

TAGASISIDE KÜSITLUSED

Areng tagasiside kaudu



OÜ Tark tööandja väljaanne, veebruar 2020

Hea lugeja!

Mul on hea meel tuua Teieni Palgainfo Agentuuri uue e-väljaande kolmas osa, milles jagame oma kogemusi organisatsioonisisestest küsitlustest korraldamisel.

Esimeses osas kirjutas organisatsioonide arengu mentor Elar Killumets kolmest enamlevinud veast, mida küsitluste tulemuste kasutamisel tehakse. Teises osas kirjutas Elar tagasisideküsitluste tulemustega töötamise kahest enamlevinud võimalusest ning pakkus välja ka kolmanda võimaluse, mis ühendab kahe esimese plussid ja miinused.

Mina tegin esimeses osas ülevaate, kuidas küsitakse Eesti organisatsioonides töötajatelt tagasisidet ja kuidas see nende suhtumist mõjutab. Teises osas arutlesin, kuidas tagasisideküsitluse põhjal määratleda, kas organisatsioonis on probleem ja milles see seisneb.

Selles osas kirjutab Elar **probleemide ümbersõnastamisest** sellisel viisil, mis sobib paremini meie loomusega ning toob suurema tõenäosusega kaasa arengu.

Mina kirjutan töötajate **rahulolematuse ja käitumise seostest** ehk sellest, miks rahulolematuse mingite teguritega võib olla probleem.



Head lugemist!

Kadri Seeder
Palgainfo Agentuuri juht

Kuidas lahendada probleeme positiivses võtmes?

Organisatsioonide arengu mentor Elar Killumets kirjutab, kuidas lahendada probleeme positiivse ümbersõnastamise teel. Samas hoiatab Elar ka toksilise positiivsuse eest.

Muutuste ja arengu ellu kutsumise kõige olulisem põhimõte on: esimene küsimus nii käivitab kui ka määrab ära kogu (muutuste) protsessi suuna. Ma toon ühe näite, et saaksite hinnata, kuidas see päris elus toimib.

NÄIDE. Ettevõtte juht pole rahul klientide teenindamise tasemega ja ka tagasisideküsitlustes on ka töötajad avaldanud arvamust, et sellega pole asjad korras. Juhil on plaan kokku kutsuda kõik, nii otsest kui ka kaudselt müügi ja klienditeenindusega seotud töötajad ning hakata seda probleemi lahendama.

Arutelu esialgne plaan:

1. Paneme kõik probleemid kirja.
2. Järjestame probleemid olulisuse järgi.
3. Võtame kolm kõige olulisemat probleemi ja teeme igapähele neist parandusplaani.

Tegelikult ellu viidud arutelu plaan:

1. Iga töötaja valib välja kliendi, kellega tal on praegu kõige parem koostöö.
2. Iga töötaja kirjeldab oma töögrupi liikmetele, kuidas igapäevane suhtlus ja töö selle kliendiga välja näeb ning kuidas selleni on jõutud.
3. Kui kõik grupi liikmed on oma lood ära rääkinud, arutatakse koos, kuidas kuuldut paljundada – kanda üle neile klientidele, kellega koostöö võiks parem olla.

Kui te võrdlete nende kahe arutelu plaane koos küsimuste rõhuasetusega, siis mis te arvate



- a. Millise vestluse tulemusena on tõenäolisem, et muutus klienditeeninduses toimub kiirelt ja valutult?
- b. Kumba vestluse tulemusel õpivad inimesed rohkem, kuidas järgmisel päeval paremat teenust pakkuda?
- c. Millises töötoas te ise tahaksite osaleda – probleeme lahkavas või parimaid näiteid analüüsivas ja paljundavas?

Keelekasutus mõjutab meie mõtlemist ja toimimist üllatavalt tugevalt. See, kuidas me mingist nähtusest räägime, kipub paljuski määrama meie emotsioonid ja suhtumise sellesse. Kui varem oli see pigem uskumus, siis praeguseks on neuroteaduse uuringud selgelt kinnitanud kahe loogika paikapidavust:

MEIE AJULE MEELDIB välja mõelda, kuidas saada ROHKEM (jälle see rohkem!) midagi head ja mõnusat – rohkem kohe esimesel korral õigesti tehtud tooteid, rohkem veatult sujuvaid projekte, rohkem rõõmsaid kliente, rohkem särasilmseid kolleege.

MEIE AJULE EI MEELDI välja mõelda, kuidas midagi vähendada või üldse ära kaotada – kliendikaebuste hulka, projektis tekkivate vigade arvu, defektsete toodete arvu.

Ettevaatust! Toksiline positiivsus!

Oma eelmises kirjutises väitsin, et aruteluteemade valiku kriteeriumina on järjest rohkem pead tõstmas suund „räägime ainult positiivsest“. Soovitasin teil sellega ettevaatlik olla ning lasta ikkagi töötajatel valida, milliste teemadega nad tahaksid tegeleda.

Nüüd ma selgitan pikemalt, miks tuleks positiivsusega ettevaatlik olla. Kui me räägime ainult positiivsest, siis on sealt väga lühike tee **toksilise positiivsuse** juurde. See on olukord, kus kõik negatiivne on keelatud ja tuleb jätta ukse taha – näiteks kurb tuju, rahulolematuse, ebaõnnestumised, soovide mittetäitumisest tekkinud frustratsioon jms.

Tegelikult on selline lähenemine sisuliselt toksiline positiivsus ja veel kahjulikum kui klassikaline probleemi lahendamine, st negatiivsele keskendumine. Probleemide lahendamine nende hakkimise ja viilutamise abil pole küll kõige tõhusaim viis süsteemi arendada, kuid me oleme sellega harjunud ning saame hakkama. Samas kui toksiline positiivsus, eriti agressiivselt peale surutud vormis, on midagi uut, mistõttu on meil sellega raskem hakkama saada ja selle kahjulik mõju on suurem. Nii et ärge tehke seda!

Probleemide lahendamise kaks sammu

Kuidas loo alguses toodud näidet õigesti mõista:

1.

samm on probleemi tuvastamine – koht, kus me tahame näha arengut, teistsugust (paremat) olukorda.

2.

samm on probleemi ümbersõnastamine – selliseks, mis võimaldaks meil probleemi lahendada meie loomusega sobival viisil. See aitab

oluliselt kaasa õppimisele ja arengule ning muudab muutuse kiiremaks ja kergemaks.

Enamik inimesi märkab probleeme palju lihtsamalt kui õnnestumisi. Kasutame siis seda oskust probleemi defineerimise faasis! Kuid sellega võiks antud võime kasutamine ka piirduda. Tõhus probleemi lahendamine ja arendustegevus toimub „**ROHKEM-nurga**“ alt – kuidas mingit positiivset nähtust rohkem saada ja paljundada.

Lõpetuseks üks ilmselt tõhusaim tehnika probleemi ümbersõnastamiseks: „**ROHKEM-tehnika**“. Kui te mõtlete mingi probleemi peale, siis mida teil oleks ROHKEM, kui see probleem väheneks?

Näiteks kui teie organisatsioonis oleks muutustele vastuseisu vähem, siis mida teil rohkem oleks? Kui kliendikaebusi oleks vähem, siis mida rohkem oleks? Kui praaki oleks vähem, siis mida teil rohkem oleks? Kui koosolekutel raisataks vähem aega, siis mida seal koosolekul rohkem oleks?

Ja veelkord – esimene küsimus käivitab ja annab suuna kogu muutuse protsessile, nii et **valige hoolikalt, mida küsida!**

2 sammu probleemide lahendamiseks

1

Paneme kõik probleemid kirja

Järjestame probleemid olulisuse järgi

Teeme parandusplaani kolmele olulisemale probleemile

2

Valime head toimivaid näiteid

Kirjeldame hästi toimivaid näiteid

Teeme plaani, kuidas häid näiteid paljundada

Miks on rahulolematust probleem?

Kadri Seeder, Palgainfo Agentuuri juht

Elmises artiklis rääkisid soodustustest ja sellest, et üsna suur osa töötajatest (38%) ei ole nendega rahul. Kahtlemata teeb see tööandjana kurvaks – püüad vastu tulla, teed kulutusi, aga rahulolu ega tänutunnet vastu ei saa. Rahulolematusel võib mitmeid põhjuseid olla, aga seekord arutame selle üle, kuidas tasub selle pärast muretseda.

Agentuuri uuringutes mõistetakse **tööga rahulolu** all püsivalt positiivset suhtumist töösse, mille kujundab rahulolu erinevate töötingimustega. Rahulolu näitab, kuidas töötajad vastavad tööandjate ootustele ja/või vajadustele. Rahulolu iseenesest ei loo motivatsiooni ega ajenda töötajaid paremaid tulemusi saavutama, küll aga on see oluline vundament motivatsiooni ja lojaalsuse kujundamiseks. Rahulolu võib olla ka **arengu pidur** – töötajad soovivad mõnusat olukorda säilitada ning sõdivad muutustele vastu.

Kui rahulolu võib tekitada pigem passiivsust, siis **rahulolematust ja häirivad olukorrad on oluline ajend tegutsemiseks**. Kui meil on külm, otsime võimalust sooja saada, kui meil on nälg, püüame süüa leida. Kui saavad hõõruda, tahame need jalast võtta, kui mingid inimesed käivad närvidel, püüame neid vältida jne. Sama on ka töökeskkonnas – rahulolematust paneb tegutsema. Olenevalt sellest, millega rahul ei ole, valitakse ka tegutsemise strateegia, milleks halvemal juhul võib olla ka töölt lahkumine.

Aga võib olla ka teistsuguseid käitumisviise, eriti kui ei ole kindlad, kas kuskil mujal õnnestuks läbi lüüa ja paremaid tingimusi saada. Näiteks kui töötaja **ei ole rahul oma töötasuga** ja peab seda ebaõiglaseks, on üks võimalus õigluse jalule seadmiseks optimeerida oma koormust. Kui töötaja on **rahulolematu tööaja korraldusega** ning peab mõtteks tööpäeva alguse ja lõpu kellaegade kontrollimist, võib ta hakata end eriti aeglaselt liigutama – pole ju mõtet kiirustada, nagunii varem koju ei saa.

Ka kaugtöö tegemise soov vältib sageli just **rahulolematust tööruumide planeeringuga**. Küsimus ei ole mitte selles, et inimesed tahaksid ilmingimata kodus töötada, vaid nad soovivad segamatult keskenduda tööülesannete täitmisele. See aga ei pruugi avatud planeeringuga ruumides alati võimalik olla. Vähem katkestamisi hoiab aega kokku ja parandab tulemuslikkust, mis omakorda parandab enesega rahulolu ja loob motivatsiooni.

Tööandjana tahaks me, et kõik töötajad annaks endast parima ja ei tegeleks koormuse optimeerimisega, „tooli soojendamise“ või tööportaalides surfamisega. Aga just sellist käitumist rahulolematust põhjustab. Seega võib öelda, et eesmärk ei ole niivõrd töötajate maksimaalne rahulolu, vaid rahulolematuse puudumine. Tagasiside küsitlused annavad infot, milliste teguritega töötajad on rahul, millistega mitte.

2019. aasta kevadel korraldatud töötajate küsitlusest joonistuvad välja tegurid, millega töötajad on rohkem ja vähem rahul. Oma hinnangu andis üle 8000 töötaja. Suurem on töötajate rahulolematust tasustamise ja arenguvõimalustega. Rohkem ollakse rahul suhetega, aga ka tööaja ja töökoha asukohaga, mis on ka ootuspärane, kuna need on olulised töökoha valiku kriteeriumid.

5 tegurit, millega ollakse kõige vähem rahul

1. Lisatasude teenimisvõimalus
2. Soodustused
3. Karjäärivõimalused organisatsiooni sees
4. Tööalaste täienduskoolituste võimalused
5. Põhipalk

5 tegurit, millega ollakse kõige rohkem rahul

1. Läbisaamine töökaaslastega
2. Töökoha asukoht
3. Läbisaamine vahetu juhiga
4. Tööaja korraldus
5. Töövahendid

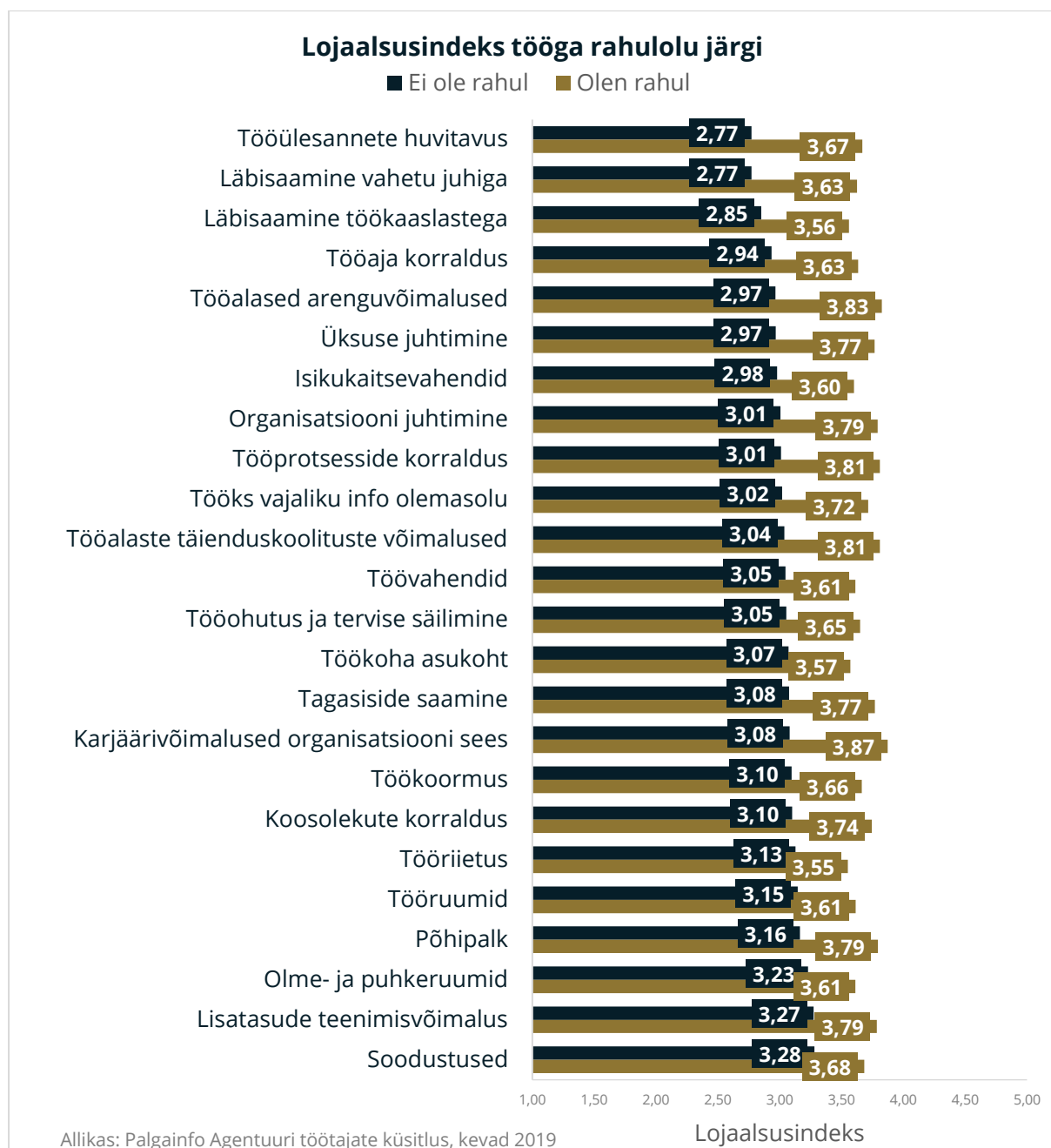
Rahulolematus mõjutab lojaalsust

Järgmisena võiks küsida, kuidas mõjutab mingite teguritega rahulolu või rahulolematus töötajate käitumist. Allpool toodud graafikul on näidatud keskmine lojaalsusindeks töötingimustega rahulolu järgi.

Palgainfo Agentuur arvutab lojaalsusindeksit viiepallisel skaalal mitme küsimuse põhjal: aktiivsus töötöisingul, teistesse organisatsioonidesse tööle kandideerimine, kavandatud ja olemasolev tööstaaž organisatsioonis, töökoha vahetamise kavatsus. Seega iseloomustab lojaalsusindeks töötajate käitumist tööturul.

Kõige madalam on nende töötajate lojaalsusindeks, kes ei ole rahul tööülesannete huvitavusega ning vahetu juhi ja töökaaslastega läbisaamisega. Lojaalsusindeks on kõrgem, kui töötajad on rahul karjääri- ja arenguvõimalustega.

Kuigi soodustustega ei ole paljud töötajad rahul, ei hakata sellepärast veel töökohta vahetama. Küll aga viivad ebahuvitav töö ja kehvad suhted inimesed organisatsioonist välja. Mõeldes läbi, kuidas rahulolematus või ka rahulolu töötajate käitumist mõjutada võib, saame valida teemad, mille osas tahame olla paremad.



Palgainfo Agentuuri seminar

TAGASISIDE KÜSITLUSED

ARENG TAGASISIDE KAUDU

AEK: 13. märtsil 2020 kell 10.30–13.00

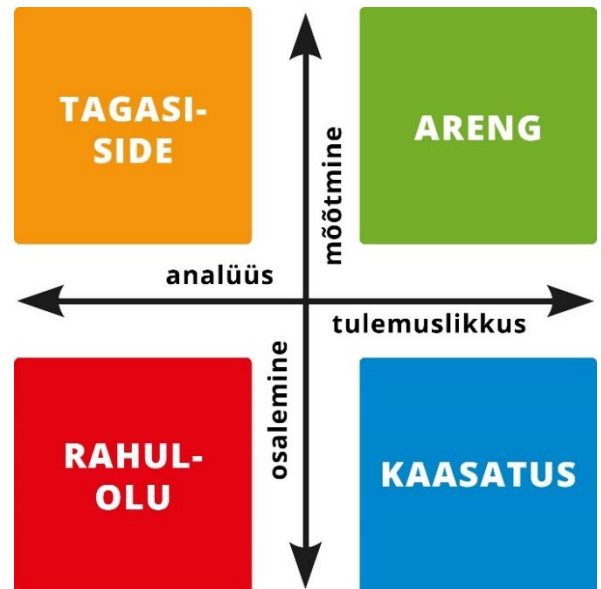
KOHT: Tehnopol, Teaduspargi 6/1, Tallinn

Seminaril jagame kogemusi organisatsioonisiseste küsitluste korraldamisel.

Tagasiside küsitlused on hea tööriist muutuste ja arengu ellu kutsumisel ning töötajate kaasamisel sellesse protsessi.

Tagasiside küsitlusega saab koguda organisatsiooni tulemuste seisukohalt olulist infot – kus on meie tugevused, kus nõrkused ning millised on töötajate suhtumise ja käitumisega seotud riskid. Samuti on küsitlus hea võimalus organisatsiooni väärtuste kommunikeerimiseks ja töötajate positiivse suhtumise kujundamiseks.

Seminaril räägime tagasiside küsitluse korraldamise sisulisest ja tehnilisest poolest, samuti tööst tulemustega.



PÄEVAKAVA

10.30 Hommikukohv

10.45 Küsimise kunst ehk töötajate küsitluse korraldamine

Kadri Seeder, Palgainfo Agentuuri juht

- Kuidas ennustada tulemusi ja planeerida nendega tegelemist?
- Küsimustiku koostamine – miks, mida, kuidas ja kellelt küsida?
- Kuidas kaasata juhte ja töötajaid küsitluse korraldamisesse?
- Tehniline korraldus – kuidas asjad praktikas välja näevad?
- Kui oluline on anonüümsuse tagamine?
- Millised võivad olla küsitluse korraldamise positiivsed ja negatiivsed kõrvalmõjud?
- Kuidas analüüsida tulemusi, neid võimendada ja järeltegevusi kavandada?



11.30 Kohvipaus

11.45 Vestlus: tagasiside küsitluse tulemuste kasutamine muutusteks ja arenguks

Osalevad:

Elar Killumets, organisatsioonide arengu mentor

Ivi Aluoja, Adven Eesti AS-i personalijuht

Vestluses Ivi Aluojaga uurib Elar Killumets, kuidas suutis energiasektori üks ihaldusväärsemaid töötajaid Adven Eesti oma rutiinsed tagasisideküsitlused meeskondade arendamise vankri ette rakendada, muutes need oluliseks osaks ettevõtte arengus.

Adven Eesti kogemus:

1. Viis kuud pärast küsitluse tulemuste seminare on protsess endiselt elus – seminaridel kokkulepitu on suuremalt jaolt saavutatud, lisaks on jooksvalt leitud järgmisi arengukohti.
2. Ideed ja ettepanekud muutusteks tulevad töötajatelt endilt ning plaanide elluviimine toimub koostöös ehk see ei ole ainult juhi kohustus.
3. Nii juhtidele kui ka töötajatele meeldis see protsess, kuidas koos probleemidele otsa vaadati ja lahendusi leiti.

Juttu tuleb sellest, kuidas kogu protsess ümber korraldati, mida tehti teisiti, mis toimus, mis ei toiminud ning kuidas 2020. aasta kevadel edasi minna plaanitakse.



12.30 Küsimused ja vastused, vestlusring

13.00 Seminari lõpetamine

OSALEMINE

Seminaril osalemiseks täitke palun registreerimisvorm [Palgainfo Agentuuri](#) kodulehel.

Osalemistasud

- Profipaketi kasutajale ja/või töötajate küsitluse tellijale **tasuta**
- Soodushind sügisel 2019 uuringus osalejale ja/või 2020. aasta uuringusse registreerunule **79 eurot**
- Tavahind **129 eurot**

Hindadele lisandub käibemaks.

REGISTREERUN

2019–2020 sügistalvise tööturu- ja palgauuringu 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 ootuse muutused
- Põhipalkade muutuse prognoos
- Põhipalkade muutuse põhjused
- Lisatasude osatähtsuse muutus töötasud
- Töö tulemuse mõõtmine ja tulemustasud
- Töötajate rahulolu ja toimetulek töötasuga

Ilumumisaeg: 28. jaanuar 2020
Formaat ja maht: A4, PDF, 91 lk

Hinnad:

- Profipaketi kasutajale tasuta
- Töötasude uuringus osalejale tasuta
- Organisatsioonide veebiküsitluses osalejale 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 tegemise soovid
- Hinnangud tööandja mainele ja soovimine

Ilumumisaeg: 4. veebruar 2020
Formaat ja maht: A4, PDF, 75 lk

Hinnad:

- Profipaketi kasutajale tasuta
- Töötasude uuringus osalejale tasuta
- Organisatsioonide veebiküsitluses osalejale 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.



Küsige lisainfot ja personaalset hinnapakumist,
küsimustele vastab
Palgainfo Agentuuri spetsialist:

Laura Arro
palgauuring@palgainfo.ee
+372 5688 5066