

# TAGASISIDE KÜSITLUSED

## Areng tagasiside kaudu



OÜ Tark tööandja väljaanne, veebruar 2020

Hea lugeja!

Mul on hea meel tuua Teieni Palgainfo Agentuuri uue e-väljaande teine osa, milles jagame oma kogemusi organisatsioonisiseste küsitluste korraldamisel.

Esimeses osas kirjutab organisatsioonide arengu mentor Elar Killumets **kolmest enamlevinud veast**, mida küsitluste tulemuste kasutamisel tehakse. Tegime ka väljavõtte 2019. aasta kevadel korraldatud üle 7000 osalejaga töötajate küsitluse tulemustest, mis andis ülevaate, **kas ja kuidas töötajatelt tagasisidet küsitakse**.

Selles osas kirjutab Elar tagasisideküsitluste tulemustega töötamise kahest enamlevinud võimalusest ning nende peamistest puudustest. Elar pakub välja ka kolmanda võimaluse, mis koondab endas nende kahe plussid ja miinused.

Mina arutlen selle üle, kuidas tagasisideküsitluse põhjal määratleda, **kas organisatsioonis on probleem** ja milles see seisneb. Toon näiteks töötajate rahulolematuse soodustustega. Lisaks kirjutan põgusalt ka sellest, kuidas küsimustiku skaalad võivad vastuseid mõjutada.



Head lugemist!

*Kadri Seeder*  
*Palgainfo Agentuuri juht*

# Kas tegeleda nõrkuste või tugevustega?

**Organisatsioonide arengu mentor Elar Killumets arutleb seekordses artiklis, kas õigem oleks tegeleda nõrkuste vähendamise või tugevuste arendamisega.**

Küsitlus on tehtud, tulemused käes, aga millise teemaga süviti edasi tegeleda ehk kust tuleb areng?

Valikuid on justkui ainult kaks:

1. Tegeleme nende teemadega, kus olukord on kõige hullem (levinuim).
2. Tegeleme teemadega, kus olukord on kõige parem – need on meie tugevused, arendame neid veel paremaks (järjest rohkem kõlapinda leidev).

Mõlemal lähenemisel on oma loogika ja nende kohta leiab ka korralikke teooriad. Ja ometi on ka kolmas tee, mis on neist mõlemast reaalse arengu (tulemuse) saavutamise seisukohast tõhusam. Aga kõigepealt neist kahest populaarsest variandist.

## 1. Tegeleme nõrkustega

Tegelemine kõige kehvemate näitajatega oli pikalt normiks (ja ilmselt on veel praegugi) – tee me korda need kohad, kus olukord on kõige hullem. Sest eeldus on, et kui küsitluses olevad küsimused on kõik tulemuslikkuse seisukohalt olulised, siis kõige nõrgemate parandamine parandab osakonna kui terviku tulemuslikkust.



### Probleeme on kaks:

1. Mõned uuringufirmad ütlevad väita, et nende küsitluse tulemused on otseselt seotud ettevõtte finantsilise edukusega – kui tõstad mingi näitaja kolme pealt nelja peale, siis kasum kasvab X%. See on täielik jama, enamasti on segi läinud korrelatsioon ja põhjuslik seos. Ja isegi kui mõnes teadusuuringus on see seos leitud (neid uuringuid on vähe), mõjutab tulemust alati ka kontekst. Ja kontekst on ettevõtete lõikes väga erinev, nii et teie ettevõttes see seos tõenäoliselt ei kehti. Ehk te tegelikult ei tea, milline saab olema mõju.

2. Kõige raskemates probleemides ringi kaevamine on osalistele ebameeldiv tegevus. Lisaks sellele on ka tulemuslikkus madal. Nagu viimaste aastate neuroteaduse uuringud näitavad, kahandab probleemides ringi kaevamine otseselt ja oluliselt meie võimekust kastist välja mõelda, suurt pilti näha, paindlikult tegutseda (ehk tulemust saavutada). Hea ülevaatliku video sellel teemal tehtud teadusuuringute kohta leiate siit:

<https://ed.ted.com/on/MsjdksOK>

## 2. Tegeleme tugevustega

Seetõttu on tekkinud teine suund – tegeleme ainult tugevustega, arendame neid edasi. Selle suuna loogika baseerub uskumusel, et igas meeskonnas saavad määravaks tugevused (nõrkused kannatatakse ära). Seda loogikat toetab ka neuroteadus – me oleme tugevuste edasi arendamises oluliselt tõhusamad kui oma nõrkuste silumises.

### Selle lähenemise probleemid on:

1. Kus läheb piir probleemide eiramise ja tugevuste arendamise vahel. Minu kogemus on näidanud, et need, kes räägivad tugevuste arendamisest, tegelevad samaaegselt ka probleemide eitamisega.
2. Mis hetkest on nõrkus nii suur nõrkus, et selle järele aitamine on olulisem, kui oma tugevuse edasi arendamine.

## 3. Töötajad valivad, millega tegeleda

Ülaltoodud põhjustel kasutan mina kolmandat teed, mis võtab arvesse eeltoodud kahe lähenemise tugevusi ja ühtlasi aitab vältida nende nõrkusi. Selle võti on, et töötajad ise valivad välja teemad, mis on nende jaoks kõige olulisemad.

Mõnikord valitakse teema madala keskmise hindega valdkonnas, mõnikord kõrge keskmisega valdkonnas. Aga päris sageli valitakse teema, mille kohta tagasisideküsitluses otseselt küsimust ei olnudki.

Arusaamine sellest, mis on tegelikult tähtis, tekib tagasiside eri tahke vaadates.

Minu küsimus, mille ma tegelemist vajavate teemade valikuprotsessi käivitamiseks alati küsin, on:

### MIDA TE ROHKEM TAHATE?

Rohkem võib soovida midagi, mida praegu pole üldse (nõrkuste / probleemidega tegelemine). Võib tahta seda, mida praegu juba on palju (tugevuste edasi arendamine). Vaba valik.

„Rohkem“ ei viita kuidagi probleemi olemasolule (et midagi on katki või halvasti), samas paneb ta väga selgelt mõtlema, mida selles meeskonnas või ettevõttes oleks rohkem vaja. Ja ma ei suuda kunagi ette ennustada, mida valitakse.

Selline valikuprotsess garanteerib kogu tagasisideprojekti edukuse jaoks olulise tingimuse täitmise: et päeva lõpuks oleks tehtut näha ka finantsaruandest. Sest inimesed valivad alati välja teemad,

- **millesse nad usuvad** – et kui seda oleks rohkem, siis läheks paremaks,
- **mis on mõjukad** – tasub oma aega panustada, sest asjast on kasu (ühtlasi pole juhtkonnal vaja raisata aega põhjendamisele ja müümisele, et hakkame nüüd nii tegema),
- mille parandamisse nad on **ise valmis panustama** (nii julgus kui ka motivatsioon on juba olemas)

Ehk asjad saavad tehtud.

# 3 võimalust tagasiside tulemustega tegelemiseks

**1** Tegeleme nõrkustega

**2** Tegeleme tugevustega

**3** Töötajad valivad, mida me rohkem tahame

## Kas meil on probleem ja milles see seisneb?

**Palgainfo Agentuuri juht Kadri Seeder arutleb, kuidas määratleda tagasiside küsitluse tulemuste põhjal, kas organisatsioonis on probleem ja milles see seisneb.**

### Kas on probleem?

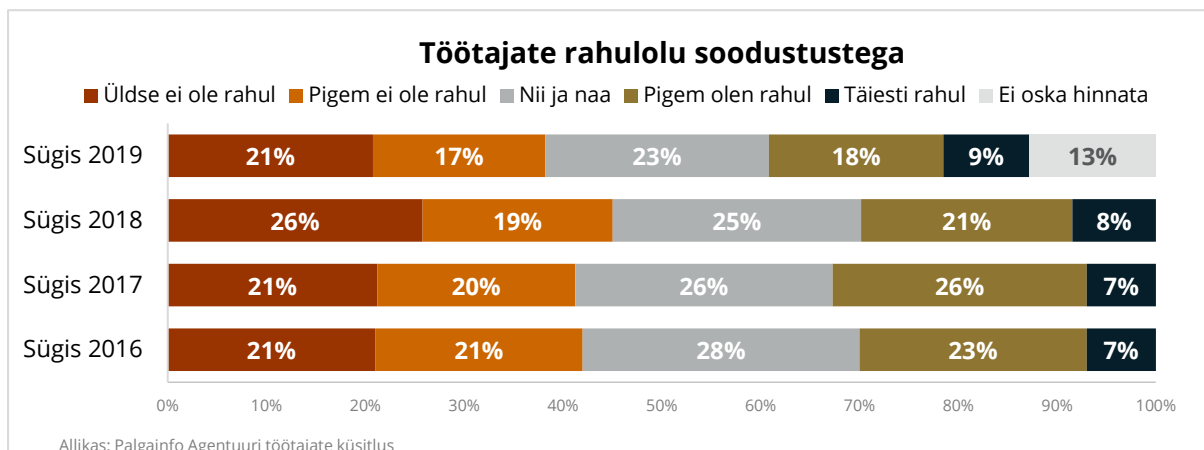
Tagasisideküsitluste korraldamisel on üks keerukamaid osasid tulemustega tegelemine. Julgustan juhte alati sellele juba ette mõtlema: kui te saate tulemuseks, et 20% ei ole tööriietega rahul, kas see on piisav, et midagi ette võtta? Selline n-õ tagant ettepoole mõtlemine aitab ka küsimusi valida – mida on mõtet küsida, millega me reaalselt oleme valmis tegelema, millega mitte. Ebamugavad tööriided, töövahendite rikked või takistused tööprotsessides on muidugi ka sellised asjad, millest peaks juhtidel olema kogu aeg ülevaade, mitte kord aastas või kahe aasta tagant. Reeglina aga moodustavad just sellised praktilised igapäevast tööd häirivad asjad küsitluse vabadest vastustest suure osa.

### Mis on probleem?

Üsna tavaline küsitluse tulemus on, et töötajad on kõige vähem rahul soodustustega. Kuna soodustused on tööandjale lisakulu, mille tegemise eesmärk võiks olla rõõmsad, rahulolevad ja lojaalsed töötajad, siis võib selline tulemus murelikuks teha. Tööandjate tavaline mure on: me pakume nii paljusid soodustusi ja lisahüvesid, aga nad ei ole ikka rahul ja virisevad.

Palgainfo Agentuuri kaks korda aastas korraldatavad üle 10 000 vastajaga töötajate küsitluste tulemused näitavad, et soodustustega rahulolu mõjutab suurel määral see, kas töötaja üldse tajub, et talle mingeid soodustusi pakutakse. Mitmed soodustused on saanud nii töötajate kui ka tööandjate jaoks niivõrd elementaarseks, et neid ei tajuta enam ekstra-hüvedena, vaid loomuliku töökorralduse osana. See tähendab, et nende olemasolu ei tekita töötajates mingit tänutunnet, küll aga tekitab nende puudumine rahulolematust. Võime siia näiteks tuua kohvi, tee ja joogivee pakkumise, erialaste täienduskoolituste võimaldamise, aga mitmetel ametikohtadel ka paindliku töökorralduse. Samuti on spordiga seotud soodustuste pakkumine saanud üsna tavapäraseks.

Juhid võiksid küsida, millised on meie ettevõttes need töötajatele olulised soodustused, millega me ka eristume ja mille üle võime uhked olla. Kas meie probleem on kasinad ja töötajate ootustele mittevastavad soodustused või see, et töötajad ei tea, mida me pakume ja/või ei väärtusta neid soodustustena? Aga võib-olla ei peakski me rõhuma soodustustele, vaid hoopis korralikule palgale ja töötajate vabale tarbimisvalikule, mida nad oma rahaga teevad – kas söövad tervislikult, teevad sporti, reisivad, käivad teatris või ehitavad hoopis maja? Seega on küsimus, kas soodustustega rahulolematust on üldse meie ettevõtte jaoks probleem, kui jah, siis mis on selle põhjused ja millised võiksid olla lahendused.



## Küsimise mõju tulemustele

Küsitluse tulemusi mõjutab ka see, kuidas me küsime. Selle kohta leiame hea näite viimatisest agentuuri töötajate küsitlusest. 2019. aasta sügisel korraldatud küsitluses andsime töötajatele võimaluse märkida soodustustega rahulolu hindamisel ka vastusevariandi „ei oska hinnata“. Varasemates küsitlustes seda valikuvõimalust ei olnud.

Kui võrrelda kahe aasta uuringute tulemusi soodustustega rahulolu osas, näeme, et aasta varem oli soodustustega rahulolematute osatähtsus just soodustusi mittesaavate töötajate seas märksa suurem. Ligi viiendik 2019. aasta sügisel korraldatud küsitlusele vastanud töötajatest, kellele soodustusi ei pakutud, ei osanud hinnata enda rahulolu nendega. Seega võime oletada, et 2018. aasta sügisel valisid töötajad, kes tegelikult ei osanud hinnata olematute soodustustega rahulolu, vastusevariandi „üldse ei ole rahul“.

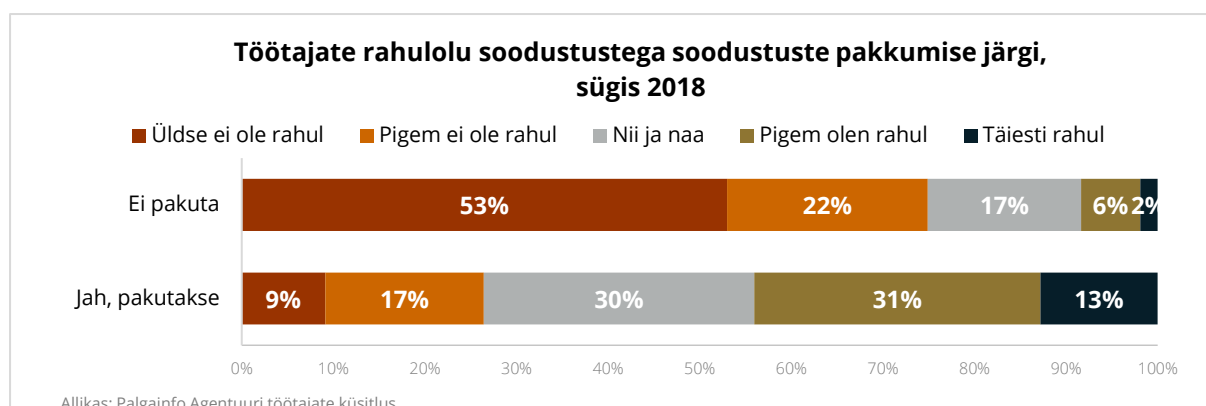
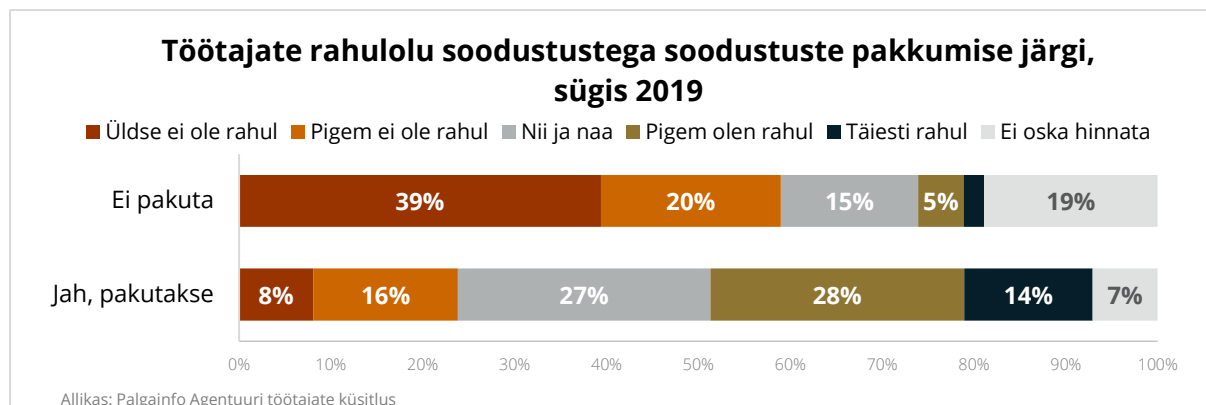
Ligi kolmandik töötajatest, kellele pakuti soodustusi, märkisid vastuseks „nii ja naa“ – nad

ei saa öelda, et oleksid rahul, aga nad pole ka päris rahulolematud.

Küsitluste ankeetide koostamisel on alati otsustuskoht, millist skaalat kasutada. Kas jätta sellele ka tasakaalupunkt või sundida vastajaid otsustama, on nad rahul või mitte. Samuti on küsimus, kas kõigil vastajatel on võimalik oma rahulolu selle teguriga hinnata.

Nagu soodustustega rahulolu näitest nägime, on üsna suur hulk vastajaid, kes on kahevahel või kes ei oska hinnangut anda ning seda anonüümses agentuuri uuringus, kus neil puudub igasugune surve positiivseid hinnanguid anda. Kui me võtame skaalalt ära vastusevariandid „nii ja naa“ või „ei oska hinnata“, siis sunnime neutraalseid vastajaid tegema valikuid ning me ei tea, kuhu poole tulemused seetõttu moonduvad, kas positiivsemaks või negatiivsemaks.

Otsustamiseks, kas ja kuhu poole joosta, eelistaksin ma juhina pigem võimalikult puhast infot. Ka „nii ja naa“ on oluline tulemus, mille suhtes võib eesmäärke seada ja rohkem saavutada tahta.



## Tööturu- ja palgauuringu värskete väljaannete tutvustus

### Trendid tööturul ja tasustamises SÜGISTALVEL 2019–2020

**AEG: 14. veebruaril 2020 kell 10.00–13.30**

**KOHT: Tehnopol**, Teaduspargi 6/1, Tallinn

Seminaril tutvustame värskeid e-väljaandeid, mis annavad ülevaate 2019. aasta oktoobris ja novembris korraldatud tööturu- ja palgauuringu tulemustest.

Palgainfo Agentuur küsitleb koostöös tööportaaliga CVKeskus.ee tööandjaid ja töötajaid kaks korda aastas – kevadel ja sügisel. Oktoobris 2019 korraldatud tööandjate küsitlusele vastas **562** organisatsiooni esindajat. Töötajate ja töötajate küsitlusele vastas **10 085** inimest.

Seminaril saate kiire ja põhjaliku ülevaate huvitavamatest tulemustest.



Kadri Seeder  
Palgainfo Agentuur



### TEEMAD

- Ülevaade värskest tööturu- ja palgastatistikast
- Töötasude muutused ametirühmades, sh prognoosid
- Töö tulemuste mõõtmine ja seotus töötasuga
- Töötasude analüüside kasutamine, praktilised näited
- Muutused soodustuste ja hüvede pakettides
- Töötajate eelistused tööandja valikul
- Tööaja ja -koha korraldus Eesti organisatsioonides, sh kaugtöö soovid
- Väljavõtted uuringute andmebaasidest ja eriuuringud

### Osalemistasud

- Profipaketi kasutajale (perioodil sügis 2019–kevad 2020) **tasuta**
- Soodushind töötasude uuringus novembris 2019 osalejatele **79 eurot**
- Soodushind tööandjate tööturuküsitlusele oktoobris 2019 vastajale **149 eurot** (hind sisaldab e-väljaande I ja II osa hinnaga 2 x 39 eurot)
- Tavahind **199 eurot** (hind sisaldab e-väljaande I ja II osa hinnaga 2 x 59 eurot)

Hindadele lisandub käibemaks.

**REGISTREERUN**

## Tööturu- ja palgauuringu sügistalvel 2019–2020 e-väljaanded

### I OSA: PÕHJALIK ÜLEVAADE TÖÖTASUDE MUUTUSTEST JA PROGNOOSIDEST

- Ülevaade töötasude muutustest palgastatistika põhjal
- Töötasud ja põhipalgad oktoobris 2019
- Aasta jooksul toimunud töötasude muutused ametirühmades
- Töötajate netotöötasu ootuste muutused
- Põhipalkade muutuse prognoos
- Põhipalkade muutuste põhjused
- Lisatasude osatähtsuse muutus töötasud
- Töö tulemuse mõõtmine ja tulemustasud
- Töötajate rahulolu ja toimetulek töötasuga

Ilumumisaeg: 28. jaanuar 2020

Formaat ja maht: A4, PDF, ca 70 lk

#### Hinnad:

- Profipaketi kasutajale tasuta
- Töötasude uuringus osalejale tasuta
- Organisatsioonide veebiküsitluses osaleja soodushind **39 eurot + km**
- Tavahind **59 eurot + km**



TELLIN

### II OSA: PÕHJALIK ÜLEVAADE TÖÖTAJATE OOTUSTEST TÖÖANDJALE

- Ülevaade muutustest tööturul statistika põhjal
- Tööandjate tööturukäitumine ja aktiivsus värbamisel
- Töötajate tööturukäitumine ja aktiivsus tööotsingul
- Töötajate lojaalsus ja selle seosed töötasuga
- Töötajate eelistused tööandja valikul
- Soodustuste pakkumine ja kasutamine
- Tööaeg ja töötamise koht, paindlikkus ja töötajate iseseisvus
- Kaugtöö vormis töötamise soovid
- Hinnangud tööandja mainele ja soovimine

Ilumumisaeg: 4. veebruar 2020

Formaat ja maht: A4, PDF, ca 70 lk

#### Hinnad:

- Profipaketi kasutajale tasuta
- Töötasude uuringus osalejale tasuta
- Organisatsioonide veebiküsitluses osaleja soodushind **39 eurot + km**
- Tavahind **59 eurot + km**



TELLIN

Palgainfo Agentuuri teenus

# TÖÖTAJATE TAGASISIDE KÜSITLUS

## MIKS VAJALIK?

Ära läinud töötaja asemele uue leidmine on ajamahukas ja kulu võib küündida tuhandetesse eurodesse.

Rahulolematu töötaja negatiivne suhtumine viib tulemused alla ja kahjustab kliendirahulolu. Töötajate meeleolude teadmine ja juhtimine on ettevõtte eesmärkide saavutamisel võtmetähtsusega.

Reageerige õigeaegselt!

## MIKS PALGAINFO AGENTUUR?

- **Põhjalik kogemus** küsitluste korraldamisel
- Lai valik **testitud küsimusi**
- Läbimõeldud **tehnilised lahendused**
- Garanteeritud **anonüümsus** ja **usaldusväärsus**
- Mahukas **võrdlusgruppide andmebaas**
- **Kiire andmetöötlus** ja **tulemuste visualiseeritud** analüüs
- **Soovitused** edasiste tegevuste kavandamiseks
- Oluline oma töötundide ja **kulude kokkuhoid**



Kehvasti korraldatud küsitlus võib tekitada töötajates rahulolematust ja anda valesid tulemusi.

Palgainfo Agentuur aitab Teil läbi mõelda, kuidas koguda töötajatelt tagasisidet nii, et see ei halvendaks meeleolusid, peegeldaks töötajate tegelikku suhtumist ning aitaks kaasa ettevõtte väärtuste edastamisele.



**Küsi lisainfot ja personaalset hinnapakkumist,**  
küsimustele vastab  
Palgainfo Agentuuri spetsialist:

Laura Arro  
palgauuring@palgainfo.ee  
+372 5688 5066