

Kuidas saavutada maksimaalset mõju

Juhend sotsiaalsetele
ettevõtjatele

JUHEND



KUIDAS MAKSIMAALSE
MÕJU SAAVUTAMISEKS OMA
SIDUSRÜHMASID KAASATA,
ANDMEID KOGUDA NING TOOTEID
JA TEENUSEID DISAINIDA

See juhend töötati välja projekti „Tunne oma mõju: ühiskondliku mõju hindamise tööriistad noortele sotsiaalsetele ettevõtjatele“ raames, milles osalesid Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik, Koçi ülikooli sotsiaalse mõju foorum, Mikado Sustainable Development Consulting ja Social Value UK.

2017



Projekti „Tunne oma mõju: ühiskondliku mõju hindamise tööriistad noortele sotsiaalsetele ettevõtjatele“ rahastatakse Euroopa Liidu Erasmus+ programmist.

Euroopa Komisjoni toetus selle väljaande valmimisele ei kujuta endast toetusavaldust selle sisule, mis peegeldab ainult väljaande autorite vaateid, ning komisjon ja Türgi riiklik ametiasutus ei vastuta selles sisalduva teabe mistahes kasutuse eest.

EESSÕNA

Käesolev juhend on Eesti Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku, Koçi ülikooli sotsiaalse mõju foorumi, Mikado Sustainable Development Consulting ja Social Value UK kaheaastase koostöö tulemus programmi „*Tunne oma mõju: ühiskondliku mõju hindamise tööriistad noortele sotsiaalsetele ettevõtjatele*“ raames.

Me asusime üheskoos sellele teekonnale eesmärgiks sotsiaalsete ettevõtjate tugevdamine ning nende varustamine oma mõju haldamiseks ja suurendamiseks vajalike vahenditega. Kõik meie hulgast usuvad sotsiaalsesse ettevõtlusesse kui edukasse mudelisse, millega lahendada Türgis, Eestis, Ühendkuningriikides ja mujal maailmas esinevaid sotsiaalseid probleeme. Sotsiaalsed ettevõtjad jäävad tihtipeale hätta enda teel olevate

raskuste ületamisega ja oma ettevõtete jätkusuutlikena hoidmisega. Me loodame, et see juhend aitab neil suurendada seda positiivset ühiskondlikku mõju, mida nad loovad, ja luua veel rohkem sotsiaalset väärtust nendele inimestele, kelle elu nad muudavad.

Ma tahaksin väljendada oma tänu kõikidele tiimiliikmetele, kes selles projektis osalesid, ning kõikidele inimestele, kes olid meie tööga viimase kahe aasta jooksul seotud ja kes tegid sellest nauditava kogemuse. Ma ei ole võimeline mainima kõiki neid nimesid, seega ma piirdun meie projekti tiimiga: Jeremy Nichollsile ja Ben Carpenterile organisatsioonist Social Value UK kogu nende töö eest selle juhendi kallal, ning et nad olid meile teed näitavaks jõuks kogu projekti jooksul; Serra Titizile ja

Elif Urganile organisatsioonist Mikado Sustainable Development Consulting kogu toetuse ja sotsiaalse ettevõtte poolse perspektiivi eest; Jaan Apsile ja Marko Uibule Eesti Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikust nende teadmiste, kogemuste ja motivatsiooni eest projekti vältel; Gonca Ongan, Ayşe Seda, Müftügil Yalçın, Naz Çakıroğlu, Tuba Emiroğlu, Merve Güney, Tuğçe Aktepe Dursun ja Duygu Güner Koçi ülikooli sotsiaalse mõju foorumist nende kire, kogemuste ja panuse eest sellesse projekti.

Selle juhendi avaldamine tähendab, et „Tunne oma mõju“ programm on jõudnud oma lõpuni, kuid meie koostöö kindlasti jätkub.

Agata Fortuna

Koçi ülikooli sotsiaalse mõju foorum

TÄNUAVALDUS

Selle juhendi kirjutasid Jaan Aps, Ben Carpenter, Agata Fortuna, Jeremy Nicholls, Gonca Ongan, Serra Titiz, Elif Urgan, Marko Uibu ja Ayşe Seda Muftügil Yalçın.

Kommentaare, juhiseid ja nõuandeid jagasid ka Priscilla Boiardi, Mariana Branco, Leticia Emme, Gen Maitland Hudson, Jenni Inglis, Federico Mento, Vincent Neate, Sara Olsen, Adam Richards ja Andreas Rickert.

Me täname kõiki koostajaid, toimetajaid ja retsensente nende panuse eest selle juhendi valmimisse.

Toimetaja: Rupert Widdicombe

Korrektor: Lewis Lyons

Tegemist on selle juhendi esimese versiooniga ja ootame seda kasutavatelt inimestelt tagasisidet, mis aitaks meil 2019. aastal välja anda teise, uuendatud versiooni. Palun saatke oma kommentaarid või ettepanekud aadressile info@sev.ee.

MIDA ME MÕTLEME, KUI ME ÜTLEME...

Juhendis kasutatud põhiterminite definitsioonid:

Tegevused kirjeldavad kõike, mida sotsiaalsed ettevõtted teevad, sealhulgas toodete ja teenuste pakkumine, programmide läbiviimine ja huvikaitse teostamine.

Sidusrühmad on inimesed, inimrühmad või organisatsioonid, kellel on teie tegevustele mõju või keda teie tegevused mõjutavad.

Tulemus tähistab sotsiaalsete ettevõtete tegevuse tulemusel saavutatavaid muutuseid.

Määrava tähtsusega muutused on sotsiaalse ettevõtte töö sellised tulemused, mis on mõne sidusrühma jaoks väga olulised. Info määrava tähtsusega muutuste kohta peaks oluliselt mõjutama otsuseid, mida sotsiaalset ettevõtet langetavad eesmärgiga saavutada maksimaalset mõju.

Ühiskondlik mõju tähistab neid muutuseid inimeste eludes, mida te enda tegevusega saavutate.

Sotsiaalne väärtus on meetod numbrilise väärtuse andmiseks sellistele mõjudele, mille väärtust ei ole juba kajastatud finants- või turutehingutes.

„KUI VÄLISTE MUUTUSTE KIIRUS ÜLETAB
SISEMISTE MUUTUSTE KIIRUSE, ON LÕPP
LÄHEDAL.“

*JACK WELCH, GENERAL ELECTRICU KUNAGINE
TEGEVJUHT*

Soovitused juhendi kasutamiseks

KELLELE SEE MÕELDUD ON?

Juhend on mõeldud sotsiaalsetele ettevõtjatele, kes soovivad saavutada maksimaalset positiivset mõju ning leida selleks praktiliselt rakendatavaid soovitusi. Mõju all mõtleme me inimeste elu muutmist. Juhend sobib nii kogenud sotsiaalsetele ettevõtjatele kui ka neile, kes on sotsiaalset ettevõtet alles asutamas.

Meie lähenemise võti on **mõjust lähtuv juhtimine**, mille keskmes on

sidusrühmade kaasamine ja nende ees vastutuse võtmine. **See tähendab sidusrühmadelt andmete kogumist, et parandada ühiskondliku probleemi lahendamiseks mõeldud toodete või teenuste disaini.**

Juhend ei keskendu sellele, kuidas koostada ja esitada oma mõjuaruannet. Juhend aitab koguda mõju kohta andmeid, mis aitavad otsustada, kas te peaksite oma tegevusi peatama, muutma või laiendama. Tänu sellele on lihtsam ka näiteks rahastajaid oma

tulemuste ja õppetundidega kursis hoida ning näidata neile, kuidas on andmeid kasutatud muutuste välja arendamiseks.

On palju enamat öelda selle kohta, kuidas inimesed võiksid arendada ja luua uusi tooteid ja teenuseid, eriti just võimalusena innovatsiooniks.

Kui te ei kavatse pärast enda mõju üle mõtlemist midagi muuta või kui soovite ainult veenduda, et teil on mõju, siis ei ole see juhend arvatavasti teie jaoks.

SOOVITUSED JUHENDI KASUTAMISEKS

KAS OLETE ALLES ALUSTAMAS?

Kui alles kavatsete sotsiaalset ettevõtet asutada, aitab see juhend teil:

- mõista ühiskondlikku probleemi, mida lahendada soovite;
- töötada välja oma eesmärgid ja strateegia ühiskondliku probleemiga tegelemiseks (tuntud ka kui „muutuse teooria“);
- disainida oma tegevusi (tooted, teenused, huvikaitse) selliselt, et neil oleks maksimaalne ühiskondlik mõju;
- töötada välja kava oma mõjuga seotud andmete kogumiseks (mõjukava), et saaksite pidevalt areneda;

- kavandada andmete kogumist ja analüüsi, et teaksite, kas teie strateegia toimib;
- jõuda äratundmisele, kas teie tegevusi oleks vajalik muuta, laiendada või hoopis peatada.

KAS JUBA TEGUTSETE?

Kui te juba tegutsete sotsiaalses ettevõttes, aitab see juhend teil:

- kontrollida, kas te ka tegelikult mõistate ühiskondlikku probleemi, mida mõjutada soovite;
- läbi vaadata oma strateegia ja ühiskondliku probleemiga seotud mõjueesmärgid ning neid vajadusel muuta;

- muuta vajadusel oma organisatsiooni toimimist, et saavutada eesmärgid ja olla jätkusuutlik;
- parandada ja pidevalt ümber disainida oma tegevusi, et saavutada maksimaalne ühiskondlik mõju;
- töötada välja mõjukava andmete kogumiseks;
- kavandada andmete kogumist ja analüüsi, et teaksite, kas teie poolt soovitud muutused toimuvad, ja välja töötada andmetel põhinevad järeldused oma tegevuste peatamiseks, muutmiseks või laiendamiseks.

SISUKORD

ENNE ALUSTAMIST

Mis on mõjust lähtuv juhtimine ja miks on see sotsiaalsete ettevõtjate jaoks tähtis?

- 16** • SISSEJUHATUS
- 17** • KUIDAS SEDA JUHENDIT KASUTADA
- 19** • MÕJUST LÄHTUV JUHTIMINE
- 22** • GIZAJOB – NÄIDISJUHTUMI ANALÜÜS

24 1. ETAPP: TEGEVUSE PLANEERIMINE

Looge [või vaadake läbi] oma strateegia ja äriplaan, millesse lisatakse ka plaan mõjueesmärkide saavutamiseks ja vastav tegevuskava. Viige läbi toodete ja teenuste kasutajauuringud, testimine ja ühine disainimine.

26 *Mõju planeerimine*

- SIDUSRÜHMADE KAASAMINE KVALITATIIVSESSE UURIMISTÖÖSSE
- 10 MÕJUKÜSIMUST
- 1: MILLIST PROBLEEMI ME LAHENDADA ÜRITAME?
- 2: MILLIST LAHENDUST ME SELLELE PROBLEEMILE PAKUME?
- 3: KES MEIE TEGEVUSE TULEMUSENA MUUTUSEID KOGEVAD?
- 4: MILLISEID MUUTUSI MEIE TEGEVUSE TULEMUSEL KOGETAKSE?
- 10: MILLISED MUUTUSED ON MÄÄRAVA TÄHTSUSEGA JA MEILE JUHTIMISEKS PIISAVALT OLULISED?
- OMA SENISE UURIMISTÖÖ KOKKUVÕTETE TEGEMINE JA EESMÄRKIDE SEADMINE

55 *Tegevuste planeerimine*

- INIMRESSURSSIDE JUHTIMINE
- JUHTIMISTAVA JA ORGANISATSIOONILINE STRUKTUUR
- TOODETE JA TEENUSTE DISAINIMINE JA TULUMODELID

60 2. ETAPP: TEGUTSEMINE

Töötate välja küsitlused ja kogute sidusrühmadelt kvantitatiivseid andmeid nende poolt kogetavate muutuste kohta ning säilitate ja korrastate analüüsivalmis andmeid.

61 *Andmete kogumine*

- 5.–9. MÕJUKÜSIMUS
- 5: KUIDAS ME LOODUD MUUTUSI MÕÕDAME?
- 6: KUIVÕRD ON IGA MUUTUS TOIMUNUD [VÕI ON TÕENÄOLISELT VEEL TOIMUMAS]?
- 7: KUIVÕRD ON IGA MUUTUS PÕHJUSTATUD MEIE TEGEVUSTEST?
- 8: KUI KAUA ME NEID MUUTUSI MÕÕTMA PEAME?
- 9: MILLINE ON ERINEVATE MUUTUSTE SUHTELINE TÄHTSUS?
- KVANTITATIIVSETE ANDMETE KOGUMINE
- VALIM – KUI PALJU ANDMEID ME VAJAME?
- ANDMETE KVALITEET – KAS SEE ON PIISAVALT HEA?

88 *Kaupade ja teenuste pakkumine*

89

3. ETAPP: HINDAMINE

3. etapis hindate te kogutud andmeid.

- ANALÜÜSIGE TULEMUSTE KAALU ERINEVATE SIDUSRÜHMADE JAOKS
- VÕRRELGE ERINEVATE GRUPPIDE KOGEMUSI
- KAS PEAKSITE JÄTKUVALT SAMA PROBLEEMIGA TEGELEMA?
- KAS TEIE ANDMED ON PIISAVALT HEAD?
- KOMMUNIKATSIOON JA ARUANDLUS

106

4. ETAPP: PARANDAMINE

Kui andmed on kogutud ja analüüs teostatud, on teil olemas kindel alus, mille põhjal teha otsuseid, mis keskenduvad maksimaalse mõju saavutamisele. Enamasti tuleb teie otsuste käigus valida kolme tegevuskäigu vahel: tegevuste peatamine, muutmine või laiendamine.

- PEATADA, MUUTA VÕI LAIENDADA?
- PEATAMISOTSUSE TEGEMINE
- LAIENDAMISOTSUSE TEGEMINE
- OTSUSE TEGEMINE TOODETE, TEENUSTE JA TEGEVUSTE MUUTMISEKS
- NÄITEKS: SOOVITUSED MUUTMISEKS, PEATAMISEKS VÕI LAIENDAMISEKS

124 JÄRELDUS

Mõjust lähtuva juhtimise toomine sotsiaalsesse ettevõttesse tähendab pidevat keskendumist sidusrühma(de) poolt kogetavatele muutustele, et saavutada oma tegevusega maksimaalne positiivne mõju.

126 LISAD

- 1. LISA – ABIMATERJALID
- 2. LISA – GIZAJOBİ ALGTASEME VORM
- 3. LISA – GIZAJOBİ TAGASISIDEVORM
- 4. LISA – SOTSIAALSE VÄÄRTUSE PÕHIMÕTTED
- 5. LISA – MÕJUST LÄHTUVA JUHTIMISE RAAMISTIK

ENNE, KUI
ALÚSTATE

ENNE, KUI ALUSTATE

SISSEJUHATUS

Juhend on mõeldud sotsiaalsetele ettevõtjatele, kes soovivad oma tegevustega saavutada maksimaalset positiivset mõju ning leida selleks praktiliselt rakendatavaid juhiseid. Juhend keskendub sellele, kuidas oma sidusrühmasid kaasata, andmeid koguda ning arendada (või muuta) oma tegevusi selliselt, et saavutada maksimaalset mõju. Meie eesmärk on aidata teil oma ressursse paigutada kõige efektiivsemalt. Lähenedamine sobib nii neile, kes soovivad oma ettevõttega luua rohkem väärtust kui ka neile, kes on oma ettevõttega alles alustamas.

Õpite kasutama andmeid, millest juhenduvalt teha otsuseid oma tegevuste

kujundamiseks ja mõju suurendamiseks. Jõuate mõningate soovituseni seoses oma tegevustega – muuta, lõpetada või laiendada. Kiire ülevaade tabelist leheküljel 118 annab vihje, mille suunas hakkate töötama.

Usume, et tahate kohe pihta hakata, kuid palun pidage veel vastu. Mõeldes mõjust lähtuva juhtimise peale võivad osad ideed selles juhendis olla teile uued, kuid on samal ajal juhendi alusteks.

MAKSIMAALSE MÕJU SAAVUTAMINE

Mõjust lähtuv juhtimisel on eesmärk saavutada olemasolevate ressurssidega võimalikult suurt positiivset mõju. „Mõju“ tähendab meie tegevuste poolt

kas otseselt või kaudselt põhjustatud muutuseid inimeste elus.

Mõju hindamisel püütakse sageli oma mõju kas endale või teistele tõestada ning seetõttu kogutakse vaid neid andmeid, mis seda mõju kõige tõenäolisemalt näitavad. See on ohtlik, sest tähendab, et ettevõtte ei saa enda mõjust tegelikku pilti. Selles juhendis on andmete kogumine suunatud laiemalt teie juhtimisotsuste toetamiseks. See võib tähendada toodete ja teenuste disaini täiustamist ning suutlikkust aja jooksul toimuvate mõju muutuste kohta ka teistele osapoolatele aru anda.

Soovitame keskenduda „piisavalt heade“ andmete kogumisele – mis oleksid piisavad informeeritud otsuste tegemiseks. Eesmärgiks on juhtimiskultuur, mis võtab sidusrühmade tagasisidet arvesse ning

lähtuvalt tagasidest loob võimaluse järgmiste otsuste langetamiseks:

- olemasolevate toodete ja teenuste täiustamine;
- hästi toimivate toodete ja teenuste laiendamine (skaleerimine);
- mittetoimivate asendamine uutega;
- mõju suurendavate strateegiliste partnerluste arendamine;
- valmisolek ettevõtte ja selle eesmärkide ümberkujundamiseks minna tagasi algpunkti.

Otsuste tegemisel võib alati tekkida kahtlus, et teie andmed ei ole piisavalt head, mistõttu võib tunduda riskivabam jätta otsused langetamata. Selles juhendis julgustatakse eksimustest õppivat prototüüpimist ja pilootteenuste täiustamist ning raskete otsuste mittevältimist.

SIDUSRÜHMADE EES VASTUTUSE VÕTMINE

Finantsilisel ja ühiskondlikul väärtusel on oluline vahe. Organisatsioonid, mis loovad finantsilist väärtust, vastutavad eelkõige investorite ja klientide ees. Kui erasektori ettevõtte ei suuda oma investoritele ja klientidele piisavalt väärtust toota, siis nii investorid kui kliendid lahkuvad ehk ettevõtte kaotab raha. Sotsiaalsed ettevõtted ja vabaühendused, mis loovad ühiskondlikku väärtust, ei saa enda sihtrühmadelt nii otsest tagasisidet. Inimestel, kel peaks olema kasu organisatsiooni loodud sotsiaalsest väärtusest, ei ole samaväärseid (ja vahel üldse mitte) võimalusi oma tarbimisotsuse või kapitali ümberpaigutamisega organisatsiooni mõjutada. See võib vähendada ühiskondlikku väärtust loovate organisatsioonide puhul vastutust

sidusrühmade ees.

Ühiskondlikku väärtust on raskem mõõta. Seetõttu seisavad sotsiaalsed ettevõtted maksimaalse ühiskondliku väärtuse saavutamisel silmitsi raskustega. Sotsiaalsetel ettevõtjatel on võimalus see väljakutse siiski vastu võtta ning väsimatult otsida viise, kuidas võtta rohkem vastutust ja suurendada mõju.

KUIDAS JUHENDIT KASUTADA

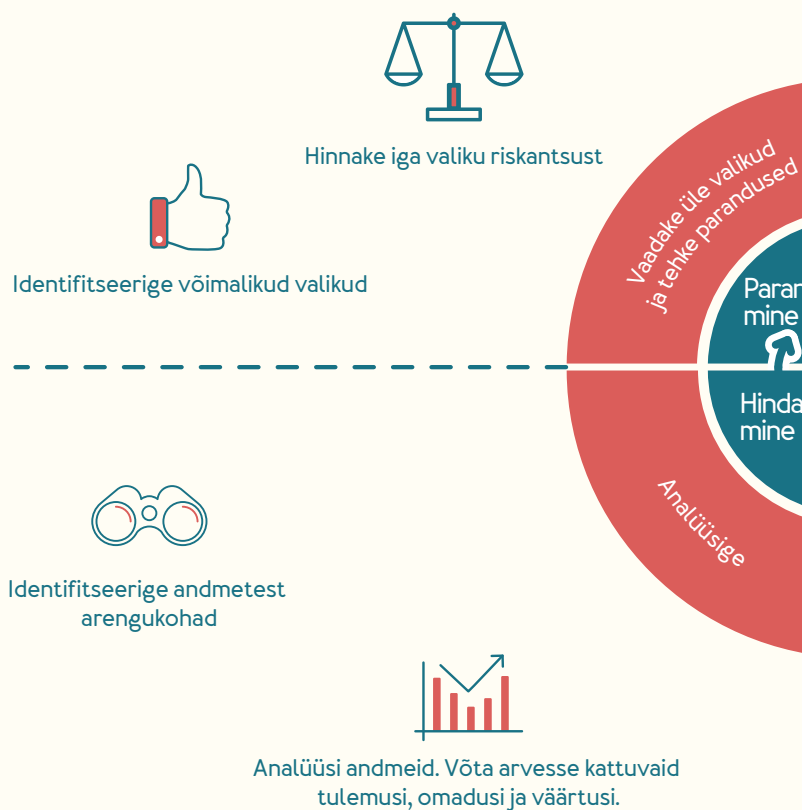
Juhendis toodud soovitusel on jagatud nelja etappi¹, mis vastavad järgneva diagrammi neljale osale.

¹ Need etapid sarnanevad *Code of Good Impact Practice*, *Inspiring Impacti* mõjupraktika tsükli neljale etapile [<http://inspiringimpact.org/resources/are-you-leading-for-impact/#1>]

MÕJU SUURENDAMINE

4. etapp - Parandamine

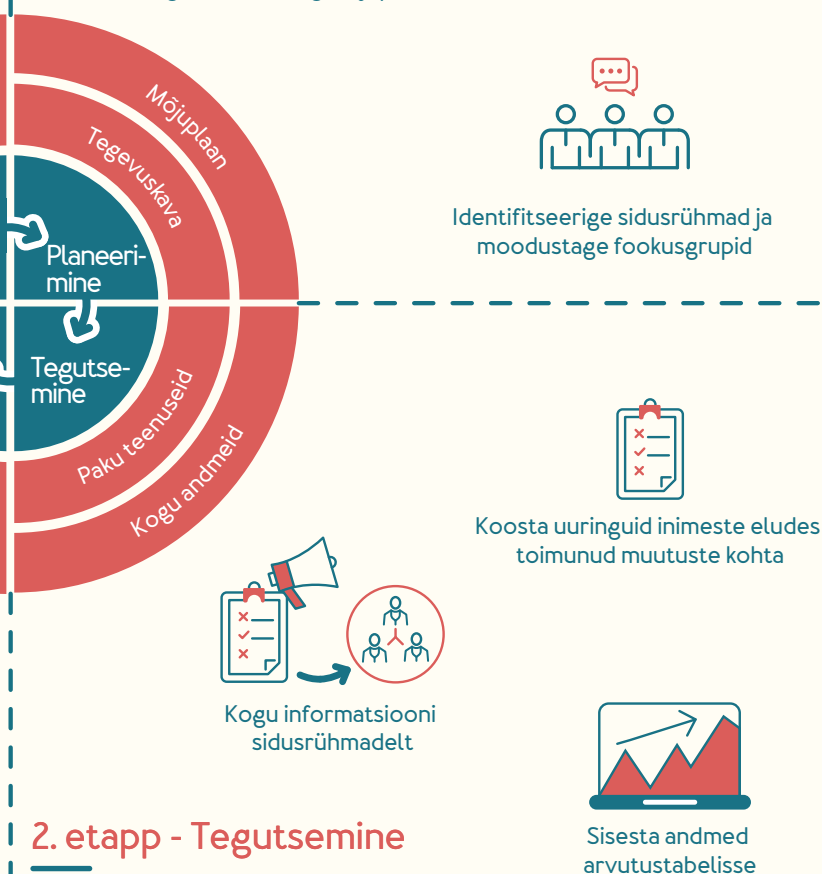
Arendage ideid ja uuendusi toodete ja teenuste jaoks



3. etapp - Hindamine

1. etapp - Tegevuse planeerimine

Identifitseerige probleemid ja töötage välja tegevuskava ning mõjuvõime



2. etapp - Tegutsemine

Oleme mõju planeerimise teema siinkohal teadlikult eraldi esile tõstnud võrreldes organisatsiooni tegevuse üldise kavandamisega. Kuigi need kaks osa peaksid planeerimises olema omavahel tihedalt seotud, ei saa mõjujuhtimine sageli piisavalt tähelepanu, mida see teema vajaks sügavate ja süsteemsete ühiskondliku muutuste loomiseks organisatsioonide poolt.

1. ETAPP: PLANEERIMINE / LEHEKÜLG 24

1. etapi sisuks on planeerimine, kus peate veenduma, et ikka teate, millist tüüpi mõtteviis, planeerimine ja sidusrühmadega konsulteerimine on vajalik, et juhtida ettevõtet, mis soovib avaldada maksimaalset mõju.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE / LEHEKÜLG 60

2. etapis on sotsiaalne ettevõte mingil kujul tegutsemas. Nüüd peate koguma kvalitatiivseid andmeid, et mõõta enda soovitud mõju.

3. ETAPP: HINDAMINE / LEHEKÜLG 89

3. etapis analüüsite te kogutud andmeid. See hõlmab tulemuste võrdlemist eesmärkidega ning sidusrühmade jagatud tunnuste vaheliste seoste otsimist.

4. ETAPP: PARANDAMINE / LEHEKÜLG 106

4. etapis kasutate kogutud andmeid, et esitada soovitusi selle kohta, kas teha oma strateegias muudatusi, mõnda toodet või teenust täiustada, lõpetada või hoopis laiendada.

MÕJUKÜSIMUSED

ERINEVATE VALIKUTE VAHEL OTSUSTE LANGETAMINE SELLEKS, ET MAKSIMAALSET MÕJU LUUA

Mõjust lähtuv juhtimine² tähendab valikuid, mille eesmärgiks on varasemast suurem mõju. Näiteks võib valida ühe või teise strateegia, ühe või teise toote, või oma toote ühe või teise arendusvõimaluse vahel. Kui otsite pidevalt uusi võimalusi ja olete valmis oma kurssi muutma, on tõenäolisem, et

² Muutused võivad hõlmata ka elu- ja looduskeskkonnas toimuvaid muutuseid. Selle all mõeldakse sageli ka muutuseid, mida inimesed omakorda kogevad muutuste tõttu neid ümbritsevas keskkonnas.

avaldate võimalikult suurt mõju.

Vastavate valikute tegemisel tasub arvestada mõne kontrollküsimusega.

KÜMME MÕJUKÜSIMUST

Mõjuküsimused on loetletud järgnevas tabelis ja on aluseks kogu materjalile, mida selles juhendis järgnevalt käsitletakse.

Tabelis on näidatud, millises protsessi etapis juhendis erinevatele Mõjuküsimustele vastatakse. Näiteks 1. etapp (planeerimine) keskendub peamiselt esimesele neljale Mõjuküsimusele ning puudutab ka viimast Mõjuküsimust.

KÜMME MÕJUKÜSIMUST	PLANEERIMINE	TEGUTSEMINE	HINDAMINE	PARANDAMINE
1. Millist probleemi me lahendada üritame?	X		X	X
2. Millist lahendust me probleemile välja pakume?	X		X	X
3. Kes meie tegevuse tulemusena oma elus muutuseid kogevad?	X		X	X
4. Milliseid muutusi meie tegevuse tulemusel (tõenäoliselt) kogetakse?	X		X	X
5. Kuidas me loodud muutusi mõõdame?	X		X	X
6. Kuivõrd on iga muutus toimunud (või on tõenäoliselt veel toimumas)?		X	X	X
7. Kuivõrd on iga muutus tingitud meie tegevustest?		X	X	X
8. Kui kaua me neid muutusi mõõtna peame?		X	X	X
9. Milline on erinevate muutuste suhteline tähtsus?		X	X	X
10. Millised muutused on määrava tähtsusega ja meile juhtimiseks piisavalt olulised?	X	X	X	X

ENNE, KUI ALUSTATE

Viitame nendele küsimustele läbi kogu juhendi ja anname soovitusi, kuidas neile vastuseid leida. Mõnele küsimustele saab vastata juba kvalitatiivse info põhjal (1. etapp), mille järel süvendate oma teadmisi ja vastate kõigile küsimustele kvantitatiivsete andmete kogumise käigus (2. etapp).

Küsimused ei puuduta ainult seda, kui paljude inimeste elud on muutunud või kui palju on nende inimeste elud muutunud. Kui soovite teha valikuid erinevate viiside vahel, kuidas asju teha, on teil vaja ka teada, kuivõrd just teie tegevused neid muutusi põhjustasid, kui kaua need muutused kestsid ja kui olulised olid need inimeste jaoks, kes neid kogesid.

On veel kolm üldisemat aspekti, mida peate arvesse võtma:

- Kes neile küsimustele vastama peaks?
- Kui põhjanevad peavad vastused olema, et saaksite need oma otsuste aluseks võtta?
- Mis võimaldab teil enne otsuste tegemist tagada, et info on asjakohane, täielik ja täpne?

GIZAJOB – NÄIDISJUHTUMI ANALÜÜS

Gizajob on sotsiaalne ettevõte, mille oleme välja mõelnud, et illustreerida otsuseid, mida peate oma maksimaalse mõju saavutamiseks vastu võtma. Kuigi Gizajob võib olla teie ettevõttest või vabaühendusest erinev, on nende kasutatav lähenemine ja põhimõtted rakendatavad kõikidele organisatsioonidele, mis soovivad inimeste elusid muuta.

Gizajobi tegevuses ei osale palju inimesi. Seega on andmete kogumiseks kasutatav valim väike. See aga ei tähenda, et see ei saaks anda kasulikku teavet.

GIZAJOB I LUGU

Sotsiaalne ettevõte asutati kaks aastat tagasi inimeste poolt, kes soovisid pakkuda lahendusi noorte suure tööpuuduse probleemile. Gizajob tegutseb piirkonnas, kus on pikka aega kestnud tööstuse allakäik, mistõttu on tööpuudus riigi keskmisest oluliselt kõrgem ning kõige kõrgem just 18–25-aastaste noorte seas.

MIDA GIZAJOB SAAVUTADA SOOVIB?

Gizajobi eesmärgiks on aidata 18–25-aastaseid noori: tõsta nende oskuste taset ja enesekindlust teha oma tuleviku ja tööhõive kohta informeeritud otsuseid.

MIDA GIZAJOB TEEB?

Noored inimesed saavad kandideerida programmi, mis kestab kuus nädalat täistööaja mahus. Selle aja jooksul tegeletakse töö otsimisega, õpitakse koostama head CV-d, tehakse harjutamiseks töövestlusi ja omandatakse töökogemusi. Lisaks määratakse igale osalejale programmi lõpus mentor, kes noort järgneva aasta jooksul toetab.

MILLINE ON GIZAJOB ÄRIMUDEL?

Gizajobil on kaks põhilist sissetulekuallikat: kolmeaastane toetus heategevusfondilt ja müügitulu kohaliku omavalitsusega sõlmitud lepingu alusel. Gizajob saab omavalitsuselt väikese tasu iga kord, kui programmi läbinud noor tööle saab. Kui noor 12 kuu möödudes ikka sellel kohal töötab, on tasu suurem.

MILLINE ON GIZAJOB MÕJU?

Gizajob on möödunud aasta jooksul toetanud 50 noort inimest. Ettevõtte töötajad kogusid oma mõju kohta juhtumipõhist teavet, et demonstreerida mõnede noorte inimestega saavutatud edu.

Regulaarsetes aruannetes esitati rahastajatele oma mõju tõenduseks juhtumianalüüsid, programmis osalevate noorte inimeste arv ja tööle saanute arv.

Rahastajad on sellise aruandluse tasemega rahul ja Gizajobi töötajad tunnevad, et nende sotsiaalsel ettevõttel on ühiskonnale positiivne mõju. Samas mõistavad Gizajobi juhatus ja töötajad, et olemasolev teave ei aita neil oma teenust täiustada. Samuti ei saa nad olla kindlad, et nad loovad olemasolevate ressurssidega nii suurt väärtust või muutust kui maksimaalselt võimalik. Seega on Gizajob otsustanud oma lähenemise mõjule ümber mõtestada.

Tuleme Gizajobi näite juurde juhendi erinevates osades tagasi, et näha, mida nad tegid ja miks ning mis selle

tulemusena toimus. Juhendi järgimine võimaldab teha ettepanekuid selle kohta, kuidas saavutada oma maksimaalset mõju. Võite näiteks vaadata Gizajobi tegevusi 4. etapis leheküljel 110, et näha Gizajobi põhjal mõjust lähtuvaid soovitusi nende tegevuste muutmiseks, peatamiseks või laiendamiseks.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

„Kui mulle antaks üks tund planeedi päästmiseks, kulutaksin 59 minutit probleemi määratlemisele ja ühe minuti selle lahendamisele.“

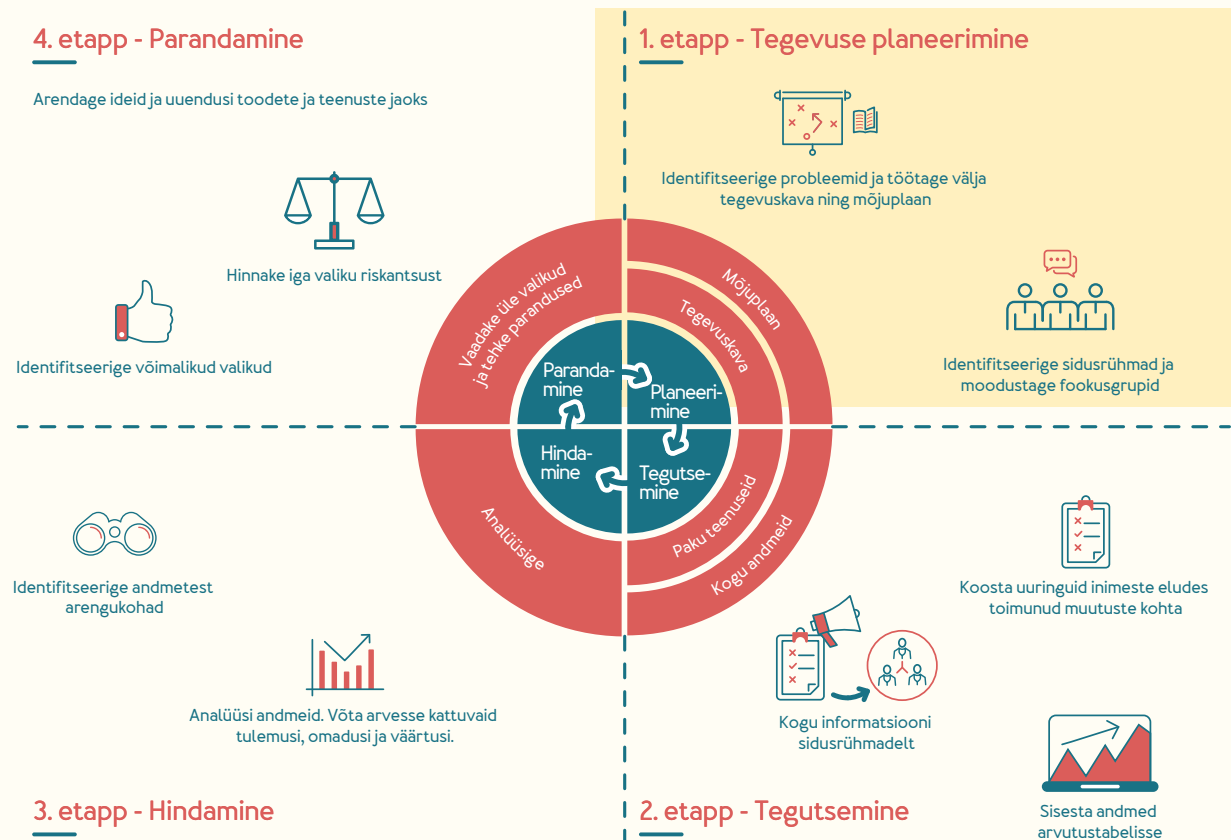
ALBERT EINSTEIN

1. ETAPP: PLANEERIMINE

Teie strateegia ja äriplaani loomine (või läbivaatamine). Sellel on kaks osa: mõjuplaan ja tegevuskava. See on kõige pikem etapp.

Käesolevas juhendis tähendab planeerimine sidusrühmadega toimunud konsultatsioonide põhjal eesmärkide, tegevuste ja tulemuste paikapanekut enda maksimaalse mõju saavutamiseks.

MÕJU SUURENDAMINE



1. ETAPP: PLANEERIMINE

KONTROLLNIMEKIRI

Selle etapi lõpus peaks teil olema valmis järgmised elemendid või mõtted nende uuendamiseks:

- Probleemipuu
- Eesmärgipuu
- Mõjueesmärk
- Muutuse teooria
- Sidusrühmade analüüs (kaardistamine; tabel selle kohta, keda kaasata ja välja jätta; samuti iga sidusrühma põhiomadused, mis aitavad määratleda alamrühmasid või segmente)
- Tulemuste loetelu, mis hõlmab nii sotsiaalse ettevõtte positiivseid tulemusi kui ka tegevuste negatiivseid tagajärgi
- Tulemuste kaardistus (tabel, milles on ühendatud sidusrühmad ja nendega seotud võimalikud tulemused)

MÕJUPLAAN

Teie mõjuplaaniga pannakse paika, kuidas vastate kümnele Mõjuküsimusele.

Kui teie sotsiaalne ettevõte juba tegutseb, võivad mõned need mõjuplaanis osad teil juba paigas olla. Kui nii, siis vaadake need osad regulaarselt oma mõju kohta andmete kogumisel läbi ja uuendage seda osa mõjuplaanist.

On äärmiselt oluline, et mõjuplaan kajastaks sidusrühmadelt saadud infot. Nende seisukohad on äärmiselt tähtsad selleks, et kindlaks teha, kas teie poolt lahendatav probleem on tõepoolest olemas ja kas teie pakutud lahendus

toimib. Sidusrühmade olemusest sõltub see, millist tüüpi infot teil tuleb koguda, kui oma tegevusi ellu viima hakkate.

Kui te pole veel tegutsemist alustanud, ei pruugi te kõiki oma sidusrühmi veel teadagi. Teil on aga võimalik rääkida inimestega, kes on teie sidusrühmadega väga sarnased (või inimestega, kellest võivad saada teie sidusrühmad), nagu eraettevõtte, mis viib oma potentsiaalsete klientidega läbi turu-uuringuid mõne uue toote või teenuse kohta.

Järgmises osas tutvustatakse kvalitatiivset uurimistööd vastuse otsimiseks esimesele neljale küsimusele ning alustatakse kümnest küsimuse kaalumist.

1. Millist probleemi me lahendada üritame?
2. Millist lahendust me sellele probleemile pakume?
3. Kes meie tegevuse tulemusena oma elus muutuseid kogevad?
4. Milliseid muutusi meie tegevuse tulemusel kogetakse?
10. Millised muutused on määrava tähtsusega ja meile juhtimiseks piisavalt olulised?

1. ETAPP: PLANEERIMINE

KVALITATIIVNE UURIMISTÖÖ

Kvalitatiivse uurimistöö põhjal vastatakse neljale esimesele Mõjuküsimusele. Järgnevalt vaatleme nendest põhjalikumalt kahte küsimust:

- Kuidas mõista esimest kahte Mõjuküsimust ja töötada välja neile vastav strateegia; millist probleemi me lahendada üritame ja milline on lahendus?

Alustuseks on kasulik paika panna muutuse teooria, mis on dokument, kus kirjeldatakse, kuidas võiksite oma mõjueesmärgi saavutada. Kui teil on muutuse teooria juba olemas, võiksite selle läbi vaadata, et olla kindel, et see on jätkuvalt ajakohane. Kui kõik on korras, võite jätkata teistele

Mõjuküsimustele vastamisega.

- Kuidas kindlaks määrata, milliseid mõju käsitlevaid andmeid peate koguma maksimaalse ühiskondliku mõju saavutamiseks ja aruandekohustuse täitmiseks.

See tähendab, et 3. ja 4. Mõjuküsimusele vastamisel tuleb kindlasti kaasata sidusrühmad.

SIDUSRÜHMADE KAASAMINE KVALITATIIVSESSE UURIMISTÖÖSSE

On väga oluline, et vestlete oma sidusrühmadega juba planeerimise etapis, küsite avatud küsimusi ja kuulate nende arvamusi. Sidusrühmade varane kaasamine asetab nende vajadused ja eelistused teie

disainimistegevuste keskmesse.

Võite alustada väikese arvu sidusrühmade esindajatega, tuues nad kokku fookusgruppidesse või intervjuudele. See ei kujuta endast kvantitatiivset uurimistööd, mille abil saad teha järeldusi kogu sidusrühma kohta ja mis algab hiljem, 5. küsimusest.

LÄHENEMISVIISID SIDUSRÜHMADEGA SUHTLEMISELE

Peate otsustama, milline lahendus või meetod on parim oma sidusrühmade planeerimisse kaasamiseks. Erinevate sidusrühmade kaasamine võib vajada erinevaid lähenemisviise.

Organisatsioonid (nt valitsusasutused või partnerid). Isageli on võimalik lihtsalt rääkida ühe inimesega, kes mõistab nii teie tööd kui ka enda organisatsiooni eesmäärke.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

Mitmest inimesest koosnevad sidusrühmade grupid. Sagedane küsimus on: „Kui paljude inimestega peaksin rääkima?“ Kindlat vastust sellele ei ole. Mõistlik on rääkida nii paljudega kui võimalik, kuni igalt järgmiselt intervjuueeritavalt enam eriti midagi uut ei kuule. Seda nimetatakse intervjuueerimise küllastuspunktiks.

Inimrühmast valimi võtmine. Kõige olulisem on kaaluda, kuivõrd esindab teie valim rühma tervikuna. Kui mõtlete oma sidusrühmade omadustele ja sellele, mis tunnused neid omavahel eristavad, siis tuleks valida intervjuueeritavaid, kes esindaks rühma mitmekesisust. Üritage vältida kallutatust, näiteks kõige motiveeritumate ja osalemisvalmis kandidaatide valimist.

Sobiva meetodi valimine. Kvalitatiivsete

intervjuude tegemiseks on erinevaid valikuid. Arvestage, et fookusgruppidel ja üks-ühele vestlustel (intervjuudel) on omad eelised ja puudused. Järgnevas tabelis on toodud mõned neist.

MEETOD	EELISED	PUUDUSED
Fookusgrupp	Kulub vähem aega, rohkem võimalusi vestluse arenguks Rohkem võimalusi oluliste tulemuste leidmiseks	Kallutatuse risk (eriti mõne domineeriva osaleja puhul) Mõned küsimused võivad olla grupis arutlemiseks liiga isiklikud ja intiimsed
Üks-ühele intervjuu	Inimesed võivad oma kogemuse jagamisel julgemad olla	Vähem võimalusi arutelust kasvanud kogemusteks Ajamahukam
Üks-ühele telefonikõne	Uuringu läbiviija jaoks mugav Mõned inimesed võivad end telefoniga rääkides paremini tunda	Sügava kontakti loomine ei ole võimalik

1. ETAPP: PLANEERIMINE

1. MÕJUKÜSIMUS. MILLIST PROBLEEMI ME LAHENDADA ÜRITAME?

Esmalt tuleb selgeks teha, mida te teha soovite – millist probleemi te lahendada üritate? On lihtne öelda, et kavatsete näiteks maailmas vaesust vähendada, kuid on palju raskem muuta see millekski, mis loob „päriselt” mingit muutust.

Kui te ei võta juba alguses aega, et mõelda probleemile, mida lahendada soovite, on palju suurem risk, et te ei muuda midagi või võite kokkuvõttes avaldada koguni negatiivset mõju. Näiteks võib teie tegevus kulutada ressursse, mida oleks võinud kasutada mujal, või inimesi ja organisatsioone

tõhusamate tegevustest eemale tõmmata. Riske on palju. Kust iganes te alustate, on teil vaja arengu käigus muutuda ja õppida. Võimalike stsenaariumite läbimõtle misest on abi, kuid päris õppimiseks ja kohandamiseks on vaja oma tegevustega peale hakata. See on iteratiivne protsess.

OTSIGE PROBLEEMI ALGPÕHJUSEID

On suurepärane, et soovite tegelda mõne ühiskondliku probleemiga. Keerulisem teema on, kuidas seda teha. Gizajobi puhul soovisid asutajad keskenduda noorte töötusele kõrge töötuse tasemega linnas.

Kuidas saab Gizajob 18–25-aastaste töötuse määra vähendada? Ühiskondlikud probleemid on sageli

keerukad ja ühel probleemil on enamasti mitu põhjust. Kas teil on võimalik tegeleda kõigi või piisava hulga põhjustega, et olla tõepoolest kindel, et saavutate soovitud mõju?

Toimivaid lahendusi aitab leida analüüs selle kohta, miks probleem on välja arenenud. Kui te seda ei tee (või ei teinud), võib teil hiljem rohkem aega kuluda lahenduse kohandamiseks, enne kui toimiva lähenemiseni jõuate.

Probleemipuu on abivahend, mis aitab teil analüüsida ühiskondlikku probleemi erinevaid algpõhjuseid ning aidata tuvastada need, mida teil võib olla võimalik mõjutada. Algpõhjustele mõtlemine on alustavate sotsiaalsete ettevõtjate jaoks vältimatu. See aitab ajurünnaku teel tuvastada erinevaid probleeme ja nendevahelisi seoseid. Tähtis on ka probleemi analüüsimise

1. ETAPP: PLANEERIMINE

juurde regulaarselt tagasi tulla, et näha, kas miski on muutunud, ja kas algpõhjused (ja ettevõtte tegevuse aluseks olevad eeldused) on jätkuvalt kehtivad.

PROBLEEMIPUU KOOSTAMINE

Parim viis täpse ja tegelikkusele vastava probleemipuu koostamiseks on kaasata neid, kes probleemi hästi mõistavad. Sealhulgas kindlasti mõned olulisimad sidusrühmad – inimesed, keda mõjutab ühiskondlik probleem, mida mõjutada soovite.

Probleemipuu loomiseks vajate suurt paberit või tahvlit, mille ülemine osa eraldatakse ühiskondlike probleemide mõjude ja alumine algpõhjuste jaoks. Nüüd läbige järgmised sammud.

1. Asetage põhiprobleem puu (ja lehekülje) keskele.
2. Mõelge probleemi otseste põhjuste peale
3. Asetage otsesed põhjused põhiprobleemi alla. (Kõik põhjused tuleks kirjutada negatiivses vormis.)
4. Mõelge otseste põhjustega seotud teistele põhjustele.
5. Asetage need kõik vastavate otseste põhjuste alla.
6. Paigutage probleemi otsesed tagajärjed põhiprobleemi kohale.

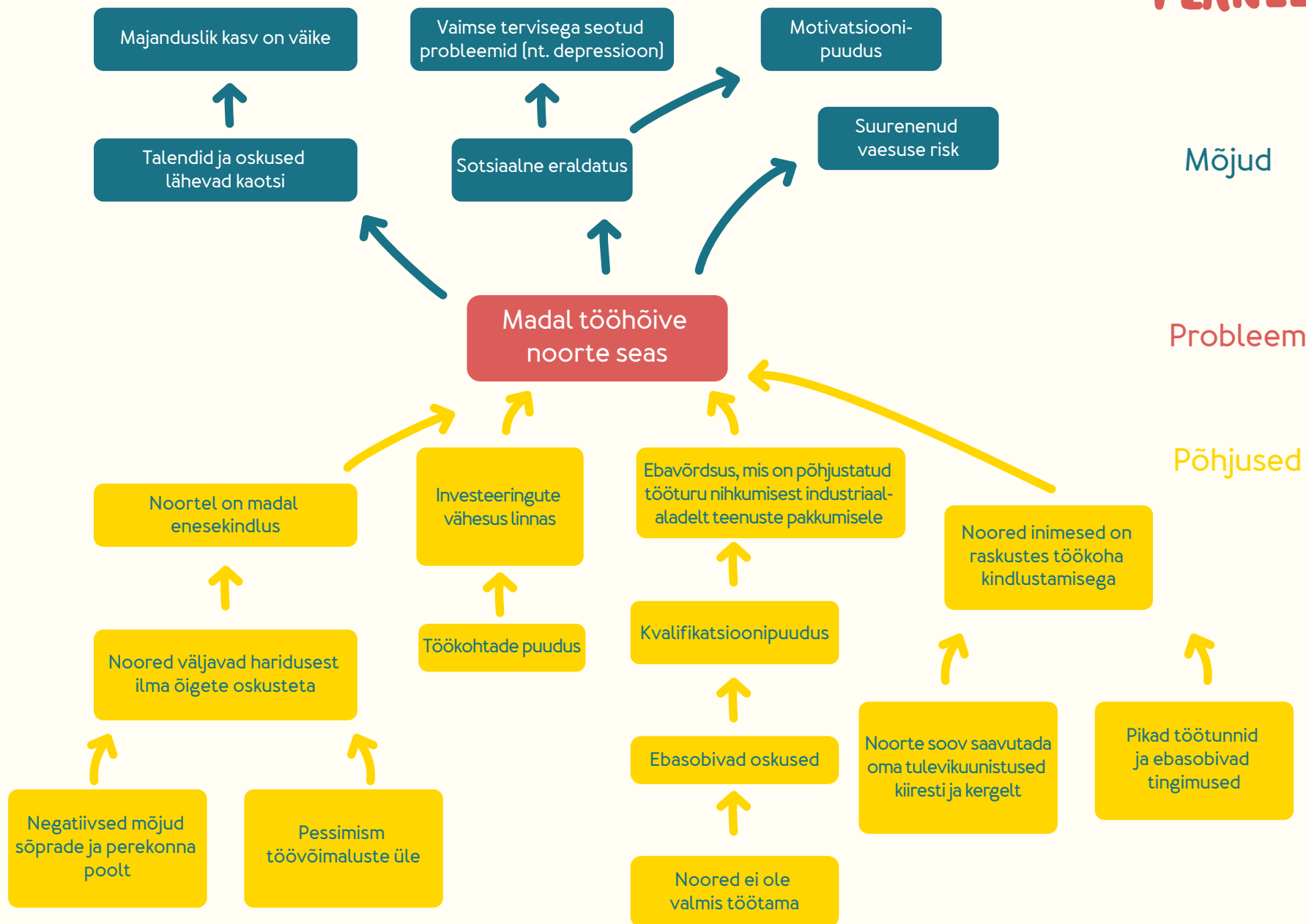
7. Mõelge teisest tagajärgedele peale.

8. Asetage need kõik vastavate otseste tagajärgede kohale.

Siin on näiteks Gizajobi meeskonna ja sidusrühmade poolt koostatud probleemipuu.

PROBLEEMIPUU: GIZAJOB

1. ETAPP: PLANEERIMINE



1. ETAPP: PLANEERIMINE

PIDAGE MEELES

- **Kaasake alati sidusrühmad.**

Proovige mõista probleemi oma sidusrühmade vaatepunktist. Kui tuvastate, mida sidusrühmad algpõhjusteks peavad, saate suurema tõenäosusega välja töötada toimivaid ja elujõulisi lahendusi või tooteid. Seeläbi saate paremini luua väärtust ja saavutada maksimaalset mõju.

- *Keskenduge nendele algpõhjustele, mille puhul on teil enda arvates kõige rohkem pakkuda ja millega tegelemiseks on teil võimalik vajalikke ressursse hankida.*

Kui olete lahendamist vajava probleemi määratlenud, leidke „kriitiline sõber“ ja kuulake, mida ta teie ettepanekust arvab.

2. MÕJUKÜSIMUS. MILLIST LAHENDUST ME SELLELE PROBLEEMILE PAKUME?

Järgmine samm pärast probleemipuu abil põhjuste ja mõjude määratlemist on koostada nende abil eesmärgipuu, mis aitab teil oma lahendust välja töötada.

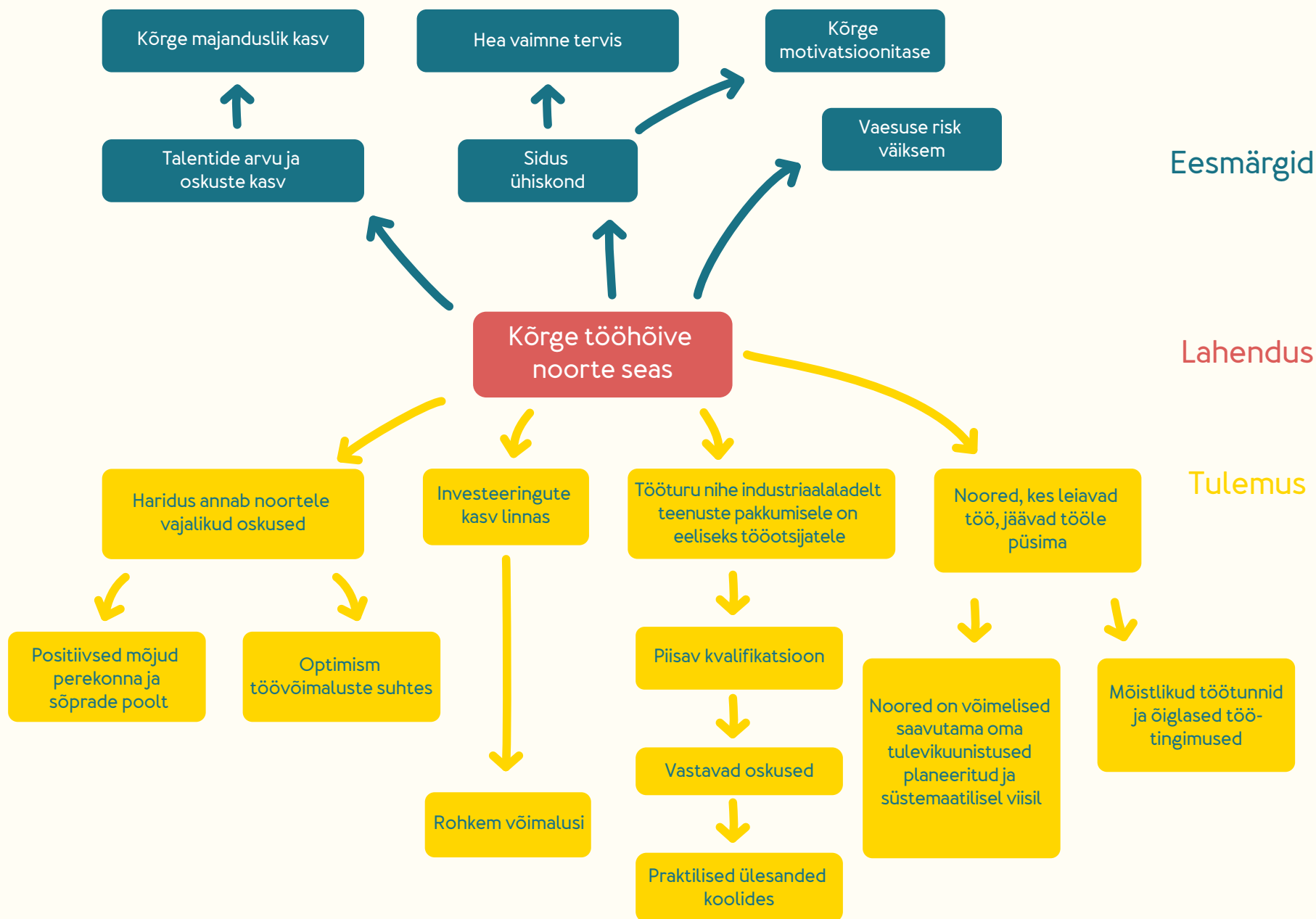
Eesmärgipuu näitab, milleni te ühiskondliku probleemi vähendamise või kõrvaldamise korral jõudma peaksite. Eesmärgipuu loomiseks võtke lihtsalt oma probleemipuu negatiivsed

väited ja muutke need positiivseteks väideteks. See protsess aitab teil välja töötada lahenduse – ühiskondliku probleemiga tegelevad tooted või teenused.

Selle harjutuse sihiks on tuvastatud probleemi mõjud ümber pöörata.

EESMÄRGIPUU: GIZAJOB

1. ETAPP: PLANEERIMINE



PIDAGE MEELES

- *Just nagu probleemipuu puhul, tuleks eesmärgipuu koostamise protsessi kaasata oma sidusrühmad. See aitab tagada, et eesmärgipuu peegeldab ka nende vaateid.*

MILLISE OSAGA PROBLEEMIST PEAKSITE TEGELEMA?

Kui olete kaardistanud probleemi algpõhjused, peate otsustama, millisele põhjusele keskendute. On vähetõenäoline, et teil on olemas kõik ressursid (või oskused), mis võimaldaks teil tegelda probleemi kõigi algpõhjustega.

Tegurid, millega peate arvestama, on nii teie finantsilised kui mitterahalised ressursid (meeskonna oskused, võimed, pädevus) ja väärtus, mida soovite oma sidusrühmade jaoks luua. Seejärel valige algpõhjus, millele keskenduda, ja töötage vastavalt välja oma lahendus.

Teil võib olla valitud ühiskondliku probleemiga isiklik side: võib-olla olete

seda ise kogenud või teate kedagi, kes on.

Gizajobi puhul vaatas meeskond üle oma ressursid ja hindas neid koos vajadusega tegevuse käigushoidmiseks tiimile ka sissetulekut teenida. Otsustati keskenduda noorte töötuse kahele algpõhjusele:

- madal enesekindlus;
- vähene ettevalmistus töötamiseks.

KES SAMA PROBLEEMIGA VEEL TEGELEB?

On tähtis teada, kes osapooltest sama ühiskondliku probleemi mõjutamisega veel tegeleb, et te ei raiskaks oma ressursse ega riskiks sellega, et teie tegevus lisaväärtust ei loo. Pärast oma valdkonnas tegutsejate analüüsimist on mitu võimalust:

- jätkata iseseisvalt oma valitud lahendusele keskendumist;

1. ETAPP: PLANEERIMINE

- töötada oma lahendus või toode välja, otsida võimalusi koostööks teiste sama algpõhjusega tegelevate organisatsioonide või isikutega;
- muuta oma lahendust, võttes sihikule probleemi sellised algpõhjused, millega teised osapooled (piisavalt põhjalikult) ei tegele.

Näiteks analüüsis Gizajob noorte tööhõive sektorit ja leidis, et:

- kohalik omavalitsus korraldab aeg-ajalt töömesse kohalike töövõimaluste reklaamimiseks;
- elamuühistu korraldab kord kuus tööklubi, mis pakub töötutele elanikele teatavat tuge;
- kohalik keskkool aitab oma õpilasi ja endisi õpilasi CV-de kirjutamisel.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

Seega lõi Gizajob nende organisatsioonidega head suhted ja tagas, et programmi pakutav teenus ei konkureeriks nendega, vaid täiendaks neid.

PIDAGE MEELES

- *Juba tegutseva ettevõttega on tähtis aeg-ajalt, näiteks kord aastas, astuda samm tagasi, et vaadata suurt pilti ja näha, kuhu sobitub selles teie ettevõtte (ja selle mõju). See annab teile uue vaatepunkti, et saaksite seada oma tegevuse prioriteete, näha võimalusi, teha strateegilisi otsuseid ja keskenduda kvaliteedile.*

MÕJUEESMÄRGI LOOMINE

Probleemi algpõhjuste mõistmine aitab teil tuvastada alad, kus peavad muutused toimuma, ja otsustada, milliseid osasid täpselt te lahendada üritate. Teie mõjueesmärk on see, mida saavutada soovite: osa suuremast probleemist, mida olete otsustanud positiivses suunas mõjutada.

Gizajobi puhul oli ühiskondlikuks probleemiks noorte kõrge töötuse määr ja mõjueesmärgiks aidata oma piirkonna 18–25-aastastel tööd leida ja tööl püsida.

Mõjueesmärki määrates tuleks arvesse võtta organisatsiooni olemasolevaid ressursse, oskuseid ja teisi tegureid (nt teie lähenemise teostatavus). Eesmärgipuu näitab teile ideaalsituatsiooni ja aitab määratleda mõjueesmärgi. Peate olema ambitsioonikas, kuid realistlik.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

MUUTUSE TEOORIA – STRATEEGIA TEIE MÕJUEESMÄRGI SAAVUTAMISEKS

Lisaks selgele arusaamale, mida te sotsiaalse ettevõtjana saavutada tahate (teie mõjueesmärk), on äärmiselt oluline ka see, kuidas te seda saavutate. Kasulik vahend, mis aitab välja selgitada „kuidas“-poolt, on **muutuse teooria** [theory of change].

PIDAGE MEELES

- Arvatavasti on teie mõjueesmärk väiksem kui ühiskondlik probleem ja selle algpõhjus. Sellest pole midagi, sest keegi ei oota teilt kõigi maailma probleemide lahendamist.
- Kui olete mõnda aega proovinud mõne konkreetse sotsiaalse probleemiga tegelda, peate analüüsima, kas peaksite jätkama sama probleemiga tegelemist, ning olema valmis oma lähenemist ümber kujundama.

PIDAGE MEELES

- Muutuse teooria on kokkuvõtte sellest, millised peaksid olema teie tegevuste tulemusel saavutatavad muutused. Muutuse teooria hõlmab: a) probleemi, millele te lahendust otsite; b) muutuseid, mida saavutada soovite (teie mõjueesmärki); ning c) mida plaanite eesmärgi saavutamiseks teha (tegevused ja eeldused ning kirjeldus, kuidas need tegevused mõjueesmärki saavutada aitavad).

Muutuse teooria kirjeldab teie organisatsiooni arusaama teie eesmärgiks olevate muutuste saavutamise loogikast ja kaasab erinevaid sidusrühmi. Hästi läbi mõeldud muutuse teooria on tõhus strateegiadokument ja sisutihe kommunikatsioonivahend sidusrühmadega suhtlemisel.

Muutuse teooriat tuleks selles juhendis kirjeldatud protsessi nelja etapi jooksul regulaarselt uuendada.

2. etapis (tegutsemine) ja 3. etapis (hindamine) testitakse muutuse teooriat andmete kogumise ja analüüsi kaudu. 4. etapis (parandamine) võib selguda, et muutuse teooriat on vaja korrigeerida.

PIDAGE MEELES

- Töötage oma muutuse teooria aeg-ajalt, näiteks kord aastas, uuesti läbi. See tuleks üle vaadata alati, kui väline olukord muutub.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

KUIDAS MUUTUSE TEOORIAS LUUA?

Sidusrühmade esindajate – töötajate, vabatahtlike, rahastajate ja tegevustest eeldatavate kasusaajate – kaasamine muutuse teooria väljatöötamisse annab toodete või teenuste disainimiseks vajalikku teavet. Tuleks arvestada ka olemasolevate uurimisandmetega, mis võivad teie muutuse teooriat kas toetada või sellele vastu rääkida, ning anda kasulikke ideid muude mõju puudutavate küsimuste kohta. Näiteks on mõnedes inimeste töölenaasmise toetamist käsitlevates uuringutes leitud, et töötuse kestus mõjutab töölesaamise võimalusi.

Seni oleme rääkinud muutustest, mida inimesed kogevad. Muutused ongi teie tegevuste tulemused, mida muutuse teoorias sageli just „tulemusteks“ nimetatakse. Kasutame mõju käsitlevates küsimustes jätkuvalt terminit „muutus“, kuid ka terminit „tulemus“.

1. Esimeses sammus tuleb grupiga alustada mõjueesmärgist, et tuvastada eesmärkide saavutamiseks vajalikud tingimused (ja nendevahelised põhjuslikud seosed).
2. Laske grupil rääkida teie eesmärkide ja tegevuste vahelistest seostest. Soovitame arutelu käigu jäädvustada suure paberi ja liimiribaga märkmepaberite abil.
3. Nüüd küsige „millistest tulemustest peavad kasusaajad osa saama, et oma mõjueesmärgi saavutaksime?“
4. Järgmiseks tuvastage tegevused. Iga soovitud tulemus peab olema seostatud ka vähemalt ühe tegevusega. Tegevusi tuleks kirjeldada piisavalt üksikasjalikult, et muutuse teooria oleks arusaadav ka neile, kes programmiga tuttav ei ole.
5. Nüüd lisage tegevuste ja tulemuste vahelised põhjuslikud seosed, mis viivad lõpuks teie mõjueesmärgini:

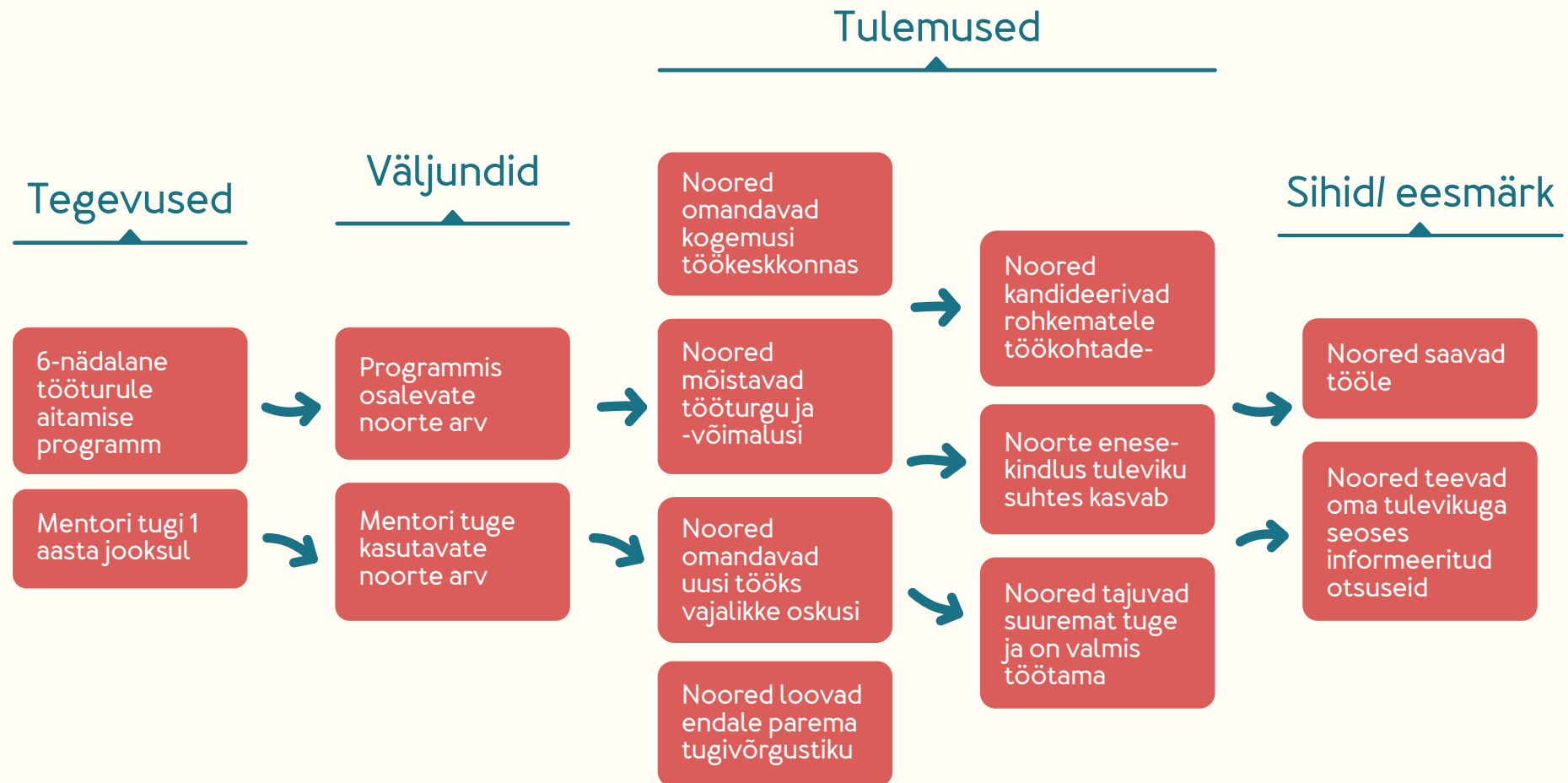
mõned tegevused võivad viia enam kui ühe tulemuseni, mõnede tulemuste taga võib olla rohkem kui üks tegevus, mitmed tulemused võivad omakorda viia järgmiste tulemusteni.

6. Lõpuks uurige kõigi põhjuslike seoste aluseks olevaid eesmarke. Peaksite oma eelduseid täpselt selgitama ja ideaalsel juhul seostama need muude tõenditega (tuginevalt enda meeskonna professionaalsel kogemusel, teiste programmide tulemustel ja sarnaste tegevustega seotud teadusuuringutel).

Enamasti tuleb kaaluda kolme olulist eeldusetüüpi: tulemuste ja järgmiste tulemuste vahelisi seoseid käsitlevad eeldused; eeldused, et tegevused viivad vastavate tulemusteni; ning eeldused, et kõik tulemusteni viivate tegevuste eeltingimused on tuvastatud.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

MUUTUSE TEOORIA NÄIDE – GIZAJOB



Peaksite oma muutuse teooria lahti seletama, avades selle konteksti ja loogikat. Lisaks põhjuslike seoste väljatoomisele täpsustab see selgitus

teooria neid osasid, mis on keskse tähtsusega vahe-eesmärkide ja lõplike mõjueesmärkide saavutamiseks.

PIDAGE MEELES

- Täpsustage oma muutuse teooriat uuringute (st nii kvalitatiivsete kui kvantitatiivsete andmete kogumise) käigus.
- Kui te aja jooksul oma strateegiat, tooteid ja teenuseid vastavalt sidusrühmade osalusele ümber kujundate, peaksid teie tegevused ja eesmärgid aja jooksul omavahel joonduma.
- Vältige seda, et toote inimesed muutuse teooria koostamiseks kokku ja ignoreerite seejärel nende panust.
- Ärge jääge liigselt kinni väljatöötatud muutuse teooriasse, sest see võib olla vale või tingimused võivad muutuda, mis tähendab, et seda tuleb parandada.
- Rääkisime eesmärgist ja selle saavutamiseks vajalikust muutuse teooriast/strateegiast. Mõned inimesed võivad muutuse teooria töötada välja oma organisatsiooni strateegia põhjal, teised aga võtta muutuse teooria hoopis organisatsiooni strateegia aluseks. Olenemata kasutatavast lähenemisest on muutuse teooria koostamise eesmärgiks oma tegevus tulemuslikumaks muuta.

KUIDAS MUUTUSE TEOORIAS KASUTADA?

Muutuse teooria ei ole „võluvits“, mis kõik planeerimis- ja hindamisprobleemid lahendaks, kuid see aitab läbi mõelda, kuidas saavutada võimalikult suur mõju.

Üks muutuse teooria väljatöötamise risk on see, et inimesed jäävad sellesse liigselt kinni. Näiteks ei pruugita märgata neid tulemusi või tegureid, mis ei vasta paika pandud teooriale, ega muudeta oma teooriat isegi siis, kui see oleks vajalik.

Liigne muutuse teooria eesmärkidele ja tulemustele keskendumine võib tähendada, et tegevuste tagajärgedega ei arvestata piisavalt. Kaaluda tuleb võimalikke negatiivseid tulemusi, et neid juba algusest peale vähendada. Muutuse teooria puhul on ka risk, et ei tegelda planeerimata ja ootamatute positiivsete või negatiivsete tulemustega, mis on toodete või teenuste pakkumise lõpetamise, nende muutmise või laiendamise seisukohast kriitilise tähtsusega.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

MÕJUPLAANI VÄLJATÖÖTAMINE: SENINE KOKKUVÕTE

Teie mõjuplaan hakkab kuju võtma: olete vastanud kahele esimesele küsimusele.

1. Millist probleemi me lahendada üritame?
2. Millist lahendust me sellele probleemile pakume?
3. Kes meie tegevuse tulemusena oma elus muutuseid kogevad?
4. Milliseid muutusi meie tegevuse tulemusel kogetakse?
5. Kuidas me loodud muutusi mõõdame?
10. Millised muutused on määrava tähtsusega ja meile juhtimiseks piisavalt olulised?

Kui mingi konkreetse probleemi lahendamine on teie ainus eesmärk, siis võib tekkida kiusatus hüpata siit otse 5. mõjuküsimuse juurde ja jätta vahele ka 10. Mõjuküsimuse. Mõjust lähtuv juhtimine tähendab siiski olemasolevate ressurssidega maksimaalse mõju saavutamist. Sel juhul vajate kindlasti täiendavat infot oma sidusrühmade kogemuste ja eelistuste kohta, mille põhjal saate vastata ka 3. ja 4. mõjuküsimusele.

3. MÕJUKÜSIMUS. KES MEIE TEGEVUSE TULEMUSENA OMA ELUS MUUTUSEID KOGEVAD?

Iga sotsiaalne ettevõtte või programm loob oma tegevuste käigus rohkelt muutusi, mida kogevad väga erinevad sidusrühmad. Oma tegevuste tulemuste mõistmiseks peate oma sidusrühmad esmalt tuvastama.

Isegi kui olete mõned oma sidusrühmad

juba välja selgitanud, võib loodud muutuste ja oma tegevuse tagajärgede täiendav analüüs kujundada sidusrühmade loetelu pikemaks ja detailsemaks.

Järgmised küsimused aitavad teil oma sidusrühmadest paremini aru saada.

- **Keda te oma tegevuse elluviimiseks vajate?** Loetlege kõik inimesed või inimgrupid, keda on teie tegevuse läbiviimiseks vaja (nt rahastajad, täis- ja osaajaga töötajad, vabatahtlikud).
- **Kes teie tegevusest eeldatavasti kasu saavad?** Siia alla kuuluvad inimesed, keda aidata kavatsete. Kasulik võib olla ka nende täpsema profiili tundmaõppimine.
- **Keda teie tegevus kaudselt mõjutada võib?** Milliseid inimesi võib teie tegevus veel mõjutada, ehkki nad ei pruugi olla põhitegevusega justkui otseselt seotud?
- **Kes võib teie tegevuse tulemusena saada negatiivse kogemuse?** Selleks et saada andmeid, mida maksimaalse mõju saavutamiseks vajate, ei saa te välja jätta inimrühmi, kes võivad

1. ETAPP: PLANEERIMINE

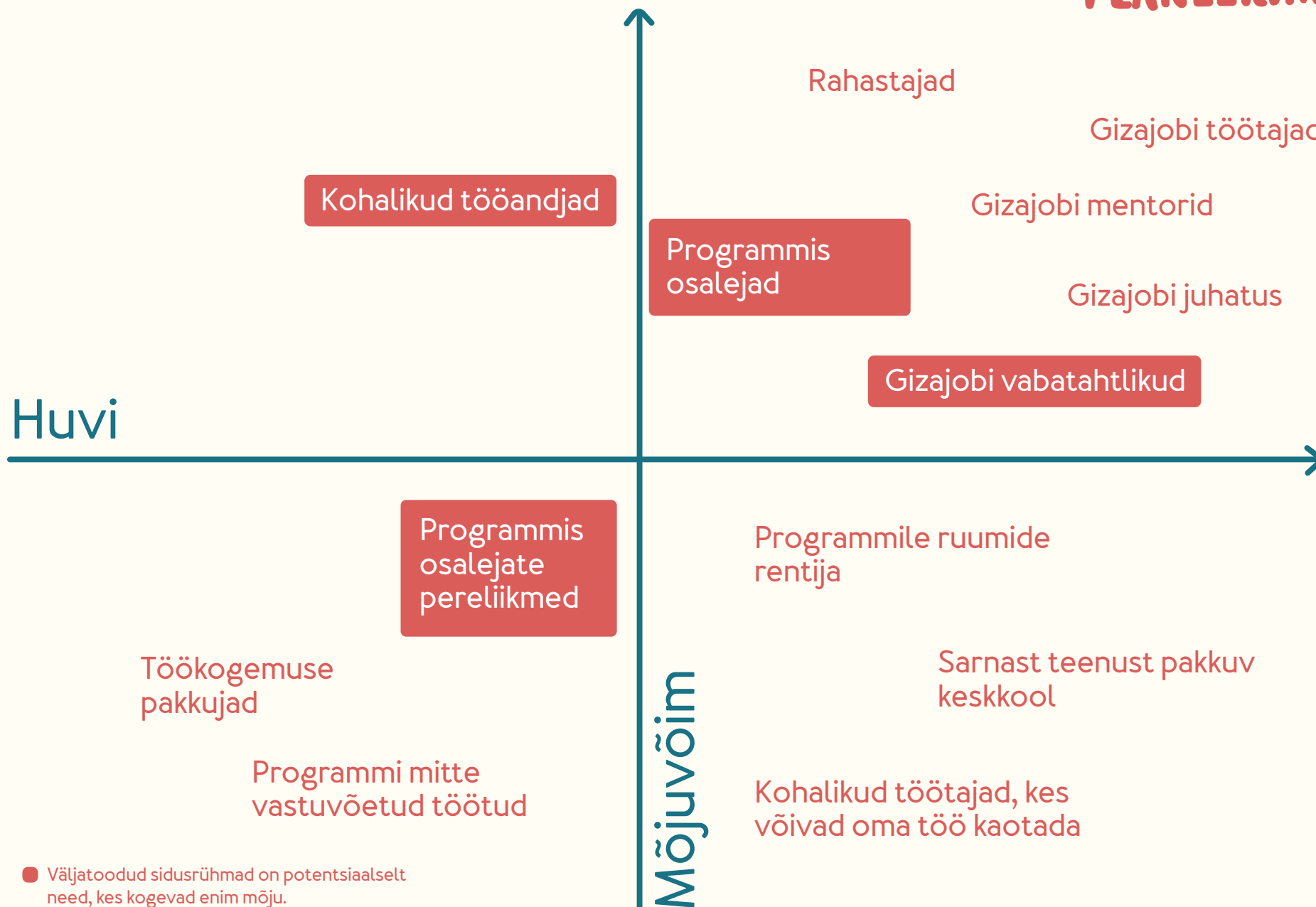
teie tegevuse tulemusena kogeda negatiivseid tagajärgi. See ei tähenda ainult neid inimesi, kes otseselt teie heaks töötavad. Teie tegevuse tulemusel võib probleem lihtsalt mujale nihkuda või võite võtta ära töö mõnelt teiselt organisatsioonilt.

SIDUSRÜHMADE KAARDISTAMINE

Kui olete oma sidus- ja sihtrühmad tuvastanud, võib olla kasulik need visuaalselt kaardistada. Üks viis selle tegemiseks on kasutada ruudustikku, kus vertikaalne telg (mõjuvõim) kirjeldab, kuivõrd suur mõju on sidusrühmal teie projekte, ja horisontaalne telg (huvi) näitab sidusrühma motiveeritust teie tegevustes osaleda või nendega seotud olla.

GIZAJOBİ SIDUSRÜHMADE KAART

1. ETAPP: PLANEERIMINE



PIDAGE MEELES

- *Sidusrühmade kaardistamine on teie meeskonna jaoks ühine ülesanne. Võtke aega koos tiimiga arutamiseks, tuvastage sidusrühmad ja paigutage need näiteks liimiribaga märkmepaberite abil visuaalselt kaardile.*

OLULISEMALE SIDUSRÜHMALE KESKENDUMINE

Sidusrühmade tuvastamisega kaasnev tavapärane oht seisneb selles, et keskendutakse vaid kõige suurema mõjuvõimuga sidusrühmadele. Mõjust lähtuv juhtimine tähendab aga keskendumist inimestele, kelle jaoks teil on võimalik kõige suuremat väärtust luua – isegi siis, kui neil on teie endi vaatenurgast kõige vähem mõjuvõimu. *Joonige markeriga või tähistage ringiga kaardil need rühmad, kellele teie kõige rohkem positiivset muutust saate luua – need on teie olulisimad sidusrühmad, kellele oma mõjuplaanis keskenduma peate.*

Ka suure mõjuvõimuga sidusrühmad on tähtsad – oma sotsiaalse ettevõtte edukaks

toimimiseks peate nendega arvestama ja häid suhteid hoidma. Need ei pruugi olla aga rühmad, kellele teie ise soovite või suudate kõige enam mõju avaldada.

Tuleb meeles pidada, et osapoolte mõjukus võib muutuda. Vähem teie üle võimu omavad sidusrühmad võivad muutuda mõjuvõimsaks ja vastupidi. Osa teie ülesandest võib olla ka mõnede oma sidusrühmade jõustamine, et nende mõjuvõimu suurendada.

MÕELGE LAIEMA MÕJU PEALE: KES VEEL MUUTUSEID KOGEVAD?

Olete juba vastanud 3. Mõjuküsimusele (kes oma elus muutuseid kogevad), kuid tuleks küsida, kes veel muutuseid kogevad. See võib aidata leida teisi potentsiaalseid sidusrühmi.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

Teie tegevused ei toimu vaakumis ja neil on paratamatult mõju teistele organisatsioonidele, rühmadele ja inimestele. Kuigi näiteks Gizajobil neile sarnaseid programme piirkonnas ei olnud, pakub lähedalasuv keskkool sarnast teenust: aitab noortel inimestel tööd leida. Seetõttu on oht, et kliendid tulevad nende juurest teile lihtsalt üle. See võib tähendada, et Gizajob ei pakuks sihtrühmale piisavalt lisanduvat positiivset mõju ning võib avaldada teisalt negatiivset mõju keskkooli tööleaitamisprogrammile.

Mõju kaardistamisel tulebki kindlasti arvestada negatiivse mõjuga, sealhulgas ka rühmadele, kes ei kuulu teie tuvastatud sihtrühmade hulka. Gizajobi programmi edukad osalised võivad tihendada konkurentsi tööturul ja on võimalik, et mõned inimesed

1. ETAPP: PLANEERIMINE

piirkonnas kaotavad seetõttu oma töö. Samuti ei pääse mõned noored Gizajobi programmi ja võivad tunda ennast selle tulemusel veelgi vähem motiveeritud ja enesekindlana.

MILLISEID RÜHMASID KAASATA?

Teile võib tunduda, et rühmi, kellega arvestada tuleb, on liiga palju. Mõjuküsimused aitavad teil välja selgitada need rühmad, keda teie tegevused oluliselt mõjutavad. Seejärel saate tulevikus säästa aega ja koguda ainult nende rühmadega seotud andmeid. Rühmade liiga varajasel välistamisel on aga oht, et te ei võta arvesse oluliste sidusrühmade kogemusi otsuste langetamisel oma sotsiaalse ettevõtte tegevuste peatamisel, muutmisel või laiendamisel.

Tegelikkuses võite avastada, et teie ressurssidest ei piisa kõikide kaasamise tegevuste teostamiseks ja peate alustuseks keskenduma vaid ühele või kahele sidusrühmale. Teistelt rühmadelt saate andmeid koguda järgnevatel aastatel.

Otsus, keda kaasata, puudutab 10. Mõjuküsimust: millised muutused on määrava tähtsusega ja meile juhtimiseks piisavalt olulised? See on midagi, mida peate endalt küsima igas etapis. Kui olete sidusrühmadelt info kätte saanud, on teil sellele küsimusele võimalik vastata ka vastata (2. etapp, alates lehekülg 61).

GIZAJOBİ SIDUSRÜHMAD

Selles tabelis on näha sidusrühmade tuvastamise protsess ja otsus neid Gizajobi mõjuandmete kogumisse kaasata kas esimesel aastal, teisel aastal või üldse mitte.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

KÜSIMUS	SIDUSRÜHMAD	KAASATA VÕI VÄLJA JÄTTA?	PÕHJUS
KES TEIE TEGEVUSE ELLUVIIMISES OSALEB?	Rahastajad	Kaasata [1. aasta]	Nad pakuvad suure osa rahastusest, mistõttu nad peavad teadma, kas tegevus on edukas.
	Gizajobi töötajad	Kaasata [1. aasta]	Täiskohaga töötavate töötajate elu võib olla mõjutatud sellest programmist, mille kallal nad töötavad.
	Gizajobi nõukogu	Välja jätta	On tõendeid, et sotsiaalsete ettevõtete nõukogu liikmed ei koge oma elus piisavalt olulist muutust.
	Gizajobi vabatahtlikud	Kaasata [1. aasta]	Nad pühendavad programmile palju oma aega ja uuringud näitavad, et vabatahtlikul tööol võib olla nende elule märkimisväärne mõju.
	Gizajobi mentorid	Kaasata [1. aasta]	Aasta aega osalejatele mentoriks olemine ja nende toetamine võib avaldada neile märkimisväärset mõju.
	Gizajobi renditud ruumide omanikust ettevõtte	Välja jätta	Tegemist on ainult ärilise rendisuhtega; on tõenäoline, et kui Gizajob ruumide rentimise lõpetaks, rendiksid nad ruumid kellelegi teisele, nii et see ei mõjutaks neid oluliselt.
KES TEIE TEGEVUSEST EELDATAVASTI KASU SAAVAD?	Programmis osalevad noored	Kaasata [1. aasta]	Nad tuleb kindlasti kaasata, sest tegemist on eeldatavate abisaajate rühmaga.
KEDA TEIE TEGEVUS VEEL KAUDSELT MÕJUTADA VÕIB?	Osalejate perekonnad	Kaasata [2. aasta]	Kui pereliige saab tööd, mõjutab see eeldatavasti kogu perekonda. Nad kaasatakse kontrolliks 2. aastal.
	Kohalikud tööandjad	Kaasata [2. aasta]	Programm panustab nende heaolusse otseselt uute töötajate pakkumisega. Nad kaasatakse kontrolliks 2. aastal.
KES VÕIKSID TEIE TEGEVUSE TÕTTU KOGEDA NEGATIIVSET MUUTUST?	Noored, kes ei ole programmi kandideerimisel edukad.	Kaasata [2. aasta]	Praegu puuduvad tõendid, et see neid mõjutaks. On aga risk, et need noored kogevad pettumust ja seetõttu kahjulikku mõju. Nad kaasatakse kontrolliks järgmisel aastal.
KES VÕIB PRAEGU KOGEDA MIDAGI POSITIIVSET, MIDA TEIE TEGEVUS EDASPIDI OLULISELT MÕJUTAMA HAKKAB?	Sarnast teenust pakuv keskkool	Kaasata [2. aasta]	Nad teevad programmiga lähedast koostööd, mistõttu praegu arvame, et meie teenus ei mõjuta nende oma. Nad kaasatakse kontrolliks järgmisel aastal.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

Ülejäänud juhendis keskendume ainult ühele grupile: programmis osalevatele noortele. Ülaloodud teised sidusrühmad jätame ruumi kokku hoidmise huvides Gizajobi näite edasisest analüüsist välja.

Pidage meeles, et alati, kui mõne sidusrühmagrupi välja jätate, on olemas risk, et jätate mõned olulised kogemused kaardistamata, kuigi väljajäetud grupi kogemused oleksid võinud teie otsuseid mõjutada. Otsustamist, millised sidusrühmade kogemused on olulised ja millistega neist tuleb ka teil tegelda, käsitletakse üksikasjalikult hiljem (vt lk 52 ja 103).

SIDUSRÜHMADE GRUPPIDE SEGMENTEERIMINE

Sidusrühmade gruppide tuvastamisel grupeerime inimesi enamasti selle põhjal,

mida nad teie ettevõttega seoses teevad (nt mentorid, vabatahtlikud). See on aga ainult üks viis inimeste grupeerimiseks. Maksimaalse väärtuse saavutamiseks tuleb teil tuvastada ka alamgrupid või segmendid, kellel on sarnaseid omadusi ja kelle kogemused erinevad ülejäänud grupist. See on kriitilise tähtsusega 4. etapi soovitude väljatöötamisel.

Gizajobi puhul võivad alagruppideks olla maapiirkondadest pärit osalejad või lähedaste hooldamise kohustusega inimesed, kes võivad projekti lõpuks jõuda erinevate tulemusteni. Kuigi teil ei ole veel andmeid, saate juba hakata kaaluma, milliseid muudatusi saaksite teha oma loodava väärtuse suurendamiseks.

Alustage mõnede esialgsete oletustega oma sidusrühmade omaduste kohta. Arvatavasti muutuvad need 4. Mõjuküsimusele vastamise käigus, kus

räägite sidusrühmadega nende tajutud muutustest ja saate teavet nende tausta kohta. Sidusrühmade gruppide esialgne segmenteerimine võib toimuda ühiste omaduste põhjal, näiteks:

- demograafilised näitajad;
- taust (enne tegevust);
- suhted;
- eesmärgid;
- varasemad kogemused;
- muutustega seostatav väärtus.

Eraettevõtted kasutavad sellist segmenteerimist pidevalt, et oma erinevaid kliente ning nende eelistusi ja vajadusi mõista. See on vajalik selleks, et disainida tooteid ja teenuseid, mis igale segmendile sobivad ja neile maksimaalset väärtust pakuvad. Samasugust lähenemist peaksid kasutama ka sotsiaalsed ettevõtted.

4. MÕJUKÜSIMUS. MILLISEID MUUTUSI MEIE TEGEVUSE TULEMUSEL KOGETAKSE?

Nüüd peate otsustama, kuidas kaasata oma sidusrühmasid, et mõista, milliseid muutuseid nad teie tegevuste tulemusena kogevad (või arvatavasti kogevad).

Sellele Mõjuküsimusele vastamine on sarnane harjutusele, mille sooritasite oma muutuse teooria koostamisel. Nüüd püüate aga leida, millised muutused tegelikkuses teie tegevuse tagajärjel toimusid (või võiksid toimuda), olenemata teie enda tegevuste eesmärgist või soovitud tulemustest.

KUIDAS INIMESTE ELUD MUUTUVAD?

On oluline sügavuti uurida, milliseid muutuseid teie sidusrühmad on kogenud. Siin on mõned küsimused, mida saate kasutada oma vestluste algpunktina:

- Mis muutus teie jaoks (või juhtus teiega) meie tegevuse või programmi tulemusena?
- Kas oli veel teisi muutuseid ja milliseid?
- Milleni need muutused viisid?
- Kas kõik muutused olid positiivsed?
- Kas mõni neist oli ootamatu?
- Mida te tahtsite, et juhtuks?
- Kuidas mõjutas teie olukord/ asjaolud teie kogemust meie tegevustes osalejana?

SELGELT MÄÄRATLETUD TULEMUSTE (SEALHULGAS OOTAMATUTE TULEMUSTE) ANALÜÜS

Kui inimestelt küsida, milliseid muutuseid on nad kogenud, on võimalik, et nad annavad vastuseks loetelu erinevatest muutustest ja tulemustest. Palju tõenäolisem on aga, et nad räägivad oma erinevatest kogemustest, mille puhul ei ole selge, kas need on eraldiseisvad kogemused või omavahel seotud ja teineteisest olenevad. Inimesed võivad ühes tegevuses osalemise tulemusel saada ka mitmeid väga erinevaid kogemusi.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

Näiteks kui inimesed ütlevad, et muutused enesekindlamaks ja said ka tööd, peate otsustama, kas need on üksteisest sõltumatud tulemused või aitas suurem enesekindlus tööd saada või viis töö suurema enesekindluseni. Tuleb vältida olukorda, et kui tulemused on omavahel tegelikult seotud ja üks viib teiseni, hindate te neid kõiki eraldi loetledes oma mõju üle.

Sidusrühmadega vesteldes mõistate sageli, et üks tulemus viib teiseni või on teisest sõltuv. Peate otsustama, kui kaugele selles sündmuste järjestuse lahtiharutamisel minna³. Seda tehes peaksite jõudma punkti, kus:

³ Elu- ja looduskeskkonnaga seotud muutused võivad juhtuda järjestuses, mis viivad kokkuvõttes muutusteni inimeste eludes.

- tulemus on jätkusuutlik (või püsiv, st on vaid väga väike risk, et inimene satub tagasi sinna, kus ta oli enne teie tegevustest osa saamist);
- inimene arvab, et – mingis tulemuste järjestuses – on just see tulemus on tema jaoks kõige olulisem.

See viimane punkt on tähtis. Teie maksimaalse mõju saavutamiseks tehtavate otsuste seisukohast hea tulemus ei pruugi olla täielikult teie kontrolli all. Teie sidusrühmade arvates võib oluline tulemus saabuda alles hiljem, pärast teie osalust. Kui te jätate selle hilisema tulemuse määratlemata, arvates, et see ei ole teiega seotud, ei tea te, kas olete oma sidusrühmade jaoks tegelikult väärtust loonud. Nii võib maksimaalse mõju

saavutamine tähendada ka seda, et peate töötama koos teiste isikute ja organisatsioonidega, kes tulemusse samuti panustavad.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

TULEMUSTE MÄÄRATLEMINE – GIZAJOBİ NÄİDE

Fookusgrupi arutelu põhjal ilmnes, et tööle saanud osalejatel oli kahte tüüpi kogemusi:

„Ma sain pärast kursuse lõpetamist tööd, kuid ma ei tööta enam seal. Leping oli nii lühikese kestusega... nad pidid minuga töösuhte lõpetama.“

„Minu töö ei olnud stabiilne, mõnel nädalal mul ei olnudki tööd ja ma ei saa ju niimoodi elada.“

„Mul on praegu küll hea töö, kuid pean iga päev pikalt sõitma. See on stressirikas ja tegelikult ka väga kulukas.“

See näitab, et mõnedel inimestel, kes tööd said, ei olnud võimalik tööle jääda. Samas olid mõnede liikmete kogemused palju positiivsemad ja nende töösuhted jätkusuutlikud.

„Mul on nüüd töö ja ma olen kindel, et saan seal jätkata! Näen ennast seal kohe päris pikka aega.“

„Töötan praegu osalise tööajaga ja mulle meeldib see... nad on olnud väga paindlikud ning on nõus aitama mul veel koolitusi läbida ja kvalifikatsiooni tõsta.“

„Nii rahuldustpakkuv on lõpuks saada töö, mis on mulle põnev. Olen motiveeritud ja püüan seda tõesti hästi teha.“

Seega saab fookusgrupi põhjal panna paika kaks selgesti määratletud tulemust: jätkusuutlik **töö saamine** ja **mittejätkusuutlik töö saamine**.

Fookusgrupp kinnitas, et kogemuste hulgas oli ka soovitud tulemus **„suurem enesekindlus ja võime teha informeeritud otsuseid“**.

„Ma ei saanud tegelikult ju tööd, aga tean, millist karjääri soovin teha, ja lähen tagasi kooli, et õppida uut eriala.“

Fookusgrupi aruteludes ilmnes ka tulemusi, mis muutuse teoorias ei sisaldunud. Tekkis küsimusi, mida Gizajob peab vajalikuks sügavamalt uurida: näiteks muutused stressitasemes ja muutused üksindustundes.

„Pärast osalise tööajaga töö leidmist tekkis mul hulk uusi probleeme. Kõik see oli stressirohke, kuna pidin leidma kellegi, kes sel ajal, kui tööol olen, minu lapsi hoiab.“

„Ma leidsin tööd, kuid vahetused toimusid peaaegu täpselt nendel aegadel, kui minu partner oli töölt vaba. Meil oli rohkem raha, kuid passisime mõlemad rohkem üksi kodus.“

Samas leidsid mõned osalejad, kes olid kursuse läbinud ilma tööd leidmata, et nad olid kogenud üksindustunde vähenemist.

„Ma ei saanud pärast kursust tööd, aga nautisin väga seal osalemist, see pakkus mulle päris palju ja sain sealt mõned uued sõbrad – tunnen viimasel ajal ennast hoopis vähem üksikuna.“

Gizajobi töötajad leidsid, et neid ootamatuid tulemusi – **„muutus stressitasemes“** ja **„muutus üksindustundes“** – peaks mõõtma ka teistel osalejatel.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

TULEMUSTE KAARDISTUSE TÄIELIKKUS JA NEGATIIVSED TULEMUSED

Gizajobi jaoks töid esimesed fookusgrupi kohtumised välja ka selliseid programmis osalejate kogemusi, mis ei olnud osa mõjueesmärgist ja mida ei olnud eeldatud. Mõnede tulemuste kohta andmete kogumine võib aidata Gizajobil oma mõjutegevusi parandada, kuid teiste puhul jälle mitte. Otsustamist, mis on oluline, käsitleme leheküljel 68.

Mõnda tulemust kogesid mõned inimesi positiivsena ja mõned negatiivsena: näiteks osade inimeste stressitase tõusis ja teistel langes. See tähendab, et 2. etapis peab lähenemine andmete kogumisele võimaldama kajastada nii tulemuste negatiivseid kui ka positiivseid tagajärgi. Parim viis tagada, et teie

andmed on täielikud, on veenduda, et teate või eeldate iga osaleja puhul, kas nende tulemus oli positiivne või negatiivne või mõju puudus. Sagedane viga on koguda infot vaid positiivsete kogemustega osalejatelt.

Negatiivsete tulemuste vähendamine on oluline viis, kuidas saate oma mõju suurendada. Gizajob nägi, et mõned osalejad tajusid üksindustunde vähenemist (programmis osalemise ja uute sõprade saamise abil), kuid mõned inimesed tundsid, et töö saamine suurendas nende üksindustunnet, jättes vähem aega perega koos veetmiseks.

Tasub kindlasti pöörata tähelepanu neile, kelle kogemused on negatiivsed ja kelle kogemuste parandamise annab seetõttu võimaluse mõju suurendada. Nendeks võivad olla näiteks inimesed, kes teie tegevusest välja langesid.

SIDUSRÜHMADE SEGMENTEERIMINE NENDE TUNNUSTA ALUSEL

Uuringud annavad võimaluse segmenteerida rühmi selle alusel, mida inimeste tausta, soovide ja olukorra kohta teada saite.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

SEGMENTEERIMISE NÄIDE – GIZAJOB

Gizajobi töötajad arvasid alguses, et selles, kuidas osalejad programmi kogevad, võib olla kaks põhitegurit:

- Sugu
- Töötuna veedetud aeg

Fookusgrupi aruteludes selgus, et need kaks omadust ei olnudki kõige olulisemad tegurid. Samas selgus ka olulisi lisategureid. Näiteks maapiirkondades elavatel osalistel oli raskusi programmis osalemisega. Seega see, kus inimesed elasid (linnas või maal), võis mõjutada nende üldist kogemust ja tulemust.

Gizajobi töötajad mõistsid ka, et näiteks laste või eakate sugulaste hoolduskohustusega osalejate jaoks oli kursusel osalemine raskem, kuna pidid programmis osalemise tõttu perekonnast eemal viibimise ajaks leidma hooldamise osas teisi lahendusi.

Selgus samuti, et hea tugivõrgustikuga osalejate kogemus näis olevat väga erinev nende omast, kellel ei olnud head tugivõrgustikku.

Selle tulemusena otsustas Gizajob, et kõigi järgnevatel osalejate kohta tuleks registreerida viis neid iseloomustavat tunnust, et uurida nende tunnuste ja osalejate kogemuste suhet.

- Sugu
- Töötuna veedetud aeg
- Asukoht
- Hoolduskohustused
- Tugivõrgustik

NB! Need viis omadust ei ole otseselt kogemused või tulemused, kuid neil näib olevat tugev mõju osalejate kogemustele ja sotsiaalse ettevõtte tulemustele. Tekkinud tunnetust nimetatud omaduste olulisuse kohta on võimalik testida siis, kui kõigilt osalejatelt kogutakse küsitlusega kvantitatiivsed andmed.

TÄPSELT MÄÄRATLETUD TULEMUSED

Osalejate kogemuste põhjal saab täpsemalt määratleda need teie organisatsiooni poolt saavutatavad tulemused, mis on ka teie sidusrühmade arvates olulised, sh nii positiivsed kui negatiivseid tulemused.

Ärge muretsege liialt, kui te ei ole kindel, kas teie otsused on ideaalsed. Teil on võimalus neid muuta andmete kogumise käigus ja uuesti järgnevatel aastatel, kui oma kvalitatiivset uurimistööd täiendate.

TULEMUSTE KAARDISTUS

Nüüd saate kaardistada oma tulemused vastavalt sidusrühmadele ja segmentidele. Võite need esitada tabelis või joonisel.

Järgnevas Gizajobi näites on olulised tulemused ära toodud juhuslikus järjestuses ning ainult kahel omadusel põhinevates segmentides.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

TULEMUSTE KAART

ESIMENE ETAPP: PLANEERIMINE					
K3: KES KOGEVAD MUUTUSEID?			K4: MIS MUUTUB?		
Sidusrühmade grupp	Alamgrupp (1. tase)	Alamgrupp (2. tase)	Tulemused		
Programmis osalejad	LINNAS elavad osalejad	1	HOOLDUS-KOHUSTUSTEGA osalejad	A	Püsiva töö saamine
					Mittepüsiva töö saamine
					Tööd ei ole saadud
				B	Enesekindluse kasv (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
					Enesekindluse vähenemine (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
					Enesekindlus ei muutunud (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
				C	Üksindustunde kasv
					Üksindustunde taseme vähenemine
					Üksindustundes muutus puudus
				D	Stressitaseme tõus
					Stressitaseme vähenemine
					Stressitasemes muutus puudus
		2	HOOLDUS-KOHUSTUSTETA osalejad	A	Püsiva töö saamine
					Mittepüsiva töö saamine
					Tööd ei ole saadud
				B	Enesekindluse kasv (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
					Enesekindluse vähenemine (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
					Enesekindlus ei muutunud (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
				C	Üksindustunde kasv
					Üksindustunde taseme vähenemine
					Üksindustundes muutus puudus
				D	Stressitaseme tõus
					Stressitaseme vähenemine
					Stressitasemes muutus puudus

1. ETAPP: PLANEERIMINE

TULEMUSTE KAART

ESIMENE ETAPP: PLANEERIMINE					
K3: KES KOGEVAD MUUTUSEID?			K4: MIS MUUTUB?		
Sidusrühmade grupp	Alamgrupp (1. tase)	Alamgrupp (2. tase)		Tulemused	
Programmis osalejad	MAAL elavad osalejad	3	HOOLDUS-KOHUSTUSTEGA osalejad	A	Püsiva töö saamine
					Mittepüsiva töö saamine
					Tööd ei ole saadud
				B	Enesekindluse kasv (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
					Enesekindluse vähenemine (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
					Enesekindlus ei muutunud (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
				C	Üksindustunde kasv
					Üksindustunde taseme vähenemine
					Üksindustundes muutus puudus
				D	Stressitaseme tõus
					Stressitaseme vähenemine
					Stressitasemes muutus puudus
		4	HOOLDUS-KOHUSTUSTETA osalejad	A	Püsiva töö saamine
					Mittepüsiva töö saamine
					Tööd ei ole saadud
				B	Enesekindluse kasv (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
					Enesekindluse vähenemine (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
					Enesekindlus ei muutunud (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
				C	Üksindustunde kasv
					Üksindustunde taseme vähenemine
					Üksindustundes muutus puudus
				D	Stressitaseme tõus
					Stressitaseme vähenemine
					Stressitasemes muutus puudus

1. ETAPP: PLANEERIMINE

10. MÕJUKÜSIMUS. MILLISED MUUTUSED ON MÄÄRAVA TÄHTSUSEGA JA MEILE MÕJU JUHTIMISEKS PIISAVALT OLULISED?

Oleme jõudnud kaaluda, milliseid sidusrühmade gruppe mõju kaardistamiseks kaasata (vt lk 43). Samuti mõelnud riskidele, mis võivad tekkida sidusrühmade väljajätmisel, kui me ei tea piisavalt nende kogemuste kohta.

Sidusrühmadega vestlemine annab sageli pika loetelu tulemustest, mida sidusrühmade esindajad on kogenud. Andmeid on aga vaja koguda ainult nende

kohta, mis on olulised, mis tähendab, et siinkohal on vaja teha otsus. Isegi pärast otsuse tegemist ei pruugi teil olla piisavalt võimekust hallata kõiki tulemusi, mida olete määratlenud olulistena. Soovitame, et kui jätate edasisest uuringust välja oma tegevuse tulemusi, siis võiksite tulla nende juurde hiljem tagasi. Kuigi on oluline valida tulemusi, millele tähelepanu pöörata, on risk, et andmete mitte kogumine tulemuste kohta, mis on olulised inimestele, kes neid kogevad, mõjutab teie otsuseid.

Valikute tegemisel on risk selles, et lähtudes (kasvõi alateadlikult) oma eesmärkidest võite tunda, et tähtsad on ainult teie eesmärkidega seotud küsimused ning kogute sidusrühmadelt andmeid vaid nende kohta. **Selleks, et mõju suurendamiseks toodetes ja teenustes muudatusi teha, vajate**

aga infot ka teie sidusrühmade teiste kogemuste kohta.

Siinkohal peame otsustama, millised tulemused on tõepoolest olulised. Kas informatsioon mingi tulemuse kohta – vastused teistele Mõjuküsimustele – aitab meil mõju suurendada? Kui me otsustame, et aitab, siis tuleb kontrollimiseks koguda andmeid vastava Mõjuküsimuse kohta. Ühelt poolt võib tunduda, et tulemuste olulisust saab määrata tuginevalt „talupojamõistusel“. Teisalt tuleb vältida riski, et jätame mõningate sidusrühmade jaoks määrava tähtsusega tagajärgede kohta info kogumata ainult seetõttu, et vastavad tagajärjed pole otseselt seotud meie enda eesmärkidega. Selliseid otsuseid tasub langetada koos neutraalsete organisatsiooniväliste osapoolte abiga.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

KAS TULEMUS ON PROGRAMMI JAOKS OLULINE VÕI MITTE? – GIZAJOBİ NÄİDE

Gizajobi fookusgrupis said osalejad arutleda kõigi oma kogemuste üle. Mõned tulemused olid programmiga väga vähe seotud, näiteks:

Läbiviija: Kas juhtus veel midagi?

Osaleja: Jah, ühel päeval üritusele minnes kukusin ja murdsin käeluu.

Gizajobi meeskond otsustas, et kõigilt sidusrühmadelt nende võimalike kukumiste ja luumurdude kohta küsimine ei ole vajalik – see risk ei ole programmiga otseselt seotud ega paku infot mõju suurendavate otsuste tegemiseks. Samas kuulsid nad ka tulemustest, mis võiksid nende arvates kõnekad olla, näiteks:

Läbiviija: Kas juhtus veel midagi?

Osaleja: Jah, olin uut tööd alustades üsna stressis, kuna mul on nüüd uued kohustused ja ma ei taha kedagi alt vedada.

Esimesel aastal peaksite ideaalsel juhul koguma andmeid kõigi täpselt määratletud ja asjakohaste tulemuste kohta, mille olete kvalitatiivses uurimistöös kõigi sidusrühmade jaoks paika pannud. Praktikas on teil võimalik andmeid koguda võib-olla vaid mõnedelt sidusrühmadelt, võib-olla ainult rühmalt, kellel on teie arvates kõige rohkem võita, ja vaid mõnede Mõjuküsimuste osas. Kui te jätate esimestel aastatel uuringutest sidusrühmi või teemasid esialgu välja, siis võimaluse korral püüdke järgnevatel aastatel ja vähemalt aeg-ajalt koguda andmeid kõigi oluliste teemade kohta sidusrühmade kõigi sidusrühmade lõikes.

Kui teil on olemas teistele Mõjuküsimustele vastamisest saadud andmed, võib teil olla võimalik otsustada, et mõned ülejäänud tulemustest ei ole olulised, ja saate need tulevikus andmete kogumisest välja jätta. Tuleme selle juurde tagasi lehekülgedel 70 ja 80.

EESMÄRKİDE SEADMİNE

Info, mida olete kogunud oma sidusrühmadega korraldatud fookusgruppidest või intervjuudest, annab aluse otsustamiseks, milliseid kvantitatiivseid andmeid peate 2. etapis koguma. Juhendit järgides olete siiani paika pannud loetelu:

- loetelu teie tegevuste tulemustest, mis on teie sidusrühmade jaoks olulised;
- mõned teie sidusrühmasid iseloomustavad jooned.

MÕJU PROGNOOSİMİNE (JA EESMÄRKİDE SEADMİNE)

Mõjust lähtuv juhtimine tähendab maksimaalse mõju saavutamist ja sidusrühmade ees oma vastutuse täitmist (lahendada nende probleeme võimalikult efektiivselt). Kuigi teil on olemas mõjueesmärk, peate paika panema eesmärgiks seatavad tasemed ja proovima prognoosida, kui suur teie loodud muutus on. Eesmärkide seadmine on palju kergem siis, kui olete juba mõnda aega tegutsenud ja teil on juba mõningad andmed

1. ETAPP: PLANEERIMINE

(vestluste ja küsitluste tulemused) olemas.

Sellel etapil on tähtis juba esimesel aastal numbrilised eesmärgid paika panna. See võib tunduda raske, kuid peaksite proovima.

Teie eesmärk peaks olema mõistlik hinnang selle kohta, mida te enda arvates saavutada võiksite. Kui te ei pane paika eesmärgi, ei saa te enda tulemusi hinnata. Näiteks võib 200 inimese tööleaitamine tunduda suurepärase saavutusena. Kui teie eesmärk oli aga aidata tööle 400 inimest, ei ole 200 piisavalt hea tulemus. Mõjuküsimuste läbitöötamisel leiate, et eesmärgid vajavad pidevat täiustamist. Te võite aidata tööle küll 400 inimest, kuid kui siht on pikaajalistele töötutele täiskohaga jätkusuutliku töö leidmine, aga teie aitasite 400-l hiljuti töötuks jäänud inimesel saada osalise tööajaga tähtajalised lepinguid, siis ei ole teie tulemused ikkagi piisavalt head.

ALGSE EESMÄRGI SEADMINE – GIZAJOBİ NÄİDE

Gizajobi töötajad panid vestluste põhjal paika järgmised eesmärgid:

- Püsiva töö saamine – vähemalt 50% kõigist osalejatest;
- Enesekindlus oma tulevikku puudutavate otsuste tegemisel – vähemalt 80% kõigist osalejatest;
- Väiksem üksindustunne – vähemalt 50% [osalejatest, kes end üksikuna tunnevad].

Eesmärgid negatiivsete tulemuste vähendamiseks:

- Mittepüsiva töö saamine – mitte üle 20% osalejatest;
- Kõrgem stressitase – mitte üle 20% osalejatest.

TEGEVUSKAVA

Kui olete oma probleemi defineerinud, saate probleemile disainida lahenduse ja välja töötada tegevuskava.

Sotsiaalsetel ettevõtjatel on inimeste ellu väärtuse toomise juures kolm peamist väljakutset. Nad näevad vaeva oma missiooni saavutamise, püüdes tagada samas oma ettevõttele püsiv sissetulek, mille puhul on risk, et finantsiliselt jätkusuutliku ettevõtte igapäevase käigushoidmise ajal kaotatakse silmist algne eesmärk. Nad töötavad nii tasustatud töötajate kui ka vabatahtlikega ja peavad juhtima mõlemat gruppi. Nad töötavad laia sidusrühmade ringiga ega suuda täita kõigi nende sidusrühmade ootuseid.

See sektsioon annab kõigile sotsiaalse ettevõtlusega alustajatele soovitusi ja lühikese ülevaate kõigest, mis peaks

1. ETAPP: PLANEERIMINE

paigas olema. Kui te juba tegutsete, saate järgnevate soovitude abil leida arendamisvõimalusi. Palju sellest teabest on olemas teistes sotsiaalse ettevõttega alustajatele mõeldud juhendites ning siin keskendume mõjust lähtuva juhtimisega seonduvale.

INIMRESSURSSIDE JUHTIMINE

Sotsiaalsetel ettevõtjatel on olemas kirg ja motivatsioon mõne konkreetse sotsiaalprobleemiga tegelemiseks. Neil ei pruugi aga olla oskuseid, mida on vaja eduka ja väärtust loova sotsiaalse ettevõtte juhtimiseks.

Olenevalt ettevõtte tüübist ja suuruselt, võib sotsiaalse ettevõtte kogu potentsiaali ära kasutamist võimaldava äriplaani koostamiseks

olla lisaks kirele ja motivatsioonile olla tarvis erinevaid oskuseid, nt äriarendus, personalivaldkond, finantsjuhtimine ja mõju hindamine.

PERSONALITÖÖ JA MÕJU

Ettevõtte eesmärgiks on leida parimad inimesed nii tasustatud töökohtadele kui ka vabatahtlikesse tasustamata rollidesse. Värvatavatel töötajatel peavad olema ettevõtte jaoks õiged oskused ja nad peavad uskuma sotsiaalse ettevõtte missiooni ja järgima selle organisatsioonikultuuri. Õigete inimeste leidmine on ettevõtte jätkusuutlikkuse ja maksimaalse sotsiaalse väärtuse saavutamise seisukohast ülioluline.

Mõnedes väiksemates meeskondades võib töötajate ja vabatahtlike sobivus ühiskondliku missiooniga ja kultuuriline

sobivus olla tähtsamad täpselt õigete oskuste omamisest.

Siin on neli soovitud, mis võivad aidata ettevõtte maksimaalse mõju saavutamisele kaasa aidata.

1. Integreerige mõjust lähtuv juhtimine oma sotsiaalse ettevõtte organisatsioonikultuuri.

Mõjupõhine mõtlemine tähendab, et tuleb regulaarselt küsida:

- „Kas meie strateegia on õige?“ Peaks olema valmisolek peatada oma tegevusi, kui me ei loo inimeste jaoks piisavalt väärtust.
- Kas saame muuta oma tooteid ja teenuseid? Kas saame olla innovatiivsemad rohkematele inimestele suurema väärtuse loomiseks?

1. ETAPP: PLANEERIMINE

- Kas peaksime laienema, et inimestele rohkem väärtust luua?

Sotsiaalse ettevõtte asutajatel ja põhitöötajatel on mõjust lähtuva juhtimise kultuuri loomisel ja edendamisel juba algusest peale asendamatu roll. Teie juhtimisotsused peaksid suunama meeskonda mõjust lähtuva juhtimise poole, keskendudes sidusrühmade jaoks maksimaalse väärtuse loomisele. See loob vajaliku raamistiku, kus mõju puudutavad kaalutlused integreeritakse kõigisse otsustesse.

2. Määrake mõnele meeskonnaliikmele kogu vastutus mõju saavutamise eest.
3. Tagage, et inimestel oleks vastav ettevalmistus. Meeskonnal peaksid olema mõjust lähtuva juhtimisega seotud põhiteadmised

ja -oskused. Nad peavad mõistma andmete kasutamise tähtsust teie mõjueesmärgiga seotud otsuste langetamisel.

4. Mõjujuhtimise lisamine ametijuhenditesse. Mõjujuhtimise kinnistamine kogu organisatsioonis tähendab, et paljudel tiimiliikmetel on maksimaalse mõju saavutamisse panustamise kohustus. Ametijuhendites tuleks neid kohustusi arvesse võtta.

JUHTIMISTAVA JA ORGANISATSIOONILINE STRUKTUUR

ÕIGUSLIK STAATUS

Sotsiaalse ettevõtte olemus – selle organisatsiooniline struktuur ja

ametlik staatus – olenevad selle missioonist ja tegutsemisriigist. Riigid, kus sotsiaalsed ettevõtted tegutsevad, erinevad suuresti oma kultuuri, majanduse ja õigusraamistike poolest. Levinud on siiski teatavad tüüpilised organisatsioonimudelid: koostööpõhised ettevõtted, eraomanduses ettevõtted, mittetulundusühingud ja mitme sidusrühma poolt juhitud ühingud.

Mõnedes riikides on võimalik kaaluda uusi kombineeritud tüüpi õiguslikke struktuure nagu kogukonna huvides tegutsev ühendus (community interest company, CIC) Inglismaal või madala tulumääraga piiratud vastutusega äriühing (low-profit limited liability company, L3C) ja B-korporatsioon USA-s.

Teistes riikides, kus on võimalik valida vaid mittetulundusliku või tulundusliku vormi vahel, asutavad sotsiaalsed ettevõtjad

1. ETAPP: PLANEERIMINE

vahel kaks eraldi üksust, millest üks on mittetulunduslik ja teine tulunduslik, et hübriidmudeli abil kasutada mõlema õigusstruktuuri eeliseid. Näiteks on Eesti ja Türgi riigid, kus mittetulunduslikud ja tulunduslikud struktuurid saavad koos töötada.

Kokkuvõttes ei defineeri sotsiaalseid ettevõtteid nende õiguslik seisund. Oma sotsiaalse ettevõtte struktuuri otsustate te olenevalt sellest, kuidas oleks teie arvates valitud sotsiaalset missiooni kõige parem saavutada, enda ressursivajadustest, rahastamise kättesaadavusest ja kavandatud tegevuste elluviimiseks parimast õigusstruktuurist.

JUHTIMISTAVA

See on oluline aspekt, mida võtta arvesse sotsiaalse ettevõtte loomisel. Nagu enne välja toodud, tähendab mõjust

lähtuv juhtimine oma sidusrühmade ees vastutuse võtmist ja inimeste jõustamist, et võimalikult palju väärtust luua.

Saate selle oma sotsiaalsesse ettevõttesse kinnistada, kaasates organisatsiooni juhtimisse mõned inimesed, kes eeldatavasti teie tegevustest kasu saavad. See võib peegelduda organisatsiooni struktuuris, näiteks:

- organisatsiooni omanikeks on kliendid või inimesed, keda aidatakse;
- kliendid või inimesed, keda aidatakse, on esindatud nõukogus;
- kliendid või inimesed, keda aidatakse, osalevad strateegia kujundamises ametliku kaasamisprotsessi abil.

Mida rohkemad kliendid ja kasusaajad on **esindatud**, seda tõenäolisem, et organisatsiooni saab hoida oma sidusrühmade eest vastutavana ja teha muudatusi, mis mõju suurendavad.

Võtke aega, et paika panna oma missiooniga sobiv struktuur ja juhtimistava, kuna seda on hiljem tegevuse käigus keerukas muuta. Parim lähenemine on kasutada sõltumatut nõustajat ja rõhutada, et vajate struktuuri, mis tagaks kõige paremini üheaegselt sidusrühma ees vastutuse võtmise, toote või teenuse pakkumise ja valitud tulumudeli toimimise.

PIDAGE MEELES

• Tagage, et teie juhatuses või nõukogus oleks keegi, kes mõistaks ühiskondliku mõju saavutamise olemust ja suhtuks sellesse teemasse kirega.

1. ETAPP: PLANEERIMINE

KUJUNDAGE VÄLJA TOOTED JA TEENUSED NING TULUMUDEL

Lisaks oma eesmärgile maailma paremaks muuta on sotsiaalne ettevõtte siiski ettevõtte, mis juba oma definitsiooni järgi pakub klientidele raha vastu tooteid või teenuseid.

Tooted või teenused võib valida sellised, mis:

- avaldavad mõju otse või
- toodavad kasumit mõju avaldavate tegevuste rahastamiseks.

Otsest mõju avaldavate tegevuste puhul saavutatakse mõju kõige paremini, integreerides klientidelt ja/ või abisaajatelt mõju puudutava info hankimine igapäevasesse äritegevusse.

Kui müüte tooteid ja teenuseid mõju avaldavate tegevuste rahastamiseks, aitab teadlikkus oma tegevuste potentsiaalsetest soovimatutest tagajärgedest vähendada negatiivseid ja toetada positiivseid tagajärgi.

Kestliku sotsiaalse ettevõtte väljaarendamiseks vajate teostatavat ärimudelit. Selle, kuidas teil on lubatud raha teenida ja teenuseid pakkuda, määrab ära ka sotsiaalse ettevõtluse õiguslik raamistik.

Sotsiaalsetel ettevõtetel on tavaliselt erinevaid tuluallikaid

- toodete ja teenuste müük;
- liikme-/registreerimistasud;
- sertifitseerimistasud;
- annetused;
- toetused.

Kõiki ühiskondlikke probleeme ei ole võimalik lahenda tulunduslike sotsiaalsete ettevõtete ärimudeliga. Mõnedes valdkondades võib olla raske teie missiooniga seostuvat tulu teenida – näiteks inimõiguste puhul, kus ettevõtted sõltuvad rohkem annetustest ja toetustest.

Teie mudel ei ole fikseeritud – saate selle läbi vaadata ja seda muuta, kui leiate tulu teenimiseks uusi viise.

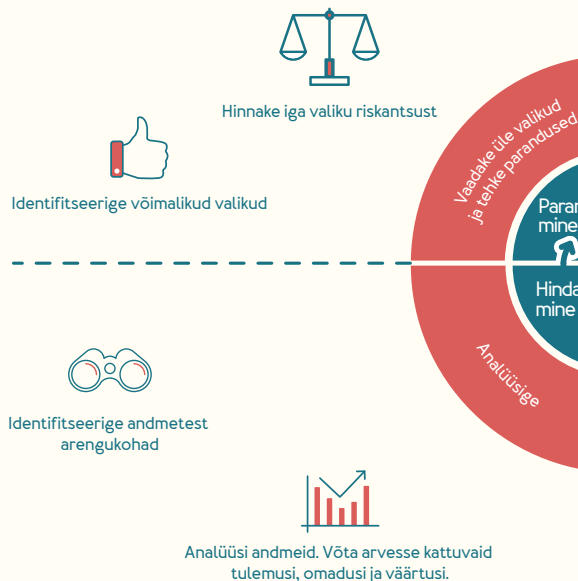
2. ETAPP: TEGUTSEMINARE

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

MÕJU SUURENDAMINE

4. etapp - Parandamine

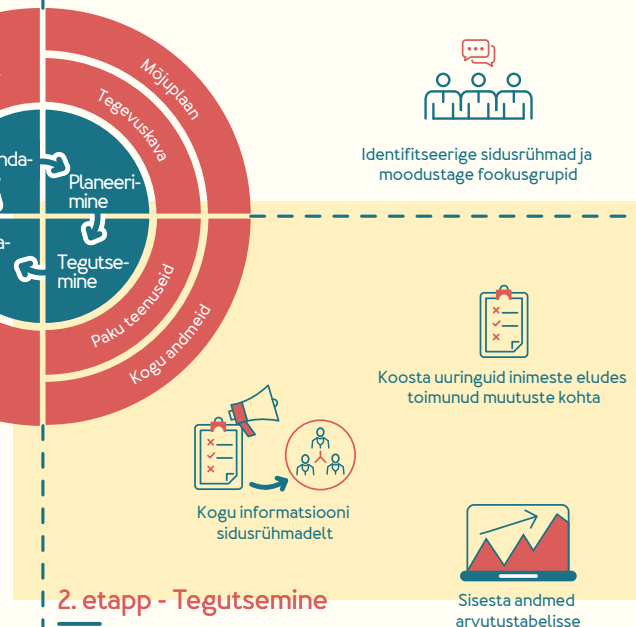
Arendage ideid ja uuendusi toodete ja teenuste jaoks



3. etapp - Hindamine

1. etapp - Tegevuse planeerimine

Identifitseerige probleemid ja töötage välja tegevuskava ning mõjuplan



2. etapp - Tegutsemine

„Tegutsemine“ tähendab: oma ettevõtte juhtimist ja andmete kogumist, et oleks, millest juhtimisotsustes lähtuda.

Siit osast leiate nõuanded küsitluste koostamiseks ja sidusrühmadelt nende kogutud muutuste kohta kvantitatiivse teabe saamiseks ning andmete säilitamiseks ja sorteerimiseks.

Pärast sidusrühmadelt saadud kvalitatiivse info põhjal oma mõjuplaani väljatöötamist on järgmine samm koguda kvantitatiivseid andmeid, et mõõta organisatsiooni poolt loodud (või eesmärgiks seatud) muutuseid.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

5.-9. MÕJUKÜSIMUSED

2. etapis tuleks lähtuvalt kvalitatiivsetest andmetest koguda 5.–9. Mõjuküsimusele vastamiseks kvantitatiivseid andmeid.

5. Kuidas me loodud muutusi mõõdame?

6. Kuivõrd on iga muutus toimunud [või on tõenäoliselt veel toimumas]?

7. Kuivõrd on iga muutus tingitud meie tegevustest?

8. Kui kaua me neid muutusi mõõtma peame?

9. Milline on erinevate muutuste suhteline tähtsus?

Kvantitatiivse uurimistöö puhul tuleb läbi mõelda, kuidas andmeid koguda ja säilitada, esmalt mõelda aga andmete kvaliteedile.

KONTROLLNIMEKIRI

Selle etapi lõpuks olete koostanud (või läbi vaadanud) oma:

- andmekogumiskava selle kohta, kuidas iga sidusrühma kaasata tuleks ja kuidas igale Mõjuküsimusele vastata;
- sidusrühmadele esitatavad küsimused (enamasti küsimustiku vormis);
- kogutud ja Exceli dokumendina või andmebaasina salvestatud (kvantitatiivsed) andmed.

ANDMETE KVALITEET – TAGAGE, ET TEIE ANDMED OLEKSID PIISAVALT HEAD

Mõjust lähtuv juhtimine aitab teil leida ideid oma tegevuse täiendamiseks ja arendamiseks, et suurendada oma mõju. Uuringud aitavad mõista teie loodavat väärtust sidusrühmade vaatepunktist. Andmed peavad olema piisavalt head, et oleks võimalik teha otsuseid mõju suurendamiseks ja vahel ka oma strateegia uuesti läbi mõelda.

Alati on lihtsam otsustada jätta asjad muutmata põhjusel, et „andmed ei ole piisavalt head“. Tuleks siiski keskenduda sellele, mis on sidusrühmade jaoks oluline, kogudes andmeid, mis on piisavalt head, et oma tooteid, teenuseid või programme katsetada ja seeläbi paremaks muuta.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

Arvestada tuleks nelja punktiga.

KVALITEET

- *Täpsus*: kas esinduslikud andmed on olemas iga Mõjuküsimuse kohta?
- *Täielikkus*: kas teie andmed sisaldavad teavet kõigi teie sidusrühmade kogemuste kohta, mis on olulised ja millega tuleb tegelda?
- *Tulemuse määrav tähtsus*: kas teie andmed keskenduvad tulemustele, mis on mõnele sidusrühmale kõige olulisemad?
- *Järjepidevus*: kui võrreldakse erinevaid ajaperioode või tooteid ja tegevusi, siis kas kõigis andmekogumites kasutatakse järjepidevat lähenemist andmekogumisele?

USALDUSVÄÄRSUS

Kas otsustajad saavad teemast aru? Teie andmeid kasutatakse informeeritud otsuse tegemiseks. Kui otsustajatest inimesed ei mõista andmeid (või nende usaldusväärust ja riski, et andmed ei pruugi olla täpsed, täielikud, määrava tähtsusega ja järjepidevad), jätavad nad olulise otsuse pigem langetamata. Nad jäävad suurema tõenäosusega status quo juurde ja pigem ei tee otsuseid, mis võimaldaksid saavutada maksimaalset mõju.

- *Pakkuge kindlustunnet*: Kui otsustajatest inimesed ei ole andmete kvaliteedis kindlad, vajavad nad kindlustunnet, mida võib vajadusel pakkuda andmete täpsuse, täielikkuse ja asjakohasuse sõltumatu hindamine. See võib olla asutusesisene, aga olulisemate otsuste puhul võib kaaluda välisekspertide kaasamist.

- *Informeerige otsustajaid*: Rääkige neile, mida ja miks olete teinud. Andmete usaldusvääruse tagamine aitab saavutada ka selle, et inimesed, kellelt oodatakse otsuste tegemist, mõistavad, kuidas andmeid koguti ja millistele nõuetele peavad andmed vastama, et need piisavalt head oleksid.

AJAKOHASUS

- Mõned otsused võivad võtta kauem aega, mis võimaldab põhjalikumat andmekogumist. Mõned otsused tuleb aga vastu võtta kiiresti, eriti kui tegemist on ajaliselt piiratud võimalusega. Kui jätate võimalused muutuste tegemiseks pidevalt kasutamata, kuna te ei pidanud oma andmeid piisavalt heaks, on vähetõenäoline, et saavutate maksimaalse mõju.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

TAGAJÄRJED

- *Mis siis, kui eksite?* Millised on tagajärjed kõigi sidusrühmade jaoks, kui otsus osutub valeks? Mida tõsisemad on tagajärjed, seda põhjalikumad peavad olema andmed, seda kauem aega võtab otsustusprotsess ja seda rohkem kindlust te vajate. Kui aga eksimuse tagajärjed ei ole liiga rasked ja/või otsus on kergesti muudetav, ei ole väga põhjalikud andmed vajalikud. Sellisel juhul on võimalik kasutada katse ja eksituse meetodit.

Andmetele esitatavate erinevate nõudmiste vahel tuleb mõnikord teha kompromisse. Näiteks kui andmeid on vaja otsustamise ajaks kindlasti kätte saada, tuleb leppida vähemtäpsete andmetega.

Otsused, millega kaasnevad suured kulud ja tõsised tagajärjed ning kus

otsuse muutmise võimalused on piiratud, nõuavad kindlat, täielikku ja täpset infot. Nii suuri otsuseid tuleb aga ette harva. Valdavalt tuleb tegeleda olemasolevate teenuste väikeste muudatuste testimisega, mida on kerge väheste kuludega järele proovida või suuri kulusid kandmata muuta.

Järgnevas tabelis on näidatud, kuidas erinevad tegurid võivad mõjutada nõudeid andmekvaliteedile. Juhendis keskendutakse mõjutatud sidusrühmade kaasamisele, kes annaksid teavet, mis võimaldaks tooteid ja teenuseid muuta. Kui olete juba tegutsev ettevõtte, tasub mõelda tagasi, kui head olid teie andmed ettevõtte loomise hetkel, ja võrrelda neid andmeid olemasolevate andmetega, et teha vajadusel oma toodetesse või teenustesse täiendavaid muudatusi.

Lõpptarbijatelt saadud andmetele toetumine hõlmab endas riski: peate otsustama, kus vajate kvaliteetsemaid andmeid ja rohkemat uurimistööd ning tööendeid. Sageli on võimalik leida teie andmeid täiendavaid ja teiste tehtud uurimistöid, kuid olge enda suhtes piisavalt kriitilised, et te ei valiks ainult oma seisukohta toetavaid uuringuid.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

ANDMETE KVALITEET JA OTSUSTUSPROTSESS

OTSUSE TÜÜP	EELDATAV KULU/ TAGAJÄRG VALE OTSUSE KORRAL	OTSUSTAMISE SAGEDUS	VAJALIK ANDMEKVALITEET	SÕLTUMATU KINNITUSE VAJADUS
Strateegiline	Kõrge	Kord aastas	Kõrge	Kõrge
<i>Muutus toodete või teenuste valikus</i>	Keskmine	Kord kvartalis	Keskmine	Keskmine
<i>Muudatused toodete või teenuste pakkumise viisis või selles, kellele neid pakutakse</i>	Madal	Nii tihti kui võimalik	Madal	Madal

5. MÕJUKÜSIMUS. KUIDAS ME LOODUD MUUTUSI MÕÕDAME?

Nüüd peame kaaluma andmeid, mida kogume 1. etapis tuvastatud muutuste (organisatsiooni tegevuse tulemuste) mõõtmiseks. Vajame andmeid **indikaatorite** kohta, mida oleks lihtne mõõta vastavalt toimunud muutuse suurusele.

Selleks et mõõta muutust ja võrrelda olukorda enne (algfase) ja pärast teie tegevusi, tuleks indikaatorid paika panna enne sekkumise algust.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

INDIKAATORID

Indikaator võib olla subjektiivne või objektiivne.

- *Subjektiivsed indikaatorid* kajastavad seda, mida inimesed muutustest arvavad. Näiteks kui soovite mõõta seda, kas inimesed on tervemad, võite neilt küsida, kuidas nad end tunnevad. Kõige lihtsam viis seda teha on küsida, kas nad tunnevad ennast tervemana kui varem: „jah“ või „ei“. Sel juhul tekib aga kallutatuse risk, kuna annate oma küsimusega intervjueeritavatele mõista, et nad võiksid end tervemana tunda. Samuti ei anna see infot, kui palju tervemana nad end tundsid. Üks viis andmete kogemuseks on kasutada skaalaga küsimust (nt 1–10), mis aitab võrrelda inimeste tajutud muutuse suurust.
- *Objektiivsed indikaatorid* on näitajad,

mis on mõõdetavad ja nähtavad ka kõrvalseisjatele. Näiteks „arstivisiitide arv“ või „kehakaal“. Jällegi on vajalik alg- ja lõppinfo, et teaksite, kui suur muutus on toimunud.

Saate tõsta oma kindlustunnet, et indikaatorid mõõdavad tulemuse muutust, kasutades indikaatorite kombinatsiooni, kus üks indikaator on objektiivne ja teine subjektiivne. Võite kombineerida andmeallikaid: intervjueerida nii muutust kogevat isikut kui kedagi teist, näiteks tema pereliiget.

Üks subjektiivsete skaaladega seotud probleem on, et erinevad inimesed võivad samaväärset tervisliku seisundi muutust väljendada skaalal numbriliselt väga erinevalt. Sellisel puhul aitab valideeritud skaala kasutamine, mis seostab jälgitavad muutused käitumises skaala erinevate punktidega. Mõned

näited leiate meie Abimaterjalide hulgast.

Valideeritud küsimustikku võite kasutada ka siis, kui küsitakse hulk küsimusi, mis mõõdavad ühiselt tulemuse muutust, näiteks Rosenbergi enesehinnangu skaala või Warwick Edinburghi vaimse heaolu küsimustik. Need juba varasemalt väljatöötatud lähenemised lisavad teile kindlust toimunud muutuse määra hindamisel. Mida keerukam küsimustik, seda rohkem on loomulikult vaja ka aega ja ressursse. Teie otsustate, mis on teie vajadustele vastavalt „piisavalt hea“.

Selliste tegevustulemuste puhul, kus teie tegevuse lõpu ja tulemuste ilmnemise vahele jääb ajaline vahe, peaksite valima välja nende tulemuste jaoks indikaatorid (ja ehk ka vaheindikaatorid) ning koguma jooksvalt vajalikke andmed, et kontrollida, kas kõik läheb nii, nagu tulemusteni jõudmiseks peaks minema.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

TULEMUSTELE VASTAVATE INDIKAATORITE DISAINIMINE – GIZAJOBİ NÄİDE

Pärast kvalitatiivse uurimistöö etappi leppisid Gizajobi töötajad kokku järgmistes nende programmi hindamise jaoks sobivates tegevuste tulemustes:

- *Püsiva töö saamine*
- *Eraldatuse tunde muutus*
- *Stressitaseme muutus*
- *Muutus enesekindluses tulevikku puudutavate otsuste tegemisel*

Seejärel tulid nad kokku, et välja töötada mõned indikaatorid: viisid, mille abil mõõta, millises ulatuses iga tulemus saavutatud on.

TULEMUS	INDIKAATOR
Püsiva töö saamine	1. Programmis osaleja on tööd saanud või mitte
	2. Osaleja on töötanud vähemalt 6 kuud
	3. Osaleja vastas küsimusele „kas sul on töö, millele enda arvates püsima jääd?“ jaatavalt
Eraldatuse tunde muutus	Osaleja on enda sõnul kogenud eraldatuse tunde
Stressitaseme muutus	Osaleja on enda sõnul kogenud stressi.
Muutus enesekindluses tulevikku puudutavate otsuste tegemisel	Osalejal on enda sõnul olemas enesekindlus tulevikku puudutavate otsuste tegemisel

Gizajobi töötajad mõistsid, et enamik neist indikaatoritest olid subjektiivsed, kuid leidsid, et need on hetkel tegevustulemuste hindamiseks piisavalt head. Andes endale aru lähenemise nõrkustest, tundsid nad, et sihtrühmalt saadav info on arvatavasti siiski piisav, et selle põhjal tegutseda.

PIDAGE MEELES

- *Pange indikaatorid paika enne tegevuse alustamist.*
- *Ühe tulemuse kohta võib olla vaja rohkem kui ühte indikaatorit, et olla kindel tulemuse saavutamises.*
- *Teie otsustate, milline lähenemine on teie otsuste jaoks piisav.*

6. MÕJUKÜSIMUS. KUIVÕRD ON IGA MUUTUS TOIMUNUD [VÕI ON TÕENÄOLISELT VEEL TOIMUMAS)?

Selleks, et mõõta, kui suur on toimunud muutus, vajate kahte andmepunkti: üks tegevuse alguses ja teine tulemuse saavutamisel. Algseid indikaatorid kutsutakse sageli baastasemeks. Seega tuleb indikaatorid paika panna varakult, et saaksite koguda andmed juba ka baastaseme kohta. Mõnikord võib see olla väga lihtne. Näiteks Gizajob tuvastas juba inimeste programmi registreerimisel, et nad olid töötud.

Skaala kasutamisel tuleks tegevuse alguses lasta täita küsitlus, kus uuritakse näiteks, kui tervena tulevased osalejad

end sellel skaalal tunnevad. Kui küsimust samalt inimeselt hiljem uuesti küsite, annab muutus (mis võib olla positiivne või negatiivne) teile infot selle kohta, kuivõrd paremaks või halvemaks ta oma tervist hindab. 3. lisas on toodud Gizajobi kasutatud algtaseme küsimustik.

Kui unustate algandmeid koguda, peate küsima tagantjärele näiteks küsimusi nagu „Kui palju tervemana end alates (alguse kuupäev) tunnete?“ subjektiivse hinnangu jaoks ja „Kui palju kaalu olete alates sellest ajast kaotanud?“ objektiivse hinnangu jaoks. On siiski tõenäoline, et need andmed ei ole täpsed, sest inimestel on raske möödunud olukordi meenutada.

Baastaseme küsimustikus saate inimestelt uurida ka neid iseloomustavate tunnuste kohta, mille põhjal saate oma sihtrühmi vajadusel täpsemalt eristada (näiteks nende elukoht, vanus, töötuse kestus jne).

7. MÕJUKÜSIMUS. KUIVÕRD OLID MUUTUSED MEIE TEGEVUSTE TULEMUS?

Siin tuleb kaaluda kaht põhiaspekti.

- *Alternatiivstsenaarium*: mis oleks osalejatega juhtunud, kui nad ei oleks teie tegevuses osalenud või teie tooteid või teenuseid kasutanud?
- *Põhjusliku seose tuvastamine ja teie panus*: kas toimunud muutusesse panustasite teie või hoopis teised organisatsioonid või inimesed?

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

ALTERNATIIVSTSENAARIUM

Alternatiivstsenarium vastab küsimusele „Mis oleks niikuinii juhtunud?“

Kui töötate 50 inimesega ja 30 neist saab tööle, võib see näida eduka tulemusena. Kui võtta aga võrdluseks 20 inimesest koosnev grupp, kes teie tegevuses ei osalenud, ja ka neist 12 saaksid tööle, siis on see märk sellest, et teie tegevus ei muutnud midagi. Isegi siis, kui aitaksite tööd saada 33 inimesel, oleks te tööle aidanud ainult kolm inimest rohkem hulgast, kes oleks arvatavasti tööd saanud ka teie abita. See tähendab, et olete raisanud oma ressursse ja osalejate aega. Ideaalsel juhul peaksid võrdlusgrupi tunnused ja kogemused olema väga sarnased. Näiteks on kindlaid tõendeid, et töötuna veedetud aeg mõjutab seda, kui kiiresti inimene uue töö saab, seega peaks töötuse kestus olema teie osalejate ja kontrollgrupi puhul sarnased.

Järgnevalt on sellele küsimusele vastamiseks toodud mitu varianti, mille põhjalikkus, aga ka läbiviimise kulud järjest kasvavad.

Võite alustuseks küsida osalejatelt, mis nende arvates oleks ilma teie sekkumiseta juhtunud. Näiteks küsis Gizajob, kui tõenäoline on [skaalal 1–10], et noored töötud oleksid iga muutust kogenud ka nende programmis osalemata.

Kuigi inimeste arusaam muutustest ei pruugi olla täpne, võib see sellegipoolest anda kasulikku teavet, eriti kui vastuseid vaadata ühiste iseloomulike joontega gruppides. Näiteks võivad tugeva perekondliku toetusega inimesed nagunii suurema tõenäosusega tööd leida ja üksikud inimesed pigem jätkuvalt töötud olla. Seejärel saaksite valida eesmärgi, mis toetab üksikuid inimesi paremini. See on väga hea viis vältimaks seda, et toetatakse ainult neid inimesi, keda on juba eos kergem aidata.

Võite alternatiivstsenariumi jaoks andmeid leida ka üleriigilistest andmekogumitest. Näiteks saate võrrelda konkreetse grupi keskmist töötuse määra oma tulemustega. Kuigi see võib tunduda inimeste küsitlemisest kindlam, on siin risk, et te ei võrdle omavahel võrreldavat. Kui aga leiate andmed näiteks vastava piirkonna 18–25-aastaste inimeste tööhõive kohta, annab see väga hea võimaluse seda statistikat enda näitajatega võrrelda.

Kui soovite veel kindlam olla, peate määratlema inimrühma, kellel on teie sidusrühmaga sarnased jooned, ja nad andmete kogumisse kaasama kui kontrollgrupi (võrdlusgrupi). Selliseid lähenemisi kirjeldatakse kui eksperimentaalsed või kvaasiekspimentaalsed meetodid.

PIDAGE MEELES

- *Kui avastate, et enamik muutusest toimuks ka ilma teie tegevusteta, on aeg oma strateegia uuesti üle vaadata.*

PÕHJUSLIKU SEOSE JA TEIE PANUSE SUURUSE TUVASTAMINE

Põhjusliku seose tuvastamine tähendab selle välistamist, et teie mõõdetud muutuse taga oli teine organisatsioon või inimrühm, kellega te koos ei tööta. Kui soovite oma mõju tuvastada, peate kindlaks tegema nende osa muutuses.

Kui teie sotsiaalne ettevõtte on uus, võib olla raske leida aega koostööks teiste organisatsioonidega. See peaks aja jooksul muutuma. 1. etapis tuvastasite oma sidusrühmade kaardistamise käigus ja probleemipuu koostamisel teised samas valdkonnas töötavad organisatsioonid. Nüüd, 2. etapis, saate koguda andmeid selle kohta, kes tulemustesse panustas, küsitledes enda osalejaid.

Näiteks võite neilt küsida järgmist.

- Kas neid muutusi aitasid teil saavutada ka mõned teised inimesed või organisatsioonid
- Kes nad on?
- Kas oskate hinnata, kui suur osa toimunud muutuses oli teistel organisatsioonidel (nt umbes 20%, 40%, 60%, 80%)?

Mida rohkem keskendute sellele, mis on teie sidusrühmade jaoks olulised tulemused, seda tõenäolisem on, et mõistate oma panust sellesse tulemusse ja aktsepteerite vajadust teiste osapooltega koostööd teha. Kui mõõdate oma kitsast tulemust, mis on ainult osa laiemast tulemusest, mis

teie sidusrühma arvates on oluline, ei tea te, kas loote üldse väärtust ja teil puuduvad andmed, mis aitavad teil muudatusi teha ja maksimaalset mõju saavutada.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

ALTERNATIIVSTSENAARIUMI JA PÕHJUSLIKU SEOSE TUVASTAMISE NÄIDE – GIZAJOB

Gizajobi kasutatud tagasisideküsitluses küsiti järgnevaid küsimusi, et saada teada subjektiivsed alternatiivstsenariumi ja põhjuslike seoste tuvastamise näitajad.

3. Kui tõenäoline on, et oleksite seda muutust tööalases staatuses kogenud ka tööturule aitamise kursust läbimata?

Väga vähe tõenäoline 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Väga tõenäoline

4. Kes sellesse muutusesse veel panustasid?

4A) Palun nimetage teised organisatsioonid, isikud jt., kes teie arvates sellesse tööalase staatuse muutusesse panustanud on:

4B) Kui suures osas olenes tööalase oleku muutus neist (protsentidenga)?

8. MÕJUKÜSIMUS. KUI KAUA ME NEID MUUTUSI MÕÕTMA PEAME?

Mõned teie tegevuste tulemused võivad kesta kogu inimese eluaja, teised vaid lühikese perioodi. Olulised võivad olla ka lühiajalised tulemused, kui sidusrühmad neid piisavalt kõrgelt hindavad.

Seega peate otsustama, kui kaua peaksite andmeid koguma. On kasulik juba 1. etapi kvalitatiivse uurimistöö käigus uurida, kui kaua sidusrühmad sooviksid, et teie tegevuste tulemused kestaksid.

Kui teie ettevõtte või organisatsioon aitab inimestel tööd leida, siis kas kaaluksite programmi muutmist, kui kõik alguses töö leidnud osalejad oma töö aasta pärast siiski kaotaksid? Kui see tundub teile oluline indikaator, siis vajate vähemalt aasta jooksul kogutud andmeid.

GIZAJOBİ NÄİDE

Gizajobi kasutatud tagasisidevormis sooviti hinnangut selle kohta, kui kaua muutused kesta võiksid, seega küsiti:

Kui arvates see muutus teie arvates kestab?

- ☐ Kuni mentordamise lõpuni
- ☐ Kuni paar kuud pärast mentordamise lõppu
- ☐ Aasta või kauem pärast mentordamise lõppu

9. MÕJUKÜSIMUS. MILLINE ON ERINEVATE MUUTUSTE SUHTELINE TÄHTSUS?

Kui teie tegevusel on sidusrühmade elus rohkem kui üks muutus ehk tulemus, peate neilt küsima nende tegevustulemuste suhtelise tähtsuse kohta. Kui te seda ei tee, eeldate automaatselt, et erinevad tulemused on võrdse tähtsusega. Te ei saa valida erinevate võimaluste vahel oma toote või teenuse pakkumiseks, kui need võimalused viivad erinevate tulemuskombinatsioonideni. Te ei tea, milline võimalus rohkem väärtust loob.

Kui leiate viisi, kuidas erinevate tulemuste tähtsust võrrelda, ei tee see otsust teie eest ära, vaid on selleks kõigest eeldus. See tähendab, et otsus põhineb kogemuse saajate ehk teie sidusrühmade ja osalejate arvamusel ning mitte teie isiklikul seisukohal. See aitab teha informeeritud otsuseid ja tähendab, et otsuse üle käiv arutelu lähtub iga tulemuse suhtelise tähtsuse mõistmisest.

Tulemuste suhtelise tähtsuse määramiseks on erinevaid viise.

Järjestamine. See on kõige lihtsam lähenemine, kus järjestatakse sidusrühma kogemused tähtsuse järjekorras alates kõige tähtsamast kuni kõige vähemtähtsani. Saate

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

sidusrühmadel paluda seda teha nii kvalitatiivse kui ka kvantitatiivse uurimistöö etappides. Puuduseks on see, et teil ei ole infot selle kohta, kui suur on tulemuste tähtsuse erinevus, sest järjestuses on vahede kaal sama.

Erinev kaal. Võite paluda sidusrühmasid hinnata erinevate tegevustulemuste olulisust skaalal 1–10. Võite neil paluda määrata kõige vähemtähtsam tulemus ja seejärel küsida, mitu korda olulisem üks tulemus teisest on.

Rahalises väärtuses väljendamine.

See meetod asendab erinevad kaalud rahalise väärtuse hinnangutega eeldusel, et hinnad väljendavad suhtelisi eelistusi, mis on ka erineva kaaluga. Rohkem teavet selle kohta leiate Abimaterjalide juurest.

Rahalise väljendamise eelised suhtelise väärtuse mõõtmisel on järgnevad.

- Teenuse pakkumise kulu saab võrrelda avaldatava mõju rahalise väärtusega ja seega mõõta kui efektiivne teie tegevus on.
- Ühtse ühiku kasutamine tähendab, et saate võrrelda erinevaid sidusrühmade gruppe, mis muul juhul võib olla keerukas. Näiteks kui ühe grupi tulemus on negatiivne ja teise oma positiivne, saate valida vastava tegevuse lõpetamise, kui negatiivne on kaalukam kui positiivne.

Tulemuste rahalises väärtuses väljendamise peamine puudus on väärkasutuse risk – eriti siis, kui hinnangud ei peegelda sidusrühmade nägemust suhtelisest olulisusest.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

TULEMUSTE JÄRJESTAMISE NÄIDE – GIZAJOB

Gizajobi töötajad soovisid lasta osalejatel panna tulemused tähtsuse järjekorda ja määrata tulemustele kaal ning seetõttu lisati need küsimustikku, mis jaotati sidusrühmadele.

Tulemuste suhteline olulisus

18. Palun täitke järgnev tabel:

TULEMUS	MUUTUS	VALI MILLISEID MUUTUSEID SA KOGESID (üks tulemuse kohta)	JÄRJESTA TULEMUSED OLULISUSE JÄRGI (1 on kõige vähem oluline - 4 tähistab kõige olulisemat)	SKAALAL 1-10, KUI OLULISED ON NEED MUUTUSED SINU JAKS? (10 on kõige olulisem)
Muutus tööstaatuses	Püsiv töökoht			
	Ajutine töökoht			
	Töötu			
Muutus enesekindluses teha otsuseid tuleviku kohta	Suurenes			
	Vähenes			
	Ei muutunud			
Muutus üksinduses	Suurenes			
	Vähenes			
	Ei muutunud			
Muutus stressitasemes	Suurenes			
	Vähenes			
	Ei muutunud			

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

KVANTITATIIVSETE ANDMETE KOGUMINE

ANDMEKOGUMISKAVA

Esimene asi, mida teha, on andmekogumiskava koostamine. Selles loetletakse iga tegevustulemuse kohta info, mida vajate, ja see, kuidas seda kogute. Kavas peaks sisalduma järgmine info.

- Sidusrühmade grupp
- Sidusrühma iseloomulikud jooned (võimalikuks segmenteerimiseks)
- Tegevustulemused (kõik)
- Kas baastaseme mõõtmine on vajalik?
- Millal tuleb andmete kogumisega alustada?
- Millise regulaarsusega neid uuesti koguda?
- Millise ajaperioodi jooksul?
- Millised on indikaatorid?

- Kas alternatiivstsenaariumiga arvestatakse?
- Kas põhjuslikke seoseid tuvastatakse?
- Kas suhtelist väärtust võetakse arvesse?
- Kas kestus on määratletud?
- Kuidas kogutakse?
- Mitu küsimustikku?
- Milline on soovitud vastajate hulk väljasaadetud küsimustike kohta (käsitletakse järgnevalt leheküljel 83)

Võite otsustada koguda andmeid osade Mõjuküsimuste kohta. Ent arvestage, et kõik küsimused annavad kasulikke andmeid, mis aitavad teil maksimaalse mõju saavutamiseks erinevate valikute vahel otsustada.

Võite erinevate tegevustulemuste puhul info kogumiseks kasutada erinevaid meetodeid või koguda kõik andmed korraga sama meetodit kasutades.

KÜSITLUSED

Nüüd peate koostama küsimustiku, mis hõlmab järgmist:

- sidusrühma liikme identiteet (võimalusel nimi);
- iseloomulikud tunnused;
- teie lähenemine Mõjuküsimustele, mida kasutada soovite.

Võimalik, et peate baastaseme väljaselgitamiseks kasutama eraldi küsimustikku.

Kui otsustate mõne tegevustulemuse hindamiseks kasutada rohkem kui üht indikaatorit ja see hõlmab info kogumist teiselt sidusrühmalt (näiteks noored ja nende pereliikmed), vajate arvatavasti selleks samuti eraldi küsimustikke.

Küsitluse koostamiseks on olenevalt andmete kogumiseks kasutatavale meetodile erinevaid viise.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

3. lisas on näide Gizajobi kasutatud küsimustikust (lehekülg 134), mida täiendati silmast-silma intervjuudega. See on ainult üks näide. Te ei pruugi tingimata küsida kõiki küsimusi ja võite otsustada oma küsimused teistmoodi püstitada, et väljendada oma sidusrühmasid ja nende kontekste.

ANDMEKOGUMISMEETODID

Andmete kogumiseks on mitmeid meetodeid. Järgnevas tabelis on loetletud neist mõned koos iga lähenemise eeliste ja puudustega.

PIDAGE MEELES

Küsimustiku koostamiseks on palju erinevaid lähenemisi [näidised internetis], kuid tagage, et:

- veendute, et küsitlus on teie olukorras asjakohane;
- testite küsitlust enne selle laiemat levitamist väikesel sidusrühmaliikmete grupil, et veenduda, et nad küsimustest aru saavad;
- hoiduge kiusatusest lisada küsimusi, mis ei ole seotud mõjuplaaniga [ega 10 Mõjuküsimusele vastamisega].

	EELISED	PUUDUSED
MITTEFORMAALSED LÄHENEMISED		
Jooksvad kohtumised, arutelud, vaatlused	Odav	Ei ole esinduslik
FORMAALSED LÄHENEMISED		
Näost-näku küsitlemine	Võimaldab tagada, et küsimusi mõistetakse ja vastused on ära kuulatud	- Ajamahukas - Risk, et küsitlust täitev isik suunab vastuseid
Telefoni teel küsitlemine	Võimaldab tagada, et küsimusi mõistetakse ja vastused on ära kuulatud	- Raske sobivat aega leida - Raske kontaktnumbreid leida - Andmesisestusvigade risk
Küsitlus e-postiga/veebis	Võrdlemisi soodne	- Risk, et vastused ei ole täielikud - Mõnedel inimestel ei pruugi olla võimalust internetti kasutada
Küsitlus posti teel		- Raske aadresse hankida - Kallis, nõuab saaja aadressiga ümbrikuid

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

Vahel ei ole teie sidusrühma liikmel võimalik küsimustikku täita ja keegi peab küsimusi küsima ja vastused sisestama (näiteks juhul, kui töötate väikeste lastega).

Andmete kogumiseks on olemas üha enam abivahendeid. Kasulik paljusid taoliseid vahendeid sisalduv kataloog on Kopernik [impacttrackertech.kopernik.info].

MILLAL JA KUI SAGELI ON VAJA ANDMEID KOGUDA?

Enne tegevustulemuse saavutamist. Peate otsustama, kas tuleb koguda andmeid tegevuste käigus, et kontrollida, kas olete tulemuse saavutamiseks õigel teel. Kui, siis kui sageli vahe-etappides andmeid koguma peaks?.

Pärast tulemuse eeldatavat saavutamist. Peate otsustama, kui sageli koguda

andmeid tegevuse alguse ja aja vahel, mille määrasite 8. Mõjuküsimuses: Kui kaua me neid muutusi mõõtma peame?

Gizajob kogus näiteks osalejatelt andmeid kuus kuud pärast nende programmist lahkumist, et teada saada, kas inimene on tööd leidnud või mitte, ja seejärel veel kuue kuu pärast nende puhul, kes tööd said.

Gizajob koostas andmekogumisplaani järgnevas vormis.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

TULEMUSTE KAART

ESIMENE ETAPP: PLANEERIMINE					
K3. Kes kogevad muutuseid?				K4. Mis muutub?	
Sidusrühmade grupp	Alamgrupp (1. tase)	Alamgrupp (2. tase)		Tulemused	
Programmis osalejad	LINNAS elavad osalejad	1	HOOLDUS- KOHUSTUSTEGA osalejad	A	Püsiva töö saamine
				B	Mittepüsiva töö saamine
				C	Tööd ei ole saadud
				D	Enesekindluse kasv (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)
				E	Muutus üksindustundes
				F	Muutus stressitasemes
	MAAL elavad osalejad	2	HOOLDUS- KOHUSTUSTETA osalejad		Sama, mis ülal toodud
		3	HOOLDUS- KOHUSTUSEGA osalejad		
		4	HOOLDUS- KOHUSTUSETA osalejad		

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

TULEMUSTE KAART

ESIMENE ETAPP: PLANEERIMINE		TEINE ETAPP: TEGUTSEMINE		
K4. Mis muutub?		K5. Kuidas me muutust mõõta saame?		
		Q6. Kui suur on muutus?		
Tulemused		Näitaja muutuse suuruse mõõtmiseks	Allikas	Millal ja kuidas
A	Püsiva töö saamine	Osalejad märkisid, et: 1. Nad töötavad 2. Nad „tunnevad end sellel töö kindlalt ja teavad, et suudavad seda jätkata“	Kohandatud küsitlus	Küsitluses kogutud andmed 6 kuud pärast programmi lõppu
B	Mittepüsiva töö saamine	Osalejad märkisid, et: 1. Nad töötavad 2. Nad ei ütle, et „tunnevad end sellel töö kindlalt ja teavad, et suudavad seda jätkata“	Kohandatud küsitlus	
C	Tööd ei ole saadud	Osalejad ütlevad enda kohta, et: nad ei tööta	Kohandatud küsitlus	
D	Muutus enesekindluses (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)	Osaleja sõnul „läbitud vahemaa“ skaalal 1–10	Kohandatud küsitlus	Andmeid koguti 2 punktis (enne programmi algust ja 6 kuud pärast programmi lõppu)
E	Muutus üksindustundes			
F	Muutus stressitasemes			

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

TULEMUSTE KAART

ESIMENE ETAPP: PLANEERIMINE		TEINE ETAPP: TEGUTSEMINE			
K4. Mis muutub?		K5. Kuidas me muutust mõõta saame?			
		K7. Kui palju sellest olenes meist?			
Tulemused		K7a). Vastupidine stsenaarium	K7a). Põhjusliku seose omistamine	Allikas	Millal ja kuidas
A	Püsiva töö saamine	Osaleja enda hinnang skaalal 1–10		Kohandatud küsitlus	Küsitluses kogutud andmed 6 kuud pärast programmi lõppu
B	Mittepüsiva töö saamine	Osaleja enda hinnang skaalal 1–10		Kohandatud küsitlus	
C	Tööd ei ole saadud	Osaleja enda hinnang skaalal 1–10		Kohandatud küsitlus	
D	Muutus enesekindluses (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)	Osaleja enda hinnang skaalal 1–10		Kohandatud küsitlus	Küsitluses kogutud andmed 6 kuud pärast programmi lõppu
E	Muutus üksindustundes	Osaleja enda hinnang skaalal 1–10		Kohandatud küsitlus	
F	Muutus stressitasemes	Osaleja enda hinnang skaalal 1–10		Kohandatud küsitlus	

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

TULEMUSTE KAART

ESIMENE ETAPP: PLANEERIMINE		TEINE ETAPP: TEGUTSEMINE		
K4. Mis muutub?		K5. Kuidas me muutust mõõta saame?		
		K8. Kui kaua see kestab?		
Tulemused		Kestus	Allikas	Millal ja kuidas
A	Püsiva töö saamine	Osalejad hindavad kestuse lühikeseks, keskmiseks või pikaks	Kohandatud küsitlus	Küsitluses kogutud andmed 6 kuud pärast programmi lõppu
B	Mittepüsiva töö saamine	Osalejad hindavad kestuse lühikeseks, keskmiseks või pikaks	Kohandatud küsitlus	
C	Tööd ei ole saadud	Osalejad hindavad kestuse lühikeseks, keskmiseks või pikaks	Kohandatud küsitlus	
D	Muutus enesekindluses (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)	Osalejad hindavad kestuse lühikeseks, keskmiseks või pikaks	Kohandatud küsitlus	Küsitluses kogutud andmed 6 kuud pärast programmi lõppu
E	Muutus üksindustundes	Osalejad hindavad kestuse lühikeseks, keskmiseks või pikaks	Kohandatud küsitlus	
F	Muutus stressitasemes	Osalejad hindavad kestuse lühikeseks, keskmiseks või pikaks	Kohandatud küsitlus	

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

TULEMUSTE KAART

ESIMENE ETAPP: PLANEERIMINE		TEINE ETAPP: TEGUTSEMINE			
K4. Mis muutub?		K5. Kuidas me muutust mõõta saame?			
		K9. Kui oluline?			VALIMI SUURUS
Tulemused		Q9a) Järjestus	Q9b) Kaal	Allikas	Millal ja kuidas
A	Püsiva töö saamine	Osalejate hinnang olulisuse järjestusele	Osaleja hinnang kaalukusele skaalal 1–10	Kohandatud küsitlus	Küsitluses kogutud andmed 6 kuud pärast programmi lõppu Selleks, et tulemuste usaldusnivoo oleks 95% ja usaldusvahemik 5, peab meie kasutatava valimi suuruseks olema 44 osalejat 50st. Seega on vastanute määr umbes 90%
B	Mittepüsiva töö saamine	Osalejate hinnang olulisuse järjestusele	POsaleja hinnang kaalukusele skaalal 1–10	Kohandatud küsitlus	
C	Tööd ei ole saadud	Osalejate hinnang olulisuse järjestusele	Osaleja hinnang kaalukusele skaalal 1–10	Kohandatud küsitlus	
D	Muutus enesekindluses (tulevikku puudutavate otsuste tegemisel)	Osalejate hinnang olulisuse järjestusele	Osaleja hinnang kaalukusele skaalal 1–10	Kohandatud küsitlus	
E	Muutus üksindustundes	Osalejate hinnang olulisuse järjestusele	Osaleja hinnang kaalukusele skaalal 1–10	Kohandatud küsitlus	
F	Muutus stressitasemes	Osalejate hinnang olulisuse järjestusele	Osaleja hinnang kaalukusele skaalal 1–10	Kohandatud küsitlus	

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

ANDMETE KOGUMINE – KUI PALJU PEAB ANDMEID OLEMA?

Vajalikust rohkemate andmete kogumine raiskab aega ja ressursse. Andmete ebapiisav kogumine suurendab aga riski, et andmed ei ole piisavalt kvaliteetsed, mistõttu nende põhjal ei saa lõpuks otsused teha. Peate otsustama:

- kui suur hulk teie sidusrühmadest peab teile andmeid esitama?
- kuidas tagada, et saadavad andmed esindavad erinevaid sidusrühmasid, kellel on erinevad iseloomulikud tunnused ja kogemused?

Nendele küsimustele ei ole lihtsaid vastuseid. Saate kasutada mõningaid abivahendeid valimi suuruse määramiseks, näiteks vajaliku valimi suuruse kalkulaatorit: www.surveysystem.com/sscalc.htm.

Olenemata sellest, kui suurt valimit on võimalik kasutada, peate tagama, et valim esindaks kogu sidusrühma ja teie määratud alamsegmente.

ANDMETE KOGUMINE – KALLUTATUS

Hea näide küsitluse vastuste kallutatusest on see, et positiivsema kogemuse saanud inimesed vastavad suurema tõenäosusega kui negatiivse kogemuse saanud inimesed.

Gizajobi puhul vastasid suurema tõenäosusega need osalejad, kes said tööd. Nendega oli ilmselt ka lihtsam ühendust hoida kui inimestega, kes juba varakult programmist välja langesid või tööd ei leidnud. Kui te neid võimalusi 4. Mõjuküsimusele, „Millised on muutused?“, vastates arvesse võtate, on teie andmed suurema tõenäosusega esinduslikud.

Andmete kogumise kallutatuse vähendamiseks võite:

- suurendada valimit ja võtta ühendust rohkemate inimestega;
- tagada, et vastajate hulgas on inimesi kõigist sidusrühma segmentidest;
- pakkuda inimestele küsimustike täitmiseks lisastiimuleid (näiteks mingi väike auhind).

ANDMETE KOGUMINE – PRAKTILISUSE SÄILITAMINE

- Kui olete väike organisatsioon, mis töötab väikese arvu inimestega, on võimalik küsitleda kõiki, et saavutada kõrge vastajate määr ja vajadusel nendega ka hiljem jätku-uuringus ühendust võtta. Sellisel juhul ei ole valimi suuruse teema oluline.

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

- Suurema organisatsiooni puhul, võib olla inimeste arv teie valimis liiga väike, et anda piisavalt kõrge statistiline kindlus kogutavate andmete osas. See ei tähenda, et peaksite kindluse puudumise tõttu otsustamisest loobuma, kuna teie kindlus oma praeguse tegevuse jätkamise osas on sama, kui kindlus muutuste puhul.
- On palju potentsiaalseid probleeme, mis võivad tähendada, et teie andmed on statistikaspetsialisti seisukohast ebasobivad. Kui te hoolikas ei ole, võib sellest saada põhjus, miks otsused muutusteni ei vii.

Keskendumine olulisele tähendab sidusrühmade ees vastutuse tunnetamist ning pidevat muudatuste tegemist vastavalt nende tagasisidele. Ettevõtted

peavadki enamasti otsuseid langetama ilma kvaliteetsete andmeteta. Seadke endale eesmärgiks valmidus muutusi teha ja mõistuse piires võimalikult suure hulga andmete kogumine kõigi Mõjuküsimuste kohta, arvestades samas eksimise riski ja tagajärgi.

ANDMETE SÄILITAMINE

Tähtis on, et te kogutud andmeid hoolikalt säilitaksite – kui te seda ei tee, ei saa te neid hiljem analüüsida, võrrelda, uuesti üles otsida või taaskasutada. Igal organisatsioonil on andmete säilitamisele oma lähenemine. Mõned punktid, mida arvesse võtta, on järgmised.

- Kasutage andmete kogumisel andmebaasiga integreeritud abivahendeid.
- Kui see ei ole võimalik, ning kogute

andmeid ühes kohas ja säilitate neid teises kohas, kandke kõik esmased andmeallikad (paber kandjal küsimustikuvormid, helisalvestised, märkmed märkmikus või arvutis) võimalikult kiiresti oma andmebaasi.

- Kõige sagedamini hoitakse mõjuandmeid arvutustabelis. Mõjuandmete jaoks on saadaval aina rohkem andmebaasilahendusi. Näited neist leiate Abimaterjalide juurest.
- Andmete ülekandmine või korduvisestamine suurendab vigade ohtu. Enne andmete kasutamist peate neid kontrollima.
- Varundage oma andmeid regulaarselt pilve või välistele kõvaketastele.
- Tagage, et säilitatavatele andmetele oleks ligipääs rohkem kui ühel inimesel.

GIZAJOB - ANDMETE KOGUMISE TABELI NÄIDIS

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

GRUPI DEMOGRAAFILINE KOOSSEIS

A	B	C	D	E	F
NIMI	SUGU	ASUKOHT	TUGIVÕRGUSTIK	HOOLDUSKOHUSTUSED	TÖÖTUSE KESTUS ENNE KURSUST
A2	Naine	Maal	Ei oma tugivõrgustikku	Omab hoolduskohustusi	Töötu üle 6 kuu
A8	Naine	Maal	Ei oma tugivõrgustikku	Omab hoolduskohustusi	Töötu üle 6 kuu
A10	Naine	Maal	Omab tugivõrgustikku	Omab hoolduskohustusi	Töötu alla 6 kuu
A4	Naine	Maal	Omab tugivõrgustikku	Omab hoolduskohustusi	Töötu üle 6 kuu
A7	Naine	Maal	Omab tugivõrgustikku	Omab hoolduskohustusi	Töötu alla 6 kuu
A15	Naine	Maal	Ei oma tugivõrgustikku	Omab hoolduskohustusi	Töötu alla 6 kuu
A19	Naine	Maal	Omab tugivõrgustikku	Omab hoolduskohustusi	Töötu üle 6 kuu
A23	Naine	Maal	Omab tugivõrgustikku	Omab hoolduskohustusi	Töötu üle 6 kuu
A26	Naine	Maal	Ei oma tugivõrgustikku	Omab hoolduskohustusi	Töötu üle 6 kuu
A30	Naine	Maal	Omab tugivõrgustikku	Omab hoolduskohustusi	Töötu alla 6 kuu
A28	Naine	Maal	Omab tugivõrgustikku	Omab hoolduskohustusi	Töötu üle 6 kuu

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

KURSUSE LÕPETAMINE		TÖÖALANE STAATUS PÄRAST KURSUST		
G	1	2	3A	3B
LÕPETAS TÖÖTURULE AITAMISE KURSUSE?	TÖÖALANE STAATUS	MEIST SÕLTUMATU MUUTUS	KES VEEL SELLESSE TÖÖALASE STAATUSE MUUTUSESSE PANUSTAS?	PÕHJUSLIKU SEOSE OMISTAMINE (%)
Lõpetas kursuse	Töotu	80%	Mitte keegi	0%
Lõpetas kursuse	Töotu	80%	Mitte keegi	0%
Lõpetas kursuse	Täiskohaga töö (püsiv)	80%	Pere ja sõbrad	80%
Ei lõpetanud kursust	Töotu	70%	Mitte keegi	0%
Ei lõpetanud kursust	Osalise tööajaga töö	90%	Pere ja sõbrad	80%
Ei lõpetanud kursust	Töotu	90%	Mitte keegi	0%
Ei lõpetanud kursust	Töotu	80%	Mitte keegi	0%
Ei lõpetanud kursust	Töotu	70%	Mitte keegi	0%
Ei lõpetanud kursust	Töotu	70%	Mitte keegi	0%
Ei lõpetanud kursust	Osalise tööajaga töö	80%	Pere ja sõbrad	60%
Ei lõpetanud kursust	Osalise tööajaga töö	80%	Pere ja sõbrad	60%

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

ÜKSINDUSTUNDE VÄHENEMINE

PUUDUB	8	B3	PUUDUB	9	10A	10B	15	
ÜKSINDUSTUNNE PÄRAST TÖÖTURULE AITAMISE KURSUST	PRAEGUNE ÜKSILDUS- TUNDE TASE	ÜKSILDUS- TUNDE ALGTASE	MUUTUSE ULATUS (PRAEGUNE – ALGTASE)	MEIST SÕLTUMATU MUUTUS	KES SELLESSE MUUTUSESSE VEEL PANUSTASID?	PÕHJUSLIKU SEOSE OMISTAMINE [%]	OMISTATUD KAAL	NETOKAAL
Üksindustunde vähenemine	2	8	6	10%	Mitte keegi	0%	4	21,6
Üksindustunde vähenemine	3	7	4	10%	Mitte keegi	0%	8	28,8
Üksindustunde vähenemine	1	4	3	30%	Uued sõbrad	60%	8	6,72
Üksindustunde vähenemine	3	5	2	60%	Alustas kursust	80%	5	0,8
Üksindustundes muutus puudus	5	5	0	80%	Olemasolevad sõbrad ja pere	60%	1	0
Üksindustunde kasv	8	7		60%	Mina ise	20%	3	-0,96
Üksindustunde vähenemine	3	6	3	80%	Alustas vabatahtlikku tööd	60%	4	0,96
Üksindustunde vähenemine	5	7	2	60%	Alustas vabatahtlikku tööd	80%	5	0,8
Üksindustunde kasv	7	6		50%	Mina ise	20%	3	-1,2
Üksindustundes muutus puudus	5	5	0	80%	Olemasolevad sõbrad ja pere	60%	1	0
Üksindustundes muutus puudus	6	6	0	90%	Olemasolevad sõbrad ja pere	60%	1	0

2. ETAPP: TEGUTSEMINE

PROGNOOSIDE UUENDAMINE JA EESMÄRKIDE SEADMINE

Nagu me 1. etapis rõhutasime, tähendab maksimaalse mõju saavutamine ka sihtide seadmist ja oma mõju suuruse prognoosimist. Ainult teie ise saate kontrollida, kas olete õigel teel eesmärgi suunas, ja vajadusel muudatusi teha. Prognoosiga seotud andmed ei pea ega saagi olla nii kvaliteetsed kui tegeliku mõju kohta kogutavad andmed.

PIDAGE MEELES

Liigse vaeva vältimiseks ühendage mõjuandmete kogumine võimalikult suures osas teiste äriprotsessidega.

Esimesel aastal väärtuse prognoosimine.

Teie prognoos põhineb teie kogemuste ja eesmärkide kombinatsioonil ja kvalitatiivsel uurimistööl. Teil ei ole veel inimeste kogemustel põhinevaid kvantitatiivseid andmeid. Tähtis on siiski seada siht, mis arvestab kõigi Mõjuküsimustega.

Väärtuse prognoosimine ja uute sihtide seadmine järgnevatel aastatel. Kasutage käesoleva aasta eesmärkide määramiseks eelmisel aastal kogutud andmeid. Kui teil on olemas mitme aasta andmed, sisaldab teie prognoos realistlikumaid hinnanguid oma tegevuse tulemuste kohta, eriti aga võimalikke negatiivseid tulemusi nende sidusrühmade kohta, kes oma eesmärgi ei saavuta.

TOODETE JA TEENUSTE PAKKUMINE SOTSIAALSE ETTEVÕTTE POOLT

Iga jaotise alguses olev diagramm näitab suhet mõjust lähtuva juhtimise ja teiste tegevuste vahel. Esimeses etapis toimub mõjuplaneerimine ja tegevuste planeerimine äriplaani koostamise käigus. Teises etapis toimub andmekogumine koos ettevõtte tegevuses hoidmisega, st inimestele kaupade ja/või teenuste pakkumisega. providing goods and / or services to people.

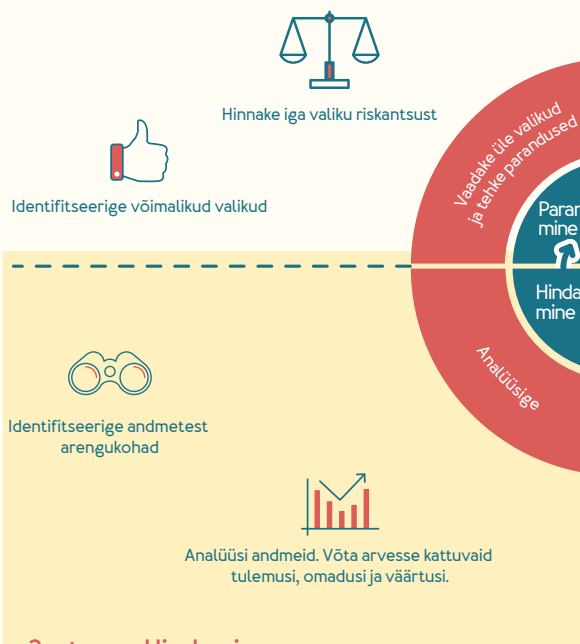
3. ETAPP:
HINDAMINE

3. ETAPP: HINDAMINE

MÕJU SUURENDAMINE

4. etapp - Parandamine

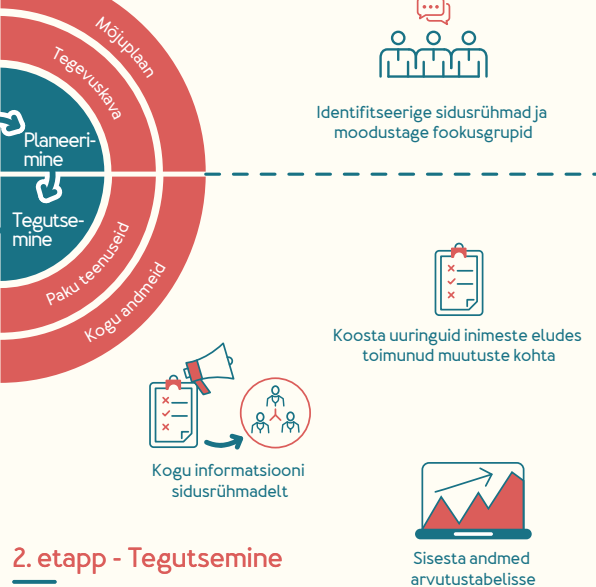
Arendage ideid ja uuendusi toodete ja teenuste jaoks



3. etapp - Hindamine

1. etapp - Tegevuse planeerimine

Identifitseerige probleemid ja töötage välja tegevuskava ning mõjuvõime



2. etapp - Tegutsemine

3. etapis toimub kogutud andmete analüüs, et leida tõendeid, kas tegevused saavutasid oma eesmärgid. See annab võimaluse leida viise enda mõju suurendamiseks.

Kas saavutasite oma mõjueesmärgi või mitte? Kui mitte, siis miks?

3. ETAPP: HINDAMINE

KONTROLLNIMEKIRI

Peaksite nüüdseks olema koostanud (või läbi vaadanud) järgmised dokumendid.

- Tabel teie tulemuste ja eesmärkide võrdlusega (vt eelnevalt 95)
- Kirjalik aruanne, milles võetakse kokku tulemused ja analüüsitakse saadud teadmisi (see võib olla asutusesiseseks kasutamiseks, näiteks juhatusele/juhtkonnale või väliseks kasutamiseks, näiteks rahastajatele)
- Soovitus otsustada, kas muuta eesmärgid või muuta seda, kuidas oma teenuseid pakute.

Andmete hindamine võib alata kohe pärast andmete kättesaamist. Mida kiiremini saate hakata oma mõju optimeerima (oma tegevuse muutmise, laiendamise või peatamise kaudu), seda parem. 3. etapis teete kahte asja:

- kontrollite, kas suudate saavutada oma mõjueesmärgid ning endale seatud prognoosid või eesmärgid;
- analüüsitate enda loodud muutuste kohta saadud teadmisi ja võimalikke seoseid nende andmete ning teie sidusrühmade erinevate tunnuste vahel, mis võiksid aidata teil oma mõju suurendada.

Kaaluda tuleb kõiki Mõjuküsimusi.

MÕJUKÜSIMUSTE HINDAMINE

Nüüd tuleme tagasi kõigi Mõjuküsimuste juurde ja kasutame Gizajobi näidet, et illustreerida, kuidas saate oma andmete analüüsimisest õppida. 3. etapp (hindamine) on tihedalt seotud järgmise etapiga, milles jõutakse soovituseni, kas oma tegevusega jätkata, see peatada, seda muuta või laiendada.

1. MÕJUKÜSIMUSE HINDAMINE. MILLIST PROBLEEMI TE LAHENDADA ÜRITATE?

Seda küsimust peavad endalt regulaarselt küsima ka need sotsiaalsed ettevõtjad, kes oma valitud

3. ETAPP: HINDAMINE

probleemiga on juba aastaid tegelnud. Varem käsitlesime kolme tüüpi otsuseid, mida teil oma andmetest lähtuvalt võib olla vaja langetada: peatamine, muutmine või laiendamine. Need otsused võivad olla rasked ning kui strateegia on juba töös, ei ole selle läbivaatamine ja muutmine enam lihtne.

Siiski on igal aastal (või vajadusel sagedamini) tähtis astuda samm tagasi, et uuesti määratleda probleem ja panna paika mõjueesmärk, sest asjaolud muutuvad. Pidevalt muutuv maailmas muutuvad ka teie lahendatava probleemi algpõhjused. Regulaarne läbivaatamine võimaldab kontrollida, kas algpõhjus, millega tegelete, on sama või on muutunud viisil, millest peaksite teadlik olema.

Siin on mõned küsimused, mis aitavad teil oma lähenemist probleemile ümber hinnata.

- Kas ühiskondlik probleem eksisteerib jätkuvalt?
- Kas probleemi algpõhjused on samad? Kas need on alles?
- Kas tingimused on samasugused kui varem?
- Mis on muutunud alates sellest, kui oma lahendust või toodet pakkuma hakkasite?

Gizajob. Mõni aasta pärast tegevustega alustamist võiks Gizajobi meeskond küsida, kas piirkonda tehtavad investeeringud on jätkuvalt puudulikud ja koolidest vajalike oskusteta lahkuvate noorte hulk jätkuvalt suur. Samuti mõelda, kas noortel inimestel on töö leidmisega jätkuvalt raskusi või kas tööd leidnud inimestel on keeruline seda hoida. Näiteks kui Gizajobi meeskond mõistab, et tänu eri viisidel sekkumistele (sealhulgas Gizajobi enda tegevused) on noored inimesed

omandanud vajalikud oskused töö leidmiseks, võib Gizajob otsustada oma tegevusi muuta või need täielikult peatada.

2. MÕJUKÜSIMUSE HINDAMINE. MILLIST LAHENDUST TE SELLELE PROBLEEMILE PAKUTE?

Peale oma tegevuse alustamist tuleb see küsimus ümber sõnastada kui: Kas teie lahendus on jätkuvalt õige? Kui probleem on muutunud või saavutatav mõju ei ole enam soovitud mõju, võib teil olla vaja oma tegevused ümber hinnata.

3. MÕJUKÜSIMUSE HINDAMINE. KES TEIE TEGEVUSE TULEMUSENA OMA ELUS MUUTUSEID KOGEVAD?

Teie uuringus sisalduvad küsimused osalejate teatavate omaduste kohta. Need andmed võimaldavad teil täpsemalt hinnata, kes teie tooteid ja teenuseid kasutavad.

Nüüd on teil piisavalt palju andmeid erinevate sihtrühma alagruppide ehk segmentide suhtelise suuruse uurimiseks.

Näiteks oli Gizajobi puhul hoolduskohustustega ja linnapiirkonnast pärit meessoost osalejate arv 1, kuid hoolduskohustustega ja maapiirkonnast pärit naiste arv 11.

GIZAJOBİ NÄİDE

Pärast algtaseme uuringute lõpetamist said Gizajobi töötajad ülevaate, kes kursusel osalesid. Esimese kohordi 50 osalejast:

- 40% olid mehed ja 60% naised;
- 38% elasid linnas ja 62% maal;
- 40% oli hoolduskohustustega ja 60% ilma;
- 50% oli tugivõrgustikuga ja 50% ilma;
- 52% olid olnud töötud kauem kui 6 kuud
- 48% olid viimase 6 kuu jooksul töötanud.

Need olid kasulikud andmed, kuid muutusid veelgi huvitavamaks, kui töötajad hakkasid nende omaduste vahelisi korrelatsioone uurima. Näiteks:

- maapiirkondades elavatest naistest oli veidi üle pooltel kanda hoolduskohustusi võrreldes kolmandikuga meeste seas.

3. ETAPP: HINDAMINE

ERINEVATE OMADUSTEGA INIMESTE ANDMETE VÕRDLEMINE

Inimeste omaduste ja ülejäänud Mõjuküsimuste vaheliste korrelatsioonide uurimine on ülioluline, et töötada välja realistlikke võimalusi oma mõju suurendamiseks. Inimeste omaduste ning muutuse toimumise ja kestuse (võrreldes teie määratud ajaskaalaga) võrdlemine võib anda kasulikke teadmisi, nagu ka analüüsimine, kui olulised muutused vastava grupi jaoks olid ning kui suur osa muutusest oleks toimunud igal juhul (või panustasid muutusesse teised).

Võite oma analüüsis leida mitmeid võimalikke sidusrühmade segmente, kellele läheneda eri viisidel, mis võimaldab teil rohkem väärtust luua. Peaksite valima neist ühe.

Kasulik harjutus on luua „näidiskasutajad“ ehk persoonad – tegemist on harjutusega, kus luuakse väljamõeldud isik, kel on alamgrupi või segmendi tüüpilised omadused, ja seejärel kaalutakse, kuidas tema teie teenust kogeks. Näidiskasutajad ja kasutajate teekonnad on turu-uuringutes ja ka kasutajakeskses disainis sagedasti kasutatavad tehnikad. Need võimaldavad teil analüüsida kasutajate vaatepunktist erinevaid tüüpilisi kogemusi, mis aitavad teil tuvastada kohad, mida on võimalik parandada.

Näited neist leiate Abimaterjalide juurest.

4. MÕJUKÜSIMUSE HINDAMINE. MILLISEID MUUTUSI MEIE TEGEVUSE TULEMUSEL KOGETAKSE?

Oleme mõõtnud, kui ulatuslikud osalejate kogemused on.

3. ETAPP: HINDAMINE

GIZAJOB – TULEMUSTE JA EESMÄRKIDE TABEL

Nüüd, kui andmed on kogutud ja salvestatud, sai Gizajob võrrelda tulemusi eesmärkidega. Need esitati järgneva tabelina.

TULEMUSED	EESMÄRK	SAAVUTUSED GRUPITI			EESMÄRK SAAVUTATUD?
		Püsiva töö leidnud	Jätkuvalt töötu	Ajutise töö leidnud	
Püsiva töö saamine	>50%	45%	40%	15%	No
		suurenemine	muutuspuudub	vähennemine	
Enesekindlus tulevikku puudutavate otsuste tegemisel	>60%	62%	12%	26%	Yes
Üksindustunde tase	>50%	34%	12%	54%	Yes
Stressitase	<20%	48%	52%	0%	No

Tabelis on näha, kus Gizajob oli oma eesmärgid saavutanud ja kus mitte. Gizajobi meeskond otsustas kõiki andmeid täpsemalt analüüsida, otsides vastuseid teistele Mõjuküsimustele, et analüüsida suundumusi ja võimalusi, et tulemusi edaspidi veelgi parandada. Näiteks tasub kaaluda, kas jätkuvalt töötutel grupil [40% osalejatest] on ühiseid jooni – kas tegemist on alamgrupi või segmendiga, kellele saab teist laadi tuge pakkuda? Või vaadates näitajat kõrgemast stressitasemest – kui palju stressi see tegelikult tähendab? Kui kaua see kestab? Kuivõrd oli selle põhjuseks Gizajob? Millist tuge saaks pakkuda selle vähendamiseks?

Eesmärkide läbivaatamine

Võib-olla näete vajadust oma järgmise aasta eesmarke muuta. Või soovite enne selle tegemist mõningaid andmeid analüüsida (teisi Mõjuküsimusi käsitledes). Samuti tekib teil arvatavasti analüüsist saadud andmete põhjal ideid oma tegevuse muutmiseks. Seejärel on teil võimalik 4. etapis (lehekülg 106) paikapandud eesmarke parandada.

3. ETAPP: HINDAMINE

Lisaks kvalitatiivse uurimistöö faasis esitatud küsimustele sidusrühmade omaduste ja tulemuste kohta on ka kvantitatiivsetes küsitlustes hea tava lisada mõned avatud küsimused, mis võivad olla näiteks järgmised.

- Kas kogesite teenuse tulemusena ka mingeid teisi muutuseid?
- Kas teie isiklik olukord mõjutas kuidagi teie kogemust (teenuse või tootega)?

Nende vastuste analüüs võib aidata leida uusi tegevustulemusi, mis võivad seostuda mõne sihtrühma olulise tunnusega. Näiteks mainisid mõned Gizajobi tegevustes osalejad, et nende suhted perega on nüüd paremad. Lähemal uurimisel selgus, et seda ütlesid eelkõige tugivõrgustikku omavad osalejad.

5. MÕJUKÜSIMUSE HINDAMINE. KUIDAS ME LOODUD MUUTUSI MÕÕDAME?

Kasulik võib olla kaaluda, kas igat muutust mõõtma valitud indikaatorid on võimalikest variantidest parimad. Kas need peegeldavad teie arvates muutust õigesti? Kas on selliseid tulemusi, mis vajavad tulevikus andmete kogumist täiendavate indikaatorite kohta?

6. MÕJUKÜSIMUSE HINDAMINE. KUIVÕRD ON IGA MUUTUS TOIMUNUD [VÕI ON TÕENÄOLISELT VEEL TOIMUMAS]?

Selle Mõjuküsimuse küsimine annab teile infot iga inimese kogetud muutuse suuruse kohta. Kui olete registreerinud baastaseme, ongi nüüd aeg võrrelda iga inimese puhul teie andmeid baastaseme andmetega. Peate võrdlema samade inimeste andmeid. Arvatavasti ei ole teie vastuste määr 100% ning algandmeid on rohkemate inimeste kohta kui järelküsitluse vastanud isikud.

3. ETAPP: HINDAMINE

Indikaatorid peaksid peegeldama nii positiivseid kui ka negatiivseid tulemusi. Näiteks kui on tekkinud grupid, kus mõned osalejad on teatanud mõne tulemuse puhul tõusust ja teised langusest, võib seda püüda selgitada vastajate iseloomulike tunnustega. See annab teadmisi selle kohta, kuidas teenust paremaks muuta. Võite arvutada välja keskmise muutuse vastuste rühmas, et aidata määratleda grupe, näiteks siis, kui positiivseid muutusi kogeb kaks gruppi, kuid üks neist enam kui teine.

Gizajobi puhul selgusid uuringutest järgnevad tulemused:

Ülaltoodud Gizajobi uuringu puhul on näha, et 9. ja 10. osaleja kogesid üksindustunde vähenemist rohkem kui teised. Kui Gizajob asja lähemalt uuris, leidsid nad, et neil kahel erandil

OSALEJA NUMBER	TULEMUSED	SUURUS
1. osaleja	üksindustunde kasv	-3
2. osaleja	üksindustunde kasv	-5
3. osaleja	üksindustunde kasv	-7
4. osaleja	üksindustunde vähenemine	4
5. osaleja	üksindustunde vähenemine	3
6. osaleja	üksindustunde vähenemine	1
7. osaleja	üksindustunde vähenemine	2
8. osaleja	üksindustunde vähenemine	4
9. osaleja	üksindustunde vähenemine	7
10. osaleja	üksindustunde vähenemine	8

oli mõningaid ühiseid omadusi: nad mõlemad olid maapiirkonnas elavad hoolduskohustusega naised. Siin võib olla vihje, et see konkreetne rühm (maapiirkondades elavad hoolduskohustustega naissoost osalejad) võibki suurema

tõenäosusega kogeda rohkem üksindustunde taseme muutust.

7. MÕJUKÜSIMUSE HINDAMINE. KUIVÕRD ON IGA MUUTUS TINGITUD MEIE TEGEVUSTEST?

Teil on olemas andmed osalejate nägemuse kohta sellest, a) kas ja kuivõrd oleks see muutus toimunud igal juhul ja b) kuivõrd panustasid muutustesse teised inimesed või organisatsioonid. Esimest punkti saab nimetada alternatiivstsenaariumi ja teist põhjuslike seoste tuvastamise küsimuseks.

Alternatiivstsenaarium: Lisaks oma mõju ülehindamise riski vähendamisele võib selline info mõnikord anda teadmisi, mis aitavad teil oma teenuseid suunata neile, kes neid kõige rohkem vajavad.

GIZAJOB – ALTERNATIIVSTSENAARIUM

Andmete vaatlemisel avastas Gizajob, et paljud osalejad, kes püsivalt tööd said, ütlesid, et arvasid, et oleksid selle töö saanud igal juhul.

OSALEJA NUMBER	TULEMUS	KUI TÕENÄOLINE ON, ET SEE OLEKS NIIKUINII JUHTUNUD?
1. osaleja	sai püsiva töö	60%
2. osaleja	sai püsiva töö	80%
3. osaleja	sai püsiva töö	100%
4. osaleja	sai püsiva töö	60%
5. osaleja	sai püsiva töö	80%
6. osaleja	sai püsiva töö	40%
7. osaleja	sai püsiva töö	20%
8. osaleja	sai püsiva töö	0%
9. osaleja	sai püsiva töö	20%
10. osaleja	sai püsiva töö	40%

Võrreldes seda teiste osalejate andmetega, leidis Gizajob, et 1.–5. osalejal (kes kõik arvasid, et püsiva töö saamine oleks igal juhul olnud suure tõenäosusega) oli kõigil olemas tugivõrgustik ja nad ei olnud töötanud üle 6 kuu. Vastuseid saab tõlgendada nii, et see segment oleks suurema tõenäosusega tööle saanud ka ilma Gizajobita.

3. ETAPP: HINDAMINE

Põhjusliku seose tuvastamine.

Põhjuslike seostega arvestamine aitab samuti vähendada ülehindamise riski. See võib teil aidata ka leida inimesi või organisatsioone, kellega peaksite koostööd tegema, et oma kogumõju suurendada.

GIZAJOB – PÕHJUSLIKU SEOSE TUVASTAMINE

Gizajobi töötajad märkasid, et rohkem kui kolmveerand osalejatest ütlesid, et nad olid pärast programmi oma tulevikku puudutavate otsuste tegemisel enesekindlamad. Põhjuslikke seoseid käsitlevatest andmetest selgus, et paljud neist mainisid, et said karjäärinõustamist ka kohalikust keskkoolist. Neil võis seega aidata seda tulemust saavutada teise sidusrühma panus.

Jällegi võiks seda põhjalikumalt analüüsida, võrreldes küsimuse vastuseid olemasoleva infoga osalejate ja nende tunnuste kohta. Sellise stsenaariumi korral peaksid kõik enesekindluse osas olulist abi saanud osalejad olema pärit linnapiirkonnast (kus keskkool asub ja oma nõustamist pakub).

8. MÕJUKÜSIMUSE HINDAMINE. KUI KAUA ME NEID MUUTUSI MÕÕTMA PEAME?

Selle küsimuse abil hangitavad andmed aitavad teil otsustada ja vajadusel muuta seda, millal peaksite sidusrühmadelt andmeid koguma, ja kindlaks teha, kui kaua sidusrühmad jätkuvalt muutuseid kogevad. Näiteks kui leiate, et teil on vaja teada, kas inimesed on ühe aasta jooksul töötud või töötavad, tuleks koguda andmeid uuesti aasta pärast programmi lõppu.

3. ETAPP: HINDAMINE

GIZAJOB – TULEMUSTE KESTUS

Gizajobi andmed näitasid, et sidusrühmade arvates on tulemuste kestus järgmine:

TULEMUS	KESKMINE KESTUS
Muutus üksindustundes	6 kuud
Stressitaseme muutus	6 kuud
Enesekindlus tulevikku puudutavate otsuste tegemisel	2 aastat või rohkem

Erinevate omadustega inimeste tulemuste võrdlemine näitas, et osalejad, kellel oli enda sõnul tugivõrgustik, arvasid, et stress ei kesta väga kaua, ja need, kellel tugivõrgustik puudus, ennustasid, et stress kestab kauem.

9. MÕJUKÜSIMUSE HINDAMINE. MILLINE ON ERINEVATE MUUTUSTE SUHTELINE TÄHTSUS?

Info selle kohta, kui olulisena tajuvad teie sidusrühmad erinevaid muutuseid, on asendamatu teenuse erinevate pakkumise viiside vahel otsustamiseks. Kui te ei kasuta tähtsuspõhist järjestamist ega hinda muutustele omistatud kaalu, eeldate, et kõik tulemused on võrdselt tähtsad, või et teie hinnang mingi tulemuse suhtelisele tähtsusele peegeldab ka teie sidusrühma oma. Taolised eeldused võivad olla väärad.

TULEMUSTE SUHTELISE OLULISUSE VÕRDLEMINE ERI SEGMENTIDES

Positiivseid või negatiivseid muutusi kogenud inimesed saavad hinnata muutuste kaalu. Andmete analüüsis tuvastate sarnase väärtusega grappe ja kontrollite, kas tajutud muutused võivad olla seotud ühiste tunnustega, mida osalejad jagavad (nagu elukoht maal või linnas). Võimalike gruppide määratlemiseks võite kasutada keskmiste väärtuste arvutusi.

3. ETAPP: HINDAMINE

KAALUKUSE VÕRDLEMINE – GIZAJOBİ NÄİDE

Gizajobi töötajad ja juhatus arvasid, et töö leidmine on kõigi osalejate jaoks kõige olulisem tulemus.

Andmete analüüsil selgus, et tööd saanud inimeste jaoks oli see tõepoolest kõige tähtsam tulemus. Sellele järgnes üksindustunde vähenemine.

Järgnevalt on esitatud andmed kõigi püsiva töö saanud osalejate kohta (23 inimest).

TEGEVUSE TULEMUS (SEDA KOGENUD INIMESTE ARV)	KESKMINE KOHT JÄRJESTUSES (KUS 4 ON PARIM)	KESKMINE OMOSTATUD KAAL (KUS 10 ON PARIM)
Sai püsiva töö [23]	3.8	8.3
Vähenes üksindustunne [21]	2.4	6.2
Suurenes enesekindlus tulevikku puudutavate otsuste langetamisel [23]	0.8	4.1
Suurenes stressitase [10]	1.2	4.7
Suurenes üksindustunne [2]	2	5.2

Siin on mõned võimalikud avastused.

- Kõigi püsiva töö leidnud osalejate enesekindlus (tulevaste otsuste osas) tõusis, kuid hea töö saamine (püsiva töö leidmine) oli sellest kaks korda olulisem.
- Enamik osalejatest koges üksindustunde vähenemist, mis on peaaegu sama oluline kui töö ise.
- Peaaegu pool osalejatest kogesid stressitaseme tõusu, kuid keskmiselt hinnati seda tulemust grupi kogetud muutustest üheks vähemtähtsamaks [1,2].

3. ETAPP: HINDAMINE

Vaadates ja analüüsid andmeid eraldi sidusrühmade segmentide kaupa, võib saada teistsuguse pildi. Näiteks olid **maapiirkondadest pärit ja hoolduskohustustega naissoost osalejate** andmed teistsugused:

TEGEVUSE TULEMUS (SEDA KOGENUD INIMESTE ARV)	KESKMINE KOHT JÄRJESTUSES	KESKMINE OMISTATUD KAAL
Sai püsiva töö [4]	3.8	5.9
Vähenes üksindustunne [2]	3	5.1
Suurenes enesekindlus tulevikku puudutavate otsuste langetamisel [4]	1.1	3.2
Suurenes stressitase [4]	3.5	6.4
Suurenes üksindustunne [2]	3	5.2

Selle segmendi puhul on võimalikud järeldused teistsugused.

- See alamgrupp andis samuti suure kaalu tulemusele „püsiva töö saamine“ [5,9], kuid erinevalt kogu grupist ei olnud see nende jaoks kõige kaalukam, vaid stressitaseme tõusu järel tähtsusest teine.
- Üksindustunde suurenemine ja vähenemine oli jaotunud võrdselt pooleks (ja mõlema muutuse kaalukus oli sama).
- Stressitaseme tõusu kogesid kõik, samas kui kogu grupis koges seda alla poole osalejatest.
- Stressitaseme tõusu kaalukuseks hinnati 6,4, mis tegi sellest nende jaoks kõige tähtsama tulemuse, samas kui kogu grupis osutus see üheks kõige vähemolulisematest tulemustest (keskmine kaal 4,7).

Tähtis on arvestada, et **maapiirkondadest pärit ja hoolduskohustustega naissoost osalejad** on väga väike alamgrupp (ainult 4 osalejat). Sellegipoolest tasub neid andmeid põhjalikumalt analüüsida (vt 4. etapp): hoolimata väikesest valimist võivad need andmed olla Gizajobi jaoks „piisavalt head“, et mõelda teenuse parandamisele.

Näiteks võiksid nad tulevikus anda maapiirkondadest pärit ja hoolduskohustustega naissoost osalejatele spetsiifiliselt nõu teadlikkuse tõstmiseks näiteks sellest, et püsiva töö saamine võib kaasa tuua stressitaseme tõusu, ja uurida üheskoos naissoost osalejatega võimalusi stressi ennetamiseks.

3. ETAPP: HINDAMINE

ERINEVATE SEGMENTIDE VÕI ERINEVATE SIDUSRÜHMADE KOGEMUSTE VÕRDLEMINE

Segmentide või sidusrühmade erinevate kogemuste suhtelise tähtsuse võrdlemine on raskem eriti siis, kui ühe grupi kogemus on negatiivne ja teise oma positiivne. Näiteks kuidas otsustada, kas teie projektil oli kokkuvõttes positiivne väärtus, kui teate, et mõned sidusrühmadest saavad negatiivseid kogemusi ja teised positiivseid kogemusi? Ka siis tuleb otsustada, kas jätkata või muuta oma tegevust. Teadmine nende tulemuste suhtelisest tähtsusest kogemuse saanud inimeste jaoks aitab teil paremini otsust langetada.

Üks tulemuste finantsiliselt väljendamise eeliseid on, et see muudab gruppide omavahelise

võrdlemise läbipaistvamaks. Kui kaalute kahe teenuse pakkumise viisi vahel (millel on eri gruppide jaoks erineva kaaluga positiivsed ja negatiivsed tulemused), peate selle võrdluse läbi viima.

Piirväärtuse seadmine teeb selle lihtsamaks. Põhimõtteliselt küsite alustuseks: „*Milline on maksimaalne inimeste arv, kes võiksid negatiivse kogemuse saada, enne kui peaksime muutma seda, mida teeme?*“

Selle küsimuse juurest jõuame teie tulemuste mahu, kestuse ja põhjuslike seoste juurde, võttes samas arvesse nende suhtelist tähtsust teie sidusrühmade seisukohast.

KAALUKUS JA EESMÄRGID

Kui avastate, et teie sidusrühmad peavad teie eesmärkidega seotud tulemusi teistest tulemustest vähemtähtsateks, ei tähenda see, et peaksite oma eesmärkidest loobuma. See teadmine aitab teil välja töötada tooteid ja teenuseid, mis teie sidusrühmadele loodavat väärtust suurendaksid. Saate seda teadmist kasutada turunduses, et tõsta kaasatud inimeste arvu, mis suurendab teie eesmärkide saavutamise ulatust.

10. MÕJUKÜSIMUSE HINDAMINE. MILLISED MUUTUSED ON MÄÄRAVA TÄHTSUSEGA JA MEILE JUHTIMISEKS PIISAVALT OLULISED?

Selle Mõjuküsimuse eesmärk on mõista, miks on teie tuvastatud muutused olulised. Sellele järgneb kohe küsimus: „olulised kelle jaoks?“ Peate otsustama, kas need muutused ikka on teie sidusrühmade jaoks olulised ning võivad olla teie jaoks kasulikud oma sidusrühmade jaoks loodavat väärtust kasvatavate otsuste tegemisel. Mõtlesite sellele esmalt 1. etapis, kus otsustasite, milliste tulemuste kohta 2.

etapis andmeid kogute. Nüüd, kui olete andmete kogumisega valmis, võite uuesti otsustada, kas tulemused on olulised, võttes arvesse iga sidusrühma või sidusrühmade segmendi puhul järgmiste tegurite kombinatsiooni:

- muutuse suurus [6. Mõjuküsimus];
- põhjuslikkus [7. Mõjuküsimus];
- muutuse kestus [8. Mõjuküsimus] ja
- muutuse suhteline tähtsus [9. Mõjuküsimus].

Üks viis seda teha on sisestada kõigile neile neljale küsimustele vastavad andmed arvutustabelisse ja arvutada iga tulemuse jaoks üldine kaal. Gizajobi puhul otsustati, et kõik määratletud tulemused on jätkuvalt olulised ning nende kohta kogutud andmed võivad aidata neil mõju suurendada.

KOMMUNIKATSIOON JA ARUANDLUS

Aruanded ja ühiskondliku mõju kohta teabe jagamine rahastajate ja avalikkusega rõhutab läbipaistvust ja tõstab teie organisatsiooni usaldusväärtust, mis võib teid aidata vahendite ja investeeringute hankimisel.

Mõjust lähtuva juhtimise kontekstis on aga kommunikatsioon ja aruandlus sama tähtsad ka asutusesiseselt. See tähendab, et otsustajatele antakse asjakohast, täielikku ja täpset teavet, mille põhjal nad saavad valikuid teha. Otsustajateks on tavaliselt ettevõtte omanikud, juhatus ja tegevusi elluviivad töötajad. Nad peavad mõju puudutava uue info regulaarselt läbi vaatama ja selle põhjal tegema otsuseid (kas tegevusi peatada, muuta või laiendada).

3. ETAPP: HINDAMINE

Tähtis on mõju puudutavat teavet jagada ka teiste sidusrühmadega peale rahastajate. Nad kontrollivad, kas andmed on nende arvates õiged, kinnitades nii teie mõju hinnanguid. See tagab ka läbipaistvuse, et sidusrühmad näeksid teie tegevust mõjusust ning saavad aimu, milliseid tulemusi nad teie toodetest ja teenustest oodata võivad.

Väliskasutuseks mõeldud aruandes peab sisalduma vähemalt järgmine teave.

- Aruande ulatus koos hõlmatud tegevuse ja ajalise kestusega
- Aruande eesmärk, sihtgrupp ja eeldatav kasutus
- Mõjust lähtuva juhtimise arendamise kavad
- Tegevustesse sidusrühmadelt saadud andmete põhjal tehtud

muudatused

- Segmentide kaupa analüüsitud kokkuvõtvad vastused Mõjuküsimustele
- Protsessi kirjeldus tagamaks, et teie aruanne on täpne, asjakohane ja täielik

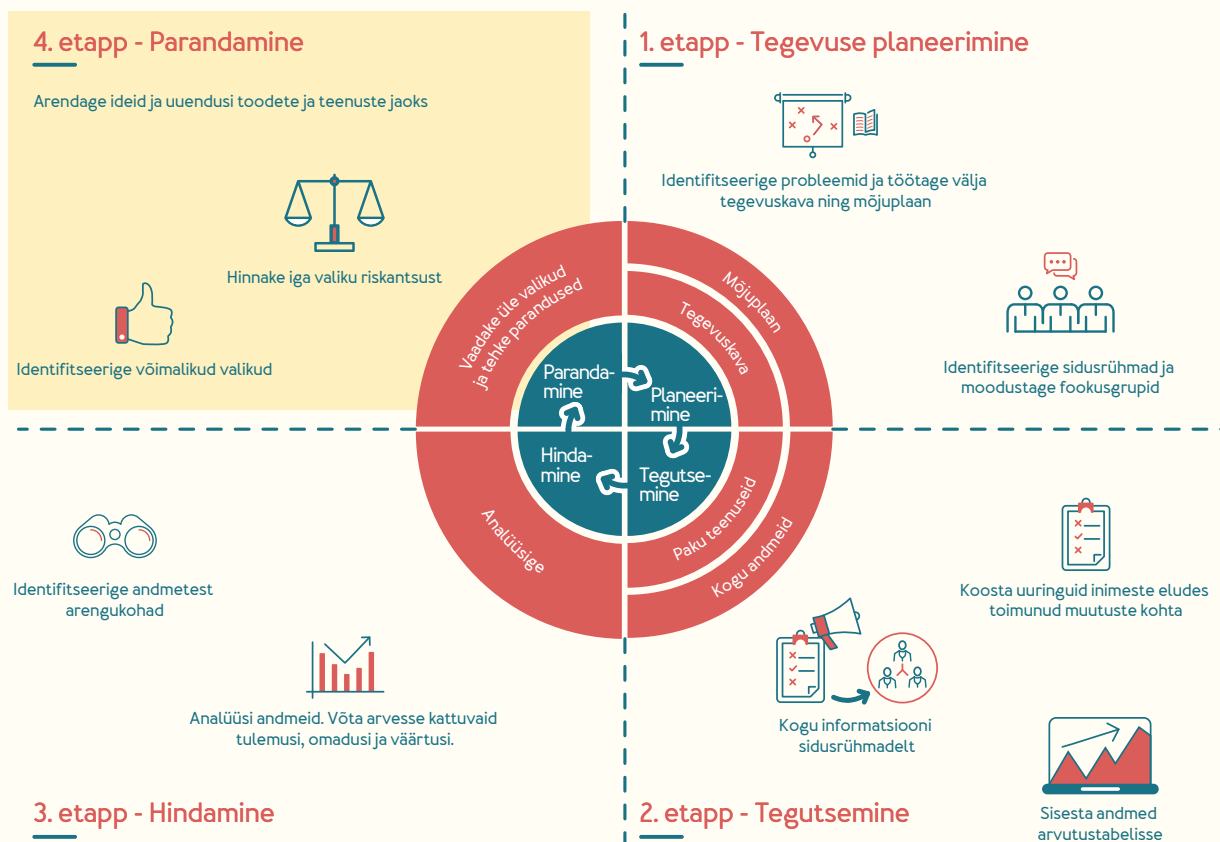
Sisekasutuseks mõeldud aruanded peaksid täitma konkreetset eesmärki, sealhulgas võimaldama andmete põhjal teha otsuseid, ning peaksid sisaldama:

- konkreetseid soovitusi otsustamiseks;
- iga soovitus toetavaid tõendeid, mis on täpsed, asjakohased ja täielikud;
- riske ja tagajärgi organisatsiooni ja sidusrühmade jaoks, kui mõni soovituslikest otsustest tuleb tagasi võtta.

4. ETAPP: PARANDAMINE

4. ETAPP: PARANDAMINE

MÕJU SUURENDAMINE



4. etapis kasutate oma andmeid ja analüüsi tulemusi, et otsustada, kuidas saate inimeste jaoks loodavat mõju suurendada. Enamike tegevuste puhul tähendab see otsust kolme erineva tegevuskäigu vahel: tegevuste muutmine, peatamine või laiendamine. Nagu kõigis selle juhendi etappides, tagab sidusrühmade kaasamine otsuste vastavuse nii ettevõtte eesmärkidele kui abisaajate vajadustele.

4. ETAPP: PARANDAMINE

Sissejuhatuses ütlesime, et mõjust lähtuvas juhtimises uuritakse pidevalt erinevaid arendusvõimalusi ning valmisolek oma tegevuste muutmiseks suurendab tõenäosust, et saate olemasolevate ressurssidega saavutada võimalikult suurt mõju. See tähendab teie ettevõtliku hoiaku ühendamist andmetega sidusrühmade kogemustest. See omakorda tähendab valmisolekut pidevalt oma tegevust parandada või muuta järgmistel viisidel:

- olemasolevate toodete ja teenuste täiustamine;
- hästitoimivate osade laiendamine;
- mittetoimivate asendamine uutega;
- avatus strateegilistele partnerlustele mõju suurendamiseks;
- valmisolek strateegias ja tegevustes põhjalike muudatuste tegemiseks.

Kui sidusrühmadelt saadud info teid üldse oma mugavustsoonist välja ei vii, on tõenäoline, et te ei ole võtnud arvesse kogu informatsiooni, sealhulgas ebamugavat teavet.

Andmete kogumine ja analüüs aitab organisatsiooni maksimaalset mõju saavutada ainult siis, kui kasutate seda ressursside optimaalseima kasutuse üle otsustamiseks.

PEATAMINE, MUUTMINE VÕI LAIENEMINE

Praeguseks olete te vastused leidnud kümnele Mõjuküsimusele.

Oleme paika pannud ka mõned strateegilised küsimused, millele need Mõjuküsimused vastata aitaksid.

- „Kas meie strateegia on õige?“
Sellele vastamine võib tähendada, et peaksime **peatama** oma tegevused,

KONTROLLNIMEKIRI

Selle etapi lõpuks olete koostanud (või läbi vaadanud) oma:

- tabeli tegevuste laiendamise, muutmise või peatamise kohta otsustajatele – teie juhatusele, nõukogule või rahastajale – esitamiseks;
- soovitude kogumiku eesmärkide muutmiseks (või nende muutmata jätmise põhjenduse).

4. ETAPP: PARANDAMINE

kui me ei loo inimeste jaoks piisavalt väärtust.

- Kas peaksime **muutma** oma tooteid ja teenuseid, kasutades innovatsiooni rohkematele inimestele suurema väärtuse loomiseks?
- Kas peaksime **laienema**, et inimestele rohkem väärtust luua?

Oleme igas etapis välja toonud, kuidas saavad teie kogutavad andmed aidata teil rohkem väärtust luua. Nüüd saate koos oma sidusrühmadega ideid koguda ja neid katsetada. On vähetõenäoline, et leiate pärast andmete analüüsi, et mingeid muutusi ei ole vaja. Muutuvad nii maailm teie ümber kui ka inimesed, kellega töötate.

EESMÄRGID, PROGNOOS JA EELARVED

Enda eeldatavale ühiskondlikule väärtusele täpse eesmärgi seadmine

ja seejärel oma tulemuste regulaarne hindamine aitavad keskenduda oma mõju suurendamisele. Võimalusi on kaks.

- Kui me oma eesmärgid saavutame, siis kas need on piisavalt kõrged – saaksime me oma ressursidega rohkem väärtust luua?
- Kui me eesmäärke ei saavuta, siis kas eesmärk on liiga kõrge või peaksime oma tegevust muutma?

Kui otsustate, et peate midagi muutma, peate valima erinevate võimaluste vahel. See võib tähendada praeguse tegevuse võrdlemist mõne alternatiiviga.

Erinevate võimaluste vahel valimiseks vajavad otsustajad järgmist.

- Soovitused, ettepanekud ja ideed
- Soovitust toetavad mõjuandmed,

mis on piisavalt kvaliteetsed ja usaldusväärsed ning vastavad täpsuse, asjakohasuse ja täielikkuse nõuetele

- Kulud erinevate valikute juures
- Riskid ja tagajärjed organisatsiooni ja sidusrühmade jaoks juhul, kui valik ei sobi ja tuleb ümber pöörata
- Ümbritsevat organisatsioonikultuuri, mis soodustab muutusi esilekutsuvaid otsuseid

Andmete kogumine, analüüsimine ja kasutamine peaks olema pidev protsess, mis on osa teie igapäevatööst ja toetab seda. Seda tuleks kasutada väikeste paranduste tegemiseks, toodete ja teenuste ümberkujundamiseks, levikukanalite muutmiseks ja abisaajatele lähenemise viisi muutmiseks, aga ka uute sidusrühmade kaasamiseks ja suuremate strateegiliste otsuste tegemiseks.

4. ETAPP: PARANDAMINE

MUUTA, PEATADA VÕI LAIENEDA? – GIZAJOBİ NÄİDE

Gizajobi noori inimesi tööle aitavat teenust rahastasid heategevuslik fond ja riik. Kui andmed näitavad, et programm on inimeste tööle aidamisel väheedukas, kuid väga edukas üksindustunde vähendamisel, tuleb vastu võtta otsus: kas Gizajob peaks tegevuse lõpetama, muutma või laienema?

Juhatus või nõukogu võib otsustada:

- mitte tegevust lõpetada, kuna programm aitab mõnedel inimestel tööd saada ja on lisaks ka efektiivne viis üksindustunde vähendamiseks;
- mitte laieneda, kuna programm ei saavuta oma praegusel kujul soovitud tulemusi;
- muuta programmi disaini, et luua rohkem väärtust, võttes arvesse seda, kuidas eraldatuse vähendamine võib töövõimalusi parandada.

Oma tegevusprogrammi muutmisel suurema väärtuse loomiseks peab arvestama piirangutega. Gizajobi rahastatakse töövõimaluste loomiseks. Seega on vaja näha, kuidas kogutud andmetest saadud teadmiste kasutamine tulemusi selle eesmärgiga võrreldes parandavad. Kui programm ei ole noorte tööleaitamisel edukas aga näiteks töövõimaluste puuduse tõttu piirkonnas, peab Gizajob oma rahastajatega põhjalikumaid muudatusi kaaluma ja arutama.

TEHKE KOOSTÖÖD

Tegevuse peatamise, muutmise või laiendamise otsused on rasked, eriti siis, kui teie organisatsiooni rahastatakse konkreetse tulemuse saavutamiseks. Seetõttu on taoliseid strateegilisi otsuseid tegelikult kõige parem teha koos oma rahastajaga.

PEATAMISOTSUSE TEGEMINE

Kui teie andmetest selgub, et negatiivsete tulemuste mõju ületab kokkuvõttes positiivset, on aeg tegevuse muutmiseks. Näiteks kui osalejad hindavad negatiivseid tegevuse tulemusi kaalukamaks või kui on lihtsalt rohkem osalejaid, kellel on negatiivne kogemus.

Gizajobi puhul võib kogumõju olla negatiivne, kui vaatamata sellele, et

4. ETAPP: PARANDAMINE

programm aitas tööle mõned inimesed, siis neil, kes tööle ei saanud, suurenes stressitase ja nende töönaosus tulevikus tööd saada vähenes.

Kui leiate, et teie sidusrühmad ei saavuta eesmärki, mida nad väärtuslikuks peavad, siis isegi juhul, kui aitate neid edukalt sellele tulemusele lähemale, on aeg oma strateegia ümber hinnata.

Tegevuse peatamise otsus tähendab arvatavasti muutust strateegias. Mis tahes soovitusel peab olema piisavalt tõendeid.

Lõpetamise otsus võib olla väga raske nende jaoks, kes suhtlevad vahetult abisaajatega ja kes on saanud lühiajalist ja isiklikku positiivset tagasisidet. Selline tagasiside ei pruugi aga aidata mõista suuremat pilti ja pikema perioodi

hinnangut, kas programm tegelikult väärtust loob.

See on kindlasti raske otsus motiveeritud sotsiaalsete ettevõtjate jaoks, keda juhib kindel soov midagi muuta. Kokkuvõttes tähendab teie vastutus inimeste ees, keda aidata proovite, et peate olema valmis lõpetama tegevusi, mis toovad rohkem kahju kui kasu, isegi siis, kui sellega kaasneb risk teie organisatsiooni ja teie enda mainele.

Negatiivse mõjuga või ilma mõjuta tegevuse peatamine ja sellega seoses ausaks jäämine aitab säilitada teie sotsiaalse ettevõtte usaldusväärsust ja täita sidusrühmade ees võetud vastutust ning suunata teie ressursid selle asemel positiivse mõjuga tegevustesse.

4. ETAPP: PARANDAMINE

PEATAMISOTSUSE TEGEMINE – GIZAJOB

Gizajobi uuringuandmed näitasid, et tööd saanud hoolduskohustustega naiste grupi osalejad kogesid stressitaseme tõusu.

Gizajobi töötajad pidasid koosoleku, et arutada, kuidas nendele andmetele reageerida, ja jõudsid järgmiste võimalusteni.

- Pakkuda lisatuge hoolduskohustustega inimestele eriti nende töölesaamise korral
- Nõustada osalejaid hoolduse ja töö ühendamise seotud riskide ja stressiga toimetuleku alal
- Osalejate aitamine ainult sellistele töödele, mis on hooldustegevuse jätkamiseks piisavalt paindlikud
- Võimalik partnerlus hooldusasutusega

Peatamise, muutmise või laiendamise otsuse langetamisel tunnistati esmalt, et tegemist on vaid väikest osalejate hulka puudutava probleemiga. Nad otsustasid, et kuigi nad sooviksid seda segmenti toetada, ei ole neil realistlikult selleks vajalikku võimekust. Samas ei taha nad lõpetada seda tüüpi kandidaatidelt avalduste vastuvõtmist hoolimata negatiivsete tulemuste riskist. Nad otsustasid lühikese perioodi jooksul uutele kandidaatidele seda riski selgitada, võttes samas prioriteediks leida teisi organisatsioone, kellega lisatoe saamiseks koostööd teha.

MUUTUSE STRATEEGIA – FRC GROUP

FRC Group on sotsiaalne ettevõtte, mille missioon on aidata vaeseid mööbli. Suure osa organisatsiooni tegevusest moodustab uue mööbli ja sisustuse jaotamine ja kasutatud mööbli kogumine (ja sellele järgnev jaotamine). Nii on FRC Groupil oma ladu, autojuhid ja paigaldustöölised.

Organisatsiooni tegevuse oluliseks osaks juba rohkem kui 20 aasta jooksul olnud programm pikaajaliste töötute värbamiseks. Ühe aasta kestvas programmis pakutakse töötasu, põhjalikku formaalset õpet (sealhulgas auto-, veoki- ja tõstukijuhiloa) ja samavõrd tähtsat praktilist kogemust, mida tööturul väärtustatakse. Umbes 65% selle programmi lõpetanutest – ja ühes grupis koguni 94% – on endale püsiva töö leidnud.

FRC Group kasutab sotsiaalse mõju mõõtmist oma programmi muutmiseks ja parandamiseks. Viimastel aastatel on nad märganud mitmeid negatiivseid suundumusi:

4. ETAPP: PARANDAMINE

- FRC sai tööd saanud inimestelt tagasisidet, et nende seas on lühikese tööajaga või kindlaksmääramata tööajaga lepingute hulk kasvamas ning suured tööandjad kasutavad rohkem neile soodsamaid tööagentuure.

- Madalalt tasustatud töökohti täitvad inimesed elavad sama tõenäoliselt vaesuses kui töötud.

Need suundumused on mõjutanud programmi loodavat sotsiaalset väärtust. Programmi läbinud inimesed töötavad ebapüsivamalt ja on haavatavamad, olles periooditi töötud. See tähendab ka, et traditsiooniline pikaajalise töötuse kasutamine vaesuses elamise tähistajana ei ole enam täiesti asjakohane.

Nii töötab FRC Group oma koolitusprogrammi ümber, et:

- anda koolitatavatele töökogemust ka järelevaatajate ja juhendajate rollides, mida tööturul tunnustatakse ja mis viib püsivate ametikohtadeni;

- olla paindlik ja pakkuda koolitust ja kogemusi nii pika aja jooksul, kui iga koolitav seda vajab, et omandada tööturul hinnatud oskused;

- pakkuda tööpraktikat nii töötavatele kui töötutele inimestele. FRC Group soovib aidata nii madalalt tasustatud ebakindlatel töökohtadel töötavaid inimesi kui ka töötuid.

Uue programmiga loodava sotsiaalse väärtuse mõõtmine on ülioluline, et mõista, kas ja kuidas programm oma eelkäijast suuremat ühiskondlikku mõju saavutab. Peamiste mõjuandmete kogumine võimaldab programmi pidevalt arendada.

4. ETAPP: PARANDAMINE

TOODETE, TEENUSTE JA TEGEVUSTE MUUTMIN

Toodete, tegevuste või teenuste muutmiseks on kolm põhivalikut:

- kõigi toodete või teenuste muutmine;
- inimestele lähenemise muutmine (kellele ja kuidas midagi pakutakse);
- mõnede olemasolevate toodete ja teenuste muutmine konkreetsete gruppide paremaks teenindamiseks.

TEGEVUSTE MUUTMINE – ERINEVAD SIDUSRÜHMADE SEGMENTID

Otsus üks teenus teisega asendada on sageli raske isegi siis, kui teenuste üldine eesmärk on sama. Vajadus

muutuse järele ilmneb siis, kui andmed näitavad järjepidevalt, et olemasoleva teenuse mõju on vähene. Andmed on kõigi otsuste vastuvõtmisel olulised, kuid andmete kättesaadavusega sama oluline on analüüsiv ja muutusteks valmis organisatsioonikultuur.

Ärge kartke muutuda ja uusi lahendusi proovida. Viige muutused ellu ning jälgige ja võrrelge uue süsteemiga loodud väärtust, et saavutada oma tegevustega maksimaalne mõju.

Keskkond, kus sotsiaalsed ettevõtjad töötavad, on pidevas muutumises, ja mõnele abisaajate grupile sobivate toodete või teenuste mõju võib aja jooksul väheneda. Jälgimine peab olema pidev ja regulaarne, et tabaksime muutuste toimumist ja saaksime nendele vastavalt tooteid ja teenuseid kujundada.

Vahel võivad suuremat mõju omada väikesed muutused, mis ei nõua olulisi täiendavaid finantsvahendeid. Optimaalseid lahendusi võib aidata leida erinevate lähenemiste katsetamine ja uute sidusrühmade kaasamine. See võib anda teile sügavama arusaama sotsiaalprobleemist ja abisaajate kogemustest ning aitab kokkuvõttes luua maksimaalset väärtust.

Lõpuks on olemas võimalus suunata erinevaid tooteid või teenuseid konkreetsetele segmentidele, keskendudes näiteks teenuse kasutamise suurendamisele teatavas grupis või muutes teenuseid nii, et need vastaksid selle grupi vajadustele. Hea näide on see, kuidas Gizajob otsustas pakkuda maapiirkondadest pärit inimeste rohkem sotsiaalseid tegevusi, et aidata neil üksindustunnet vähendada ja uute inimestega tutvuda.

4. ETAPP: PARANDAMINE

Muutuste rakendamise või katsetamise otsused olenevad järgmisest.

- Muutust toetavad andmed – kas need on piisavalt täpsed, täielikud ja üksikasjalikud?
- Muutuse elluviimise kulud
- Muutuse tagasivõtmise kulud, kui uued lahendused ei toimi
- Teiste osaliste kulud, kui uuendused ei toimi

Rohkem materjale oma tegevuste muutmiseks sidusrühmade segmentide lõikes leiate Abimaterjalide juurest.

LAIENDAMISOTSUSE TEGEMINE

Sotsiaalse mõju laiendamine [skaleerimine] on sotsiaalsete ettevõtjate jaoks peamine eesmärk, et luua rohkem väärtust ja enda valitud sotsiaalprobleemi lõpuks lahendada.

Laiendamine võib tähendada lihtsalt sotsiaalse ettevõtte suuremaks muutmist ja selle mõju suurendamist läbi kulude optimeerimise, luues niimoodi samaväärse investeeringu abil rohkem väärtust. See võib aga tähendada oma mõju laiendamist järgmistel viisidel.

- Oma riskivalmiduse suurendamine oluliste sotsiaalsete muutuste elluviimiseks

- Partnerlussuhete loomine üksikisikute ja organisatsioonidega ja nendega koos laienemine
- Teiste organisatsioonidega ühinemine
- Frantsiisiettevõtlus
- Uute teenuste käivitamine

Rohkem vahendeid tegevuse laiendamise kohta leiate Abimaterjalide juurest.

4. ETAPP: PARANDAMINE

LAIENDAMINE – GIZAJOBİ NÄİDE

Gizajobi töötajad mõistsid, et kõige suuremat väärtust pakkusid nad maapiirkondadest pärit osalejatele, kellel puudus tugivõrgustik. Nii otsustasid nad taotleda rahastust just sidusrühmade selle alamgrupiga tegelemiseks ja neile teenuste pakkumiseks, et vähendada üksindus- ja eraldatusetunnet, parandades samas nende töölesaamise võimalusi.

Gizajob oli selle lisarahastuse taotlemisel edukas ja viib nüüd rohkem tegevusi läbi maapiirkondades, kuna nad teavad, et sealsed noored inimesed kogevad rohkem eraldatusetunnet. Nende tegevuste eesmärk on noori kokku tuua ja neile täiendavat tugivõrgustikku pakkuda. Gizajob pakub noortele võimalust kohtuda mentorite ja eeskujudega, kes saavad neile karjäärinõu pakkuda ning õpetada, kuidas nendele sobivat karjääri alustada.

Kuna tegevuse laiendamine tähendab sageli tööd uute ja erinevate inimrühmadega ja arvatavasti erinevates asukohtades, võib teie mõjujuhtimine peegeldada muutuseid sotsiaalse ettevõtte strateegias, toodetes, teenustes ja tegevusmodelis.

LAIENDAMINE – B-FITI FRANTSİİSİSÜSTEEM

Üks eduka laienemise näide on Türgi sotsiaalne ettevõtte B-Fit Sports and Healthy Living Centers for Women. Ettevõtte eesmärgid on järgmised.

- Pakkuda sportimiseks ja suhtlemiseks keskkonda, mis kasvatab naiste iseseisvust ja enesekindlust
- Jõustada naisi ettevõtluse edendamise kaudu majanduslikult ja sotsiaalselt

B-Fiti ärimudel võimaldab seda (nii suuruse kui ka mõju poolest) laiendada ja loob oma peamiste sidusrühmade jaoks suurt väärtust. Frantsiisiettevõtlus:

- laiendab mõjuulatust ja suurust, suurendades mõju naiste jaoks, kes soovivad olla tervemad ja rohkem suhelda;
- suurendab majanduslikku ja sotsiaalset mõju naistele omanikena ainult naisi kaasava frantsiisisüsteemi kaudu.

4. ETAPP: PARANDAMINE

Sageli on suuremamahuline tegevus ökonoomsem, kuna see tähendab, et saate investeringuühiku kohta rohkem väärtust pakkuda. Aga mastaapsuse eelistel on piirid: tuleb punkt, kust alates on raske luua rohkem väärtust, olla paindlik ja vastata jätkuvalt kohalikele probleemidele ning leida kohalikke partnereid.

PARTNERLUS

Jätkusuutliku ja süsteemse muutuse loomiseks annavad võimalusi ka partnerlused ja koostöö. Töö partneritega ei ole alati lihtne ning peate selle eelised endale selgeks tegema. Rohkem teavet leiab Abimaterjalidest.

SIHTRÜHMA HUVIDE KAITSMINE

Pikaajalised süsteemsed muutused ei ole lihtsad ja nõuavad sageli poliitikate muutust riiklikul või kohalikul tasemel. See võib nõuda teie äritegevusele lisaks ka huvikaitset ja kampaaniatööd. Saate selleks kasutada oma kogemusi, et pakkuda tõendeid, et poliitikamuutus on vajalik ja toimiks hästi.

STRATEEGIA

Mastaapide suurendamise otsus on strateegiaküsimus eriti juhul, kui see toob kaasa täiendavaid riske. Kõiki soovitusi peab toetama piisav hulk andmeid ja tõendeid ning on tõenäoliselt alles pikema arutelu alguseks.

SOOVITUSED MUUTMISEKS, PEATAMISEKS VÕI LAIENDAMISEKS GIZAJOBILE

Gizajobi töötajad võtsid ette mõned oma andmetest ning otsustasid nende põhjal pidada koosoleku töötajate ja juhatuse liikmetega. Meeskond pidi andmete põhjal otsustama, kas oma tegevus peatada, seda laiendada või muuta. Osa arutelust ja otsusest, kuidas tegutseda, hõlmas küsimist, kas andmed on piisavalt kvaliteetsed. Sealhulgas kontrolliti, kas valim on piisavalt suur.

4. ETAPP: PARANDAMINE

GIZAJOB: DATA INSIGHTS

ANDMETEST SAADUD TEADMISED	MÕJUKÜSIMUS (Kasutatud mõjuandmed)	PEATAMISE, LAIENDAMISE VÕI MUUTMISE VÕIMALUSED	KULUKUS	RISK	KAS ANDMETE KVALITEET ON OTSUSTAMISEKS PIISAVALT HEA (ARVESTADES ETTEPANEKU KULUKUST JA RISKI)?
Kahel kolmandikul maapiirkondadest pärit naissoost osalejatest on hoolduskohustused	K3: Kes muutub? (Iseloomulikud jooned)	Nendest andmetest saadud teadmisi tuleb vaadata koos muu teabega nagu „Mis muutub“ (ja teised Mõjuküsimused), enne kui otsuseid saab teha. Vt järgnevaid näiteid	Pole asjakohane	Pole asjakohane	Ei
Programmi lõpetas maapiirkondadest pärit 24 osalejast ainult 10. Nendest sai püsiva töö ainult üks osaleja.	K3: Kes muutub? (Iseloomulikud jooned) K4: Mis muutub? (Tulemused)	1.) Muutus: Programmi võimalik üleviimine teise asukohta. Eeldus, et mida rohkem maapiirkondadest inimesi kursuse läbib, seda suurem on nende töenäosus püsivat tööd saada.	Suured kulud (tegevus- kohtade leidmine ja kolimine)	Kõrge riskitase (muutust on raske tagasi võtta, kui see ei toimi)	Jah
		2.) Muutus: Transpordiabi pakkumine maapiirkondadest pärit osalistele. Nt tasuta bussipiletid või transporditeenuse pakkumine	Keskmised kulud (reise kompen- seerimine)	Madal riskitase (muutust on lihtne tagasi võtta)	
		3.) Peatamine: Kuni lahendus on leitud, kaaluda maapiirkondadest pärit osalejate kursusele vastuvõtmisest loobumist, kuna nad lõpetavad selle väiksema töenäosusega ja seetõttu saavad väiksema töenäosusega püsivat tööd.	Väikesed kulud	Keskmine riskitase (Lihtne tagasi võtta. Võib olla risk Gizajobi mainele, kuid seda on võimalik vähendada maapiirkondadest pärit kandidaatidele sobivamate teenustel leidmisega.)	

4. ETAPP: PARANDAMINE

ANDMETEST SAADUD TEADMISED	MÕJUKÜSIMUS (Kasutatud mõjuandmed)	PEATAMISE, LAIENDAMISE VÕI MUUTMISE VÕIMALUSED	KULUKUS	RISK	KAS ANDMETE KVALITEET ON OTSUSTAMISEKS PIISAVALT HEA (ARVESTADES ETTEPANeku KULUKUST JA RISKI)?
Ainult 23 programmis osalejat said püsiva töö, mis jääb alla algselt seatud 50%-sele eesmärgi. Püsiva töö saanud 23 inimesest olid 6 maapiirkondadest pärit mehed, kes kõik arvasid, et nad oleks niikuinii need töökohad saanud (tegemist oli tööga nende perekonna talus).	K3: Kes muutub? <i>[Iseloomulikud jooned]</i> K4: Mis muutub? <i>[Tulemused]</i> K7: Kui suures ulatuses oli see tingitud meie tegevustest? <i>[Vastupidine stsenaarium]</i>	1.) Peatamine: Maapiirkondades elavatele meestele, kellel oli ligipääs kohalikele püsivatele töökohtadele, loodi väga vähe väärtust, seega kaaluda selle rühma programmi kaasamisest loobumist	Väikesed kulud	Madal riskitase [Seda oleks kerge tagasi võtta]	Jah. Seda võiks siiski täiendavalt uurida suurema maapiirkondades elavate meeste grupiga.
Püsiva töö saanud osalejatest [23] koges ligi pool [11] stressitaseme kasvu.	K3: Kes muutub? <i>[Iseloomulikud jooned]</i> K4: Mis muutub? <i>[Tulemused]</i>	1.) Muutus: Kasutusele tuleks võtta mõned vähekulukad meetmed, et stressitaseme kasvu vähendada. Nt täiendava toetuse ja nõustamise pakkumine töötamise esimestel nädalatel eriti seoses finantsküsimumustega	Väikesed kulud [täiendavate nõustamis-kohtumiste või suunamise pakkumine ei ole ressursi-mahukas]	Madal riskitase [Neid on lihtne tagasi võtta]	Ei. Gizajob peaks uurima stressi põhjuseid. Kas tegemist on finantsküsimumusega või tekitavad stressi uued kohustused?

4. ETAPP: PARANDAMINE

ANDMETEST SAADUD TEADMISED	MÕJUKÜSIMUS [Kasutatud mõjuandmed]	PEATAMISE, LAIENDAMISE VÕI MUUTMISE VÕIMALUSED	KULUKUS	RISK	KAS ANDMETE KVALITEET ON OTSUSTAMISEKS PIISAVALT HEA [ARVESTADES ETTEPANeku KULUKUST JA RISKI]?
Püsivat tööd saanud osalejatest [23] ütlesid peaaegu 18, et neil oli hea tugivõrgustik.	K3: Kes muutub? <i>[Iseloomulikud jooned]</i> K4: Mis muutub? <i>[Tulemused]</i>	1.) Muutus: Pakkuda osalejatele rohkem tegevusi, mis aitavad luua paremaid tugivõrgustikke, kuna see tundub olevat püsiva töö saamisel oluline tegur.	Keskapsed kulud [võib nõuda uusi tegevusi]	Keskmine riskitase [Gizajobi rahastajad ei pruugi soovida sellele ressursse kulutada ja see ei pruugi viia otseselt püsivate töökohtade leidmiseni]	Jah
		2.) Maht: Võttes programmi vastu ainult neid inimesi, kellel on hea tugivõrgustik, tõuseb programmi edukuse määr.	Väikesed kulud [lihtne vastuvõtu- kriteeriume muuta]	Kõrge riskitase [hea tugivõrgustikuga osajatel on suurem tõenäosus igal juhul püsivat tööd leida, mistõttu ei loodaks sellele rühmale erilist lisaväärtust. Samuti võib kannatada Gizajobi maine, kuna inimesed kritiseeriks neid ainult tugevate kandidaatidega töötamise pärast]	

4. ETAPP: PARANDAMINE

ANDMETEST SAADUD TEADMISED	MÕJUKÜSIMUS (Kasutatud mõjuandmed)	PEATAMISE, LAIENDAMISE VÕI MUUTMISE VÕIMALUSED	KULUKUS	RISK	KAS ANDMETE KVALITEET ON OTSUSTAMISEKS PIISAVALT HEA (ARVESTADES ETTEPANeku KULUKUST JA RISKI)?
Kõrgenenud stressitasemega tugivõrgustikuta osalejad arvasid, et stress kestab neil oluliselt kauem (keskmiselt 2 aastat) võrreldes hea tugivõrgustikuga osalejatega (keskmiselt alla 6 kuu).	K3: Kes muutub? <i>(Iseloomulikud jooned)</i> K4: Mis muutub? <i>(Tulemused)</i> K8: Kui kaua me seda juhime <i>(Kestus)</i>	1.) Maht: Tõhusamate ja püsivamate tugivõrgustike puhul ei kehtaks kõrgenenud stressitase nii kaua, kuna osalejad oleksid sellega hakkamasaamiseks paremini valmis ja omaks suuremat tuge.	Keskmisel kulud (täiendavate tugi-teenuste pakkumise kulu)	Madal riskitase (neid tegevusi on lihtne tagasi võtta või peatada). Arvatavasti ei ole nendel negatiivseid tagajärgi.	Jah

4. ETAPP: PARANDAMINE

ANDMETEST SAADUD TEADMISED	MÕJUKÜSIMUS (Kasutatud mõjuandmed)	PEATAMISE, LAIENDAMISE VÕI MUUTMISE VÕIMALUSED	KULUKUS	RISK	KAS ANDMETE KVALITEET ON OTSUSTAMISEKS PIISAVALT HEA (ARVESTADES ETTEPANEKU KULUKUST JA RISKI)?
Enamik osalejatest (44) kogesid tegevuste tulemusena üksindustunde vähenemist. On märkimisväärne, et ilma hea tugivõrgustikuta segmendis (24) kogesid kõik märkimisväärset üksindustunde vähenemist ja hindasid selle muutust kõrgelt [võrreldes hea tugivõrgustikuga osalejatega].	K3: Kes muutub? <i>[Iseloomulikud jooned]</i> K4: Mis muutub? <i>[Tulemused]</i> K6: Kui suur on toimuv muutus? <i>[Maht]</i> K9: Kui olulised olid muutused? <i>[Kaal]</i>	1.) Muutus: Rohkemate tegevuste pakkumine (hea tugivõrgustikuta osalejatele), mis aitaksid vähendada üksindustunnet, kuna tõendid näitavad, et läbi selle luuakse palju väärtust.	Keskmsed kulud (rohkem suhtlust ja enamate ürituste korraldamise kulud)	Madal riskitase (ürituste korraldamise tagasivõtmine on lihtne)	Jah

4. ETAPP: PARANDAMINE

EESMÄRKIDE LÄBIVAATAMINE

Lisaks juhatusese või nõukogule soovitude paketi esitamisele peaksite arvestama ka nende soovitude mõjuga teie abistatavatele. Kas muutuse ellurakendamisel saate oma eesmärgi vastavalt korrigeerida? Teie pakutud muutus võib olla ka midagi, mida teete selleks, et olemasolevat eesmärki saavutada, millisel juhul võib eesmärk samaks jääda. Näiteks esitas Gizajob juhatusese järgmised soovitud.

EESMÄRKIDE LÄBIVAATAMINE, GIZAJOB NÄIDE

- Kui otsustame kursusele vastu võtta ainult olemasoleva tugivõrgustikuga isikuid, peaks eesmärgiks võtma, et püsivat tööd saaks 50% asemel 75% osalejatest.
- Kui otsustame stressiga toimetulekuks rohkem tuge pakkuda, ei tohiks stressitaseme tõusu kogeda rohkem kui 20% osalejatest. See annab meile võimaluse oma eesmärgi saavutada. Peaksime oma eesmärgi veelgi täpsemaks muutma: stressi kogevatest osalejatest vähemalt 80% peaksid uskuma, et see kestab ainult mõned kuud.

JÄRELDUSED

JÄRELDUSED

LÕPP JA ALGUS

Selle juhendi eesmärk oli pakkuda sotsiaalsetele ettevõtjatele praktilist abi maksimaalse mõju saavutamiseks, et tuua inimeste ellu soovitud muutuseid. Siin kirjeldatud lähenemine on läbi proovitud erinevates organisatsioonides nii juhendi autorite kui ka teiste poolt.

Kui peaksite siit kaasa võtma ainult ühe mõtte, on see idee rakendada oma sotsiaalses ettevõttes mõjust lähtuvat juhtimist alates strateegia paikapanekust kuni igapäevatööni. Keskenduge pidevalt abisaajate ellu toodavatele muutustele ja nende jaoks maksimaalse mõju saavutamisele, põhinedes selles sidusrühmade tagasisidele.

See nõuab teilt oma sotsiaalse

ettevõttega abistatavate sidusrühmade kaasamist ja nende ees vastutuse võtmist. Peate otsuste tegemiseks koguma piisavalt kvaliteetseid uuringuandmeid ja teavet, mida kasutada omakorda selliste toodete ja teenuste disainimiseks, mis vastavad teie valitud probleemile.

Tegemist on mahuka juhendiga, kuid te ei pea seda kõike korraga rakendama ega kõigile Mõjuküsimustele kohe vastama. Oluline on siiski mõista, et maksimaalse sotsiaalse mõju saavutamine on lõputu tsükkel, mis koosneb eesmärkide seadmisest, andmete kogumisest ja oma tegevuse muutmisest paremate tulemuste saavutamiseks.

Alustuseks võite lihtsalt endalt küsida, kas teie mõju on nii suur, kui see olla võiks. Kas olete valmis oma tegevusi muutma, eemärke seadma ja toimuvat põhjalikult mõõtma?

Siis tuleb ka kõik muu.

LISAD

LISAD

1. LISA – ABIMATERJALID

Abimaterjalide alla oleme kogunud erinevaid ja valdavalt ingliskeelseid juhendeid, blogisid, veebilehti ja tööriistu, mis võivad olla teile kasulikud. Oleme need sorteerinud vastavalt seitsmele sotsiaalse väärtuse põhimõttele, kuna need peaksid kõik aitama teil oma töös neid põhimõtteid rakendada ja maksimaalset mõju saavutada. Osa abimaterjalist tegeleb juhendis käsitletud konkreetsete ülesannetega ning osa annab üldisemaid soovitusi, mis on seotud mitmesuguste erinevate põhimõtete ja ülesannetega. Järgnev ei ole lõplik loetelu. Pidevalt täiendatav ja uuendatav nimistu on saadaval veebilehel <http://www.socialvalueuk.org/resources/tools-by-principle/>

KÕIK ETAPID

- Kodanikuühenduste ühiskondliku mõju hindamise käsiraamat, kättesaadav **siin.** ➔
- Social Value International, The Seven Principles of Social Value, kättesaadav **siin.** ➔
- The Social Value Self -Assessment Tool, kättesaadav **siin.** ➔
- Starting out in SROI, Social Value UK, kättesaadav **siin.** ➔
- Driving Impact, Impetus PEF, kättesaadav **siin.** ➔
- Prove and Improve Tools, New Economics Foundation, kättesaadav **siin.** ➔
- HM Treasury, The Magenta Book, Guidance for Evaluation, kättesaadav **siin.** ➔
- HM Treasury, Green Book, kättesaadav **siin.** ➔

- Inspiring Impact, kättesaadav **siin.** ➔

1. ETAPP – PLANEERIMINE

MÕJUPLAAN

Millist probleemi me lahendada üritame?

- SADC Centre of Communication for Development and Food and Agriculture Organization of the United Nations, Participatory Rural Communication Appraisal, Starting with the People: A Handbook, [Chapter II: Situation Analysis Framework in PRCA], kättesaadav **siin.** ➔
- Ashoka, The guide to the seven key questions that all social entrepreneurs should ask themselves to have a clearer idea, develop their project and maximise their impact!, kättesaadav **siin.** ➔

Millist lahendust me sellele probleemile pakume?

- Theory of Change Software TOCO Software, kättesaadav **siin.** ←
- Sphaera, is a website crowdsourcing different solutions to social problems, kättesaadav **siin.** ←

Kes meie tegevuse tulemusena oma elus muutuseid kogevad?

- Cabinet Office Guide to Segmentation, kättesaadav **siin.** ←
- SVUK lingid sidusrühmade segmenteerimise, kasutajapersonade ja -teekondade loomise kohta, kättesaadav **siin.** ←
- Segmentation Portal, kättesaadav **siin.** ←
- Acorn, Acorn User Guide, The Consumer Classification, kättesaadav **siin.** ←

- Xtensio, kättesaadav **siin.** ←
- Segmenteerimis- ja klasterdamistarkvara kataloog, kättesaadav **siin.** ←

Milliseid muutusi meie tegevuse tulemusel (tõenäoliselt) kogetakse?

- Tasuta veebirakendus myGVE sündmuste (tulemuste) ahela visualiseerimiseks, Social Value UK, kättesaadav **siin.** ←
- Social Value UK, Supplementary Guidance for Principle 2: Understand what changes, Part One: Creating well defined outcomes, kättesaadav **siin.** ←

Millised muutused on määrava tähtsusega ja meie juhtimiseks piisavalt olulised?

- Social Value UK, Supplementary Guidance on Materiality, kättesaadav **siin.** ←

- AccountAbility, Redefining Materiality, Practice and public policy for effective corporate reporting, kättesaadav **siin.** ←
- AccountAbility, Redefining Materiality II: Why it Matters, Who's Involved, and What It Means for Corporate Leaders and Boards, kättesaadav **siin.** ←
- Rick Davies and Jess Dart, The 'Most Significant Change' (MSC) Technique, A Guide to Its Use, kättesaadav **siin.** ←

Kuidas inimesi sisuliselt kaasata?

- Social Value UK, Supplementary Guidance on Stakeholder Involvement, kättesaadav **siin.** ←
- New Economics Foundation, Participation Works! 21 techniques of community participation for the 21st century, kättesaadav **siin.** ←

- Involve, People & Participation
How to put citizens at the heart of decision-making, kättesaadav **siin.** ➔
- AccountAbility, AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES), kättesaadav **siin.** ➔
- AccountAbility, The Stakeholder Engagement Manual, kättesaadav **siin.** ➔
- Keystone Accountability, Constituent Voice, kättesaadav **siin.** ➔

Mis võimaldab teil enne otsuste tegemist tagada, et info on asjakohane, täielik ja täpne?

- Social Value International Assurance Standard, kättesaadav **siin.** ➔
- International Federation of Accountants, International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000, kättesaadav **siin.** ➔

- AccountAbility, AA1000 Assurance Standard, kättesaadav **siin.** ➔

TEGEVUSKAVA

- Abivahend „The Business Model Canvas“, kättesaadav **siin.** ➔
- Abivahend „The Social Business Model Canvas“, kättesaadav **siin.** ➔
- +Acumeni veebikursus „Business Models for Social Enterprise“, kättesaadav **siin.** ➔

2. ETAPP – TEGUTSEMINE

Kuidas me neid muutuseid mõõdame ja kuivõrd on iga muutus toimunud (või on tõenäoliselt veel toimumas)?

- Triangle Consulting, Outcome Star, tõenduspõhine vahend muutuste toetamiseks ja mõõtmiseks, kättesaadav **siin.** ➔
- Social Value UK, Global Value Exchange, kättesaadav **siin.** ➔
- Charities Evaluation Services, Developing and Using Outcomes Monitoring Tools, kättesaadav **siin.** ➔
- Global Value Exchange, tasuta materjalid indikaatorite leidmiseks (viisid tulemuste mõõtmiseks)
- KUSIF Metrics, kättesaadav **siin.** ➔

Kuivõrd on iga muutus põhjustatud meie tegevustest?

- Homes & Communities Agency, Additionality Guide, Fourth Edition 2015, kättesaadav **siin.** 
- Department for Business Innovation and Skills, Guidance for using Additionality Benchmarks in Appraisal, kättesaadav **siin.** 
- NPC, Data Labs, kättesaadav **siin.** 
- Dybdal et al, Contribution Analysis Applied: Reflections on Scope and Methodology, kättesaadav **siin.** 
- Duflo, Use of Randomization in the Evaluation of Development Effectiveness, kättesaadav **siin.** 
- FSG, Guide to Evaluating Collective Impact, kättesaadav **siin.** 

Milline on erinevate muutuste suhteline tähtsus?

- Communities and Local Government, Multi-criteria analysis: a manual, kättesaadav **siin.** 
- HACT, Measuring the Social Impact of Community Investment: A Guide to using the Wellbeing Valuation Approach, kättesaadav **siin.** 
- Fujiwara, D and Campbell, R, Valuation Techniques for Social Cost Benefit Analysis, kättesaadav **siin.**
- Peter Scholten, The Value Game, kättesaadav **siin.** 
- Social Value UK, Global Value Exchange, kättesaadav **siin.** 
- Sinzer – Social Value UK akrediteeringuga – rohkem teavet selle kohta **siin.** 

ANDMETE KOGUMINE JA SÄILITAMINE

- Social Profit Calculator (UK), kättesaadav **siin.** 
- SOPACT (USA), kättesaadav **siin.** 
- Social Suite (Australia), kättesaadav **siin.** 
- SAMETRCIA (Canada), kättesaadav **siin.** 
- Algorhythm (USA), kättesaadav **siin.** 
- VV - Impact Tracker (UK), kättesaadav **siin.** 
- Views – [Substance] UK, kättesaadav **siin.** 
- Keystone Accountability, Feedback Commons, kättesaadav **siin.**
- Acumen, Lean Data Update 2016, kättesaadav **siin.** 
- Twine, Power to Change, kättesaadav **siin.** 
- Survey Monkey, kättesaadav **siin.** 

4. ETAPP – PARANDAMINE

- Scaling up social enterprise innovations: Approaches and lessons, kättesaadav **siin.** 
- Nesta, MAKING IT BiG: Strategies for scaling social innovations, 2014, kättesaadav **siin.** 
- Ashoka, Stories about Scaling, kättesaadav **siin.** 
- Ashoka, Collaborative entrepreneurship: how social entrepreneurs have learned to tip the world by working in global teams, kättesaadav **siin.** 
- Stanford Social Review, Scaling Social Impact, Strategies for spreading social innovations, kättesaadav **siin.** 
- Ideation Guide, kättesaadav **siin.** 
- Dan Olsen, The Lean Product Playbook, kättesaadav **siin.** 

2. LISA – GIZAJOBI BAASTASEME MÕÕTMISE VORM

GIZAJOBI KURSUSE BAASTASEME VORM

A-OSA TAUSTATEAVE

1)	Nimi:		
2)	Sugu:	☐ Mees	☐ Naine
3)	Elukoht:	☐ Linnas	☐ Maal
4)	Kas teil on hea tugivõrgustik? [sõbrad või pere, kellele saate loota]	☐ Jah	☐ Ei
5)	Kas teil on hoolduskohustusi? [nt lapse või vanema eest hoolitsemine]	☐ Jah	☐ Ei
6)	Kui kaua olete töötanud?	☐ 0 - 6 kuud	☐ üle 6 kuu

B-OSA TULEMUSED

Enesekindlus tulevikku puudutavate otsuste tegemisel

1. Kui enesekindlalt tunnete end seoses oma tulevikku ja karjääri puudutavate otsustega?



Üksindustunne

2. Kui üksikuna te end viimase nädala jooksul tundnud olete?



Stress

3. Kui stressis te viimase nädala jooksul olnud olete?



3. LISA – GIZAJOBİ TAGASISIDEVORM

GIZAJOBİ TAGASISIDEVORM

A-OSA TAUSTATEAVE

Nimi:

Töötamine

1. Milline on teie praegune tööalane staatus?

- ☐ Täiskohaga töö (püsiv) ☐ Täiskohaga töö (ajutine) ☐ Osalise tööajaga töö ☐ Töötu

2. Kui olete praegu töösuhtes, siis milline järgmistest väidetest on kõige täpsem?

- ☐ Tunnen end sellel tööl kindlalt ja tean, et suudan seda jätkata
☐ Ma ei ole kindel, kas see on töökoht, mida säilitada suudan
☐ Ma ei tunne end sellel tööl kindlalt ja ei tea, kas suudan seda säilitada

3. Kui tõenäoline on, et oleksite seda muutust tööalases staatuses kogenud ka tööturule aitamise kursust läbimata?

Väga vähetõenäoline  Väga tõenäoline

4. Kes sellesse muutusesse veel panustasid?

4A) Palun nimetage teised organisatsioonid, isikud jt, kes teie arvates sellesse tööalase staatuse muutusesse panustanud on:

4B) Kui suures osas olenes tööalase oleku muutus neist [protsentidena]?

B-OSA TULEMUSED

Enesekindlus tulevikku puudutavate otsuste tegemisel

5. Kui enesekindlalt tunnete end seoses oma tulevikku ja karjääri puudutavate otsustega?

Üldse mitte enesekindlalt  Väga enesekindlalt

6. Kui tõenäoline on, et oleksite seda muutust enesekindluses kogenud ka tööturule aitamise kursust läbimata?

Väga vähetõenäoline  Väga tõenäoline

7. Kui kaua see muutus teie arvates kestab?

- ☐ Mentoriprogrammi lõpuni
- ☐ Mõned kuud pärast mentoriprogrammi lõppu
- ☐ Aasta või rohkem pärast mentoriprogrammi lõppu

8. Kes sellesse muutusesse veel panustasid?

8A) Palun nimetage teised organisatsioonid, isikud jt, kes teie arvates sellesse rahulolu muutusesse panustanud on:

8B) Kui suures osas olenes rahulolu muutus neist (protsentidena)?

Üksindustunne

9. Kui üksikuna te end viimase nädala jooksul tundnud olete?



10. Kui tõenäoline on, et oleksite seda muutust üksindustundes kogenud ka tööturule aitamise kursust läbimata?



11. Kui kaua see muutus teie arvates kestab?

- ☐ Mentoriprogrammi lõpuni
- ☐ Mõned kuud pärast mentoriprogrammi lõppu
- ☐ Aasta või rohkem pärast mentoriprogrammi lõppu

12. Kes sellesse muutusesse veel panustasid?

12A) Palun nimetage teised organisatsioonid, isikud jt, kes teie arvates sellesse üksindustunde muutusesse panustanud on:

12B) Kui suures osas olenes üksindustunde muutus neist [protsentidena]?

Stress

LISAD

13. Kui stressis te viimase nädala jooksul olnud olete?



14. Kui tõenäoline on, et oleksite seda muutust stressitasemes kogenud ka tööturule aitamise kursust läbimata?



15. Kui kaua see muutus teie arvates kestab?

- ☐ Mentoriprogrammi lõpuni
- ☐ Mõned kuud pärast mentoriprogrammi lõppu
- ☐ Aasta või rohkem pärast mentoriprogrammi lõppu

16. Kes sellesse muutusesse veel panustasid?

16A) Palun nimetage teised organisatsioonid, isikud jt, kes teie arvates sellesse stressitaseme muutusesse panustanud on:

16B) Kui suures osas olenes stressitaseme muutus neist [protsentidena]?

17. Kas seoses teie osalemisega tööturule aitamise kursusel juhtus veel midagi?

Tulemuste suhteline olulisus

18. Palun täitke järgnev tabel:

TULEMUS	MUUTUS	MÄRKIGE TULEMUSED, MIDA KOGESITE (ÜKS IGA TULEMUSE KOHTA)	JÄRJESTAGE TULEMUSED VASTAVALT NENDE OLULISUSELE [1 kõige vähemtähtis, 4 kõige tähtsam]	KUI OLULISED ON NEED MUUTUSED TEIE JAOKS SKAALAL 1–10? [10 on kõige olulisem]
Tööalase staatuse muutus	Püsiv töö			
	Mittepüsiv töö			
	Töötu			
Muutus enesekindluses tulevikku puudutavate otsuste tegemisel	Kasvas			
	Vähenes			
	Muutus puudub			
Muutus üksindustundes	Kasvas			
	Vähenes			
	Muutus puudub			
Muutus stressitasemes	Kasvas			
	Vähenes			
	Muutus puudub			

4. LISA – SOTSIAALSE VÄÄRTUSE PÕHIMÕTTED

Sotsiaalse väärtuse põhimõtted on Social Value International välja töötanud selleks, et aidata organisatsioonidel vastata küsimustele, mida selles juhendis tõstatasime. Aluseks on vastutuse võtmine inimeste ees, kelle elu meie tegevused muudavad. Sotsiaalse väärtuse põhimõtted on järgmised.

1. Sidusrühmade kaasamine –

Teavitage neid sellest, mida ja kuidas mõõdetakse ning mida väärtustatakse sidusrühmadele loodava sotsiaalse väärtusena.

2. Muutuste mõistmine – Kirjeldage muutuste elluviimist ja hinnake seda vastavalt kogutud tõenditele, tunnistades nii positiivseid kui ka negatiivseid ning ettekavatsetud ja ettekavatsemata muutuseid.

3. Olulise väärtustamine – Erinevate ressursside paigutamise võimaluste vahel otsustamine nõuab sidusrühmade väärtuste arvesse võtmist ja erinevate tulemuste suhtelise tähtsuse teadmist. See protsess põhineb sidusrühmade eelistustel.

4. Ainult olulise kaasamine – Tehke kindlaks, milline teave ja tõendid peavad olema kaasatud täpse ja õiglase pildid saamiseks, et sidusrühmad saaksid mõju kohta teha mõistlikke järeldusi.

5. Ärge andke liigseid lubadusi – Omistage endale vaid selliste tegevuste väärtus, mille korraldamise eest vastutavad olete.

6. Olge läbipaistvad – Tehke nähtavaks täpseks ja ausaks loetava analüüsi alused ja näidake, kuidas sidusrühmi nendest teavitatakse ja neid arutatakse.

7. Kontrollige tulemusi – Tagage asjakohane sõltumatu kontroll.

Need põhimõtted ja mõjust lähtuv juhtimine peaksid teil aitama oma mõju olemasolevate vahendite piires suurendada, mis omakorda tõstab teie konkurentsivõimet ja annab parema positsiooni muudest allikatest sissetuleku hankimiseks.

5. LISA – MÕJUST LÄHTUVA JUHTIMISE RAAMISTIK

Käesolev juhend on Eesti Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku, Koçi ülikooli sotsiaalse mõju foorumi, Mikado Sustainable Development Consulting ning Social Value UK kaheaastase koostöö tulemus projekti „Tunne oma mõju“ raames. Mõjust lähtuva juhtimise lähenemise väljatöötamine oli intensiivne ja pikk protsess ning praegu teie käes oleva juhendi eesmärk on esitada väljatöötatud lahendus praktilisel ja ülevaatlikul viisil.

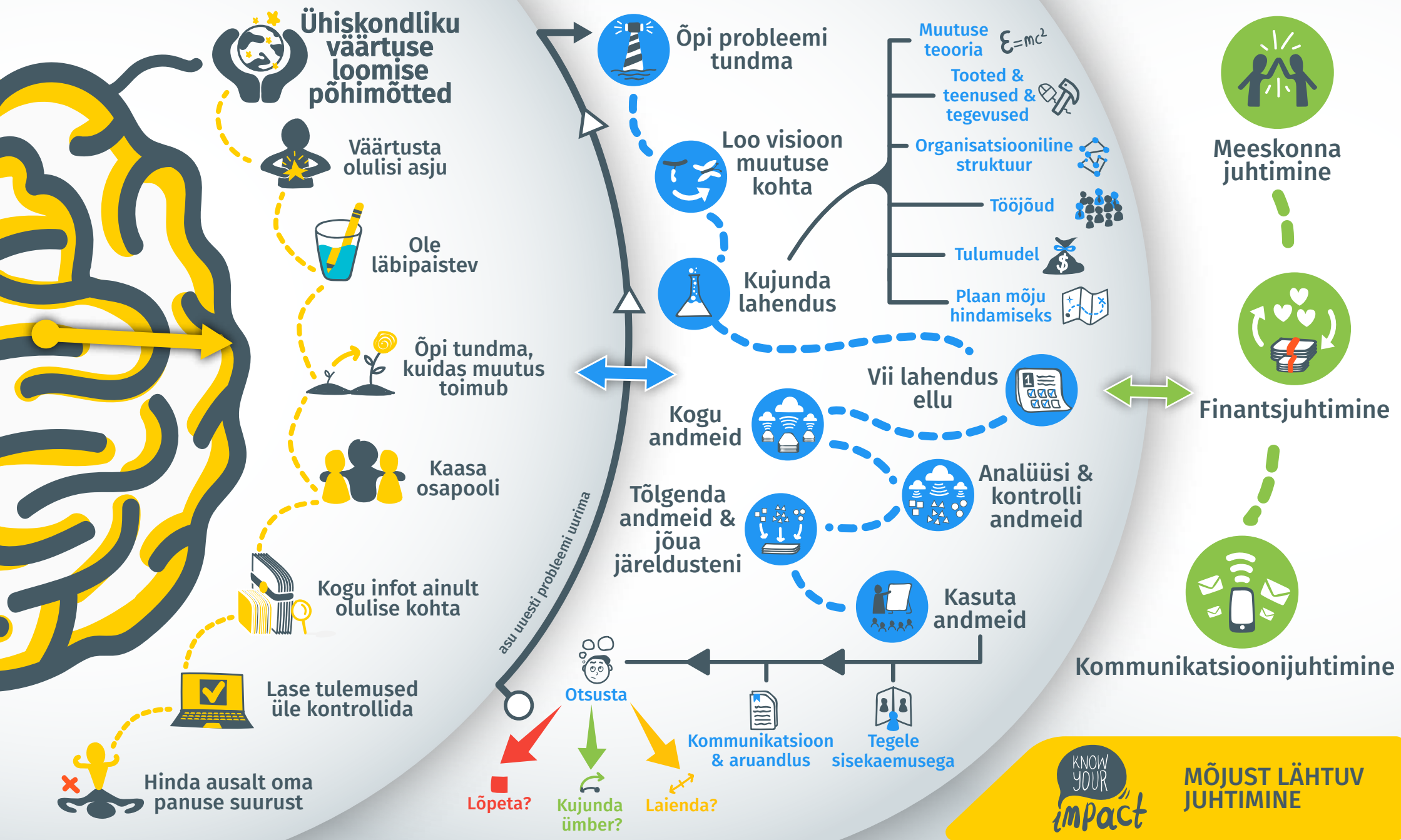
Järgneval leheküljel leiate projektimeeskonna väljatöötatud mõjust lähtuva juhtimise raamistiku mudeli, mis on detailsem visualiseering juhendis käsitletud 4 etapi kohta.

Mõjust lähtuva juhtimise raamistiku visuaali kujundas **Göksel Gürsel**.

MÕJUST LÄHTUV JUHTIMINE

MÕJUST LÄHTUVA JUHTIMISE TSÜKKEL

ORGANISATSIOONI KUI TERVIKU JUHTIMINE





kusif.ku.edu.tr