AQ Trafotek	2023, november-detsember	302	Organisatsiooni sidus toimimine; ühtsus, kultuur ja väärtused; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
Concise Systems	2023, september-oktoober	123	Organisatsiooni sidus toimimine; ühtsus, kultuur ja väärtused; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
Cybernetica	2023, september-november	214	Organisatsiooni sidus toimimine; ühtsus, kultuur ja väärtused; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
Graanul Invest	2023, november-detsember	519	Organisatsiooni sidus toimimine; ühtsus, kultuur ja väärtused; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
E-riigi Akadeemia	2023, november-detsember	83	Organisatsiooni sidus toimimine; ühtsus, kultuur ja väärtused; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
G4S Eesti	2024, märts-aprill	1838	Organisatsiooni, töötajate, koostöö heaolu. Üldine rahulolu ja üldised hoiakud organisatsiooni suhtes (Tripodi organisatsiooni tööalase heaolu uuringu metoodika)

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

## Valik avaliku sektori uuringutest

Ajavahemik: 01.2023 – 12.2023

Uuringu tellija	Läbiviimise periood	Vastajate arv	Metoodika
Transpordiamet	2022 november – 2023 märts	753	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
Politsei- ja Piirivalveamet	2023, veebruar – juuni	4795	Uldine rahulolu ja teenistujate heaolu kujundavad tegurid (Tripodi organisatsiooni tervise uuringu metoodika põhine pulsiuuring).
Töötukassa	2023. jaanuar – märts	916	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).
Kultuuriministeerium	2023, veebruar – mai	91	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsiooni terviseuuringu metoodika).
Sotsiaalministeerium	2023, märts – mai	193	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsiooni terviseuuringu metoodika).
Sotsiaalkindlustusamet	2023. märts – juuni	728	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).
Riigi Infosüsteemide Amet	2023, aprill – juuni	254	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).
Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus	2023, mai – juuni	324	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
Politsei- ja Piirivalveamet	2023, september – oktoober	4675	Uldine rahulolu ja teenistujate heaolu kujundavad tegurid (Tripodi organisatsiooni tervise uuringu metoodika põhine pulsiuuring).
Siseministeeriumi infotehnoloogia- ja arenduskeskus	2023, september – oktoober	324	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
Siseministeerium	2023, september – oktoober	168	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Avaliku teenistuse metoodika).
Rahandusministeerium	2023, september – oktoober	270	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsiooni terviseuuringu metoodika ja avaliku teenistuse metoodika kombineerituna).
Transpordiamet	2023 september – oktoober	653	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimise kvaliteet (Tripodi organisatsioonitervise metoodika).
Riigi Tugiteenuste keskus	2023, september – oktoober	384	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).
Tarbijakaitse ja Tehnilise Järelevalve Amet	2023, september – oktoober	141	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).

Ravimiamet	2023, september - oktoober	104	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).
Justiitsministeeriumi vanglateenistus	2023, september - oktoober	1242	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).
Siseministeerium	2023, oktoober-november	168	Avaliku teenistuse metoodikal põhinev uuring; juhtimiskultuur; organisatsioonikultuur; koostöö.
Eesti Meremuuseum	2023, oktoober-november	84	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).
Sotsiaalministeerium	2023, oktoober-detsember	158	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).
Ettevõtluse ja Innovatsiooni SA	2023, november-detsember	437	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).
AS Eesti Liinirongid (Elron)	2023, november-detsember	351	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).
Töötukassa	2024, jaanuar-veebruar	936	Organisatsiooni sidus toimimine; organisatsioonikultuur; töökeskkonna psühholoogilised omadused; pühendumus; funktsionaalsed meeskonnad ja vahetu juhtimine (Tripodi organisatsioonitervise põhimetoodika koos lisateemadega).
Sotsiaalministeerium	2024, aprill-mai	165	Organisatsiooni, töötajate, koostöö heaolu. Üldine rahulolu ja üldised hoiakud organisatsiooni suhtes (Tripodi organisatsiooni tööalase heaolu uuringu metoodika)

\*Punasega on tähistatud suured avaliku teenistuse organisatsioonid, kus on rohkem kui 500 vastajat.

## LISA 2. TRIPODI MEESKONNA KIRJELDUS

### Vastutav projektijuht – Meelis Pihlamäe



Ees- ja perekonnanimi	Meelis Pihlamäe
Kontaktandmed	51938161 meelis.pihlamae@tripod.ee
Roll ettevõttes:	Uuringute vanemkonsultant
Roll projektis:	Täideviiv projektijuht, analüütiline spetsialist, tulemuste tutvustaja

Meelis on osalenud kõigis eelpool toodud (Lisa 1.) Tripodi varasem kogemus organisatsiooniuuringute läbiviimisel nimekirjas toodud projektides täideviiva projektijuhi, vastutava projektijuhi või sisulise konsultandi rollis.

Käesolevas organisatsiooniuuringus osaleb Meelis täideviiva projektijuhi rollis, konsulteerib klienti meetodiliste ja tehniliste küsimuste lahendamisel, toetab tellijat kommunikatsioonitegevustes, osaleb tulemuste tutvustusel juhtkonnale, teenistuste juhtidele ja töötajaskonnale, viib läbi kvalitatiivsed ja kvantitatiivsed analüüsid ning toetab arutelu, mis on seotud uuendatud juhtimispõhimõtete paremaks rakendamiseks igapäevases juhtimises. Meelis on osalenud väga suurte valimiuuringute läbiviimisel analüütiku rollis ja teab üldiseid andmeanalüüsi põhimõtteid kõige sisukamate järelduste tegemiseks.

Organisatsiooniuuringute läbiviimise kogemus ulatub Meelisel 2015 aastasse ja ei piirdu mitte ainult suure valimiuuringute ja üldiselt organisatsiooniuuringutega vaid ka 360-kraadi, sisekliendi uuringute ning erinevate meetodikate arendustega. Selles vaates on Meelis pädev nii analüütikuna kui ka sisulise konsultandina, toetamaks klienti tulemuste lahtimõtestamise seisukohast aga ka üldise hea kliendisuhte hoidmise osas.

Meelis on lõpetanud Tallinna Ülikooli psühholoogia bakalaureuseõppe ja magistriõppe organisatsioonipsühholoogia suunal. Oma laia silmaringi tõttu võimeline nägema "suurt pilti". Ta on uutes olukordades kiire kohaneja ja on väga pühendunud enda projektidesse. Meelis annab endast parima, et klienti lõpuni mõista ja pakkuda talle sel ajahetkel kõige paremini sobivat lahendust. Kolleegide sõnul on ta abivalmis ja meeldiv kaaslane, kes ei jäta hätta ka kõige pingelisemal ajahetkel.

### Täideviiv projektijuht – Deniss Kovaljov



Ees- ja perekonnanimi	Deniss Kovaljov
Kontaktandmed	618 1570 deniss.kovaljov@tripod.ee
Roll ettevõttes:	Uuringute spetsialist
Roll projektis:	Täideviiv projektijuht, analüütiline spetsialist, tulemuste tutvustaja

Deniss on osalenud kõigis eelpool toodud (Lisa 1.) Tripodi varasem kogemus organisatsiooniuuringute läbiviimisel nimekirjas toodud projektides. Tehnilise konsultandina on Denissi roll projektides toetada projektide teostust tehnilise ja sisulise analüüsi osaga.

Uuringus osaleb Deniss täideviiva projektijuhi rollis, konsulteerib klienti meetodiliste ja tehniliste küsimuste lahendamisel, toetab tellijat kommunikatsioonitegevustes, osaleb tulemuste tutvustusel juhtkonnale, teenistuste juhtidele ja töötajaskonnale ning toetab arutelu, mis on seotud uuendatud juhtimispõhimõtete paremaks rakendamiseks igapäevases juhtimises. Deniss on osalenud väga suurte valimiuuringute läbiviimisel analüütiku rollis ja teab üldiseid andmeanalüüsi põhimõtteid kõige sisukamate järelduste tegemiseks.

Deniss on omandamas Tartu Ülikooli psühholoogia magistrikraadi, spetsialiseerudes organisatsioonipsühholoogiale. Tema varasem töökogemus on seotud samuti uuringute läbiviimisega, sh fookusgrupi intervjuudega. Kõige enam paelub teda inimhõõr, eriti selle toimimine organisatsioonis ja ühiskonnas. Vabal ajal meeldib talle kokata, sest see võimaldab katsetada ja uusi huvitavaid lahendusi leida. Deniss valdab vabalt eesti, vene ja inglise keelt.