

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Hedi-Kai Altvälja

**UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMM
MEDITSIINIETTEVÖTTES QUALITAS ARSTIKESKUS AS**

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB, peeriala juhtimine

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD

Tallinn 2021

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 9948 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Hedi-Kai Altvälja

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 185630TABB

Üliõpilase e-posti aadress: hkaltvalja@gmail.com

Juhendaja: Maris Zernand-Vilson, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. Sisseelamisprogrammi olemus ja eesmärgid	7
1.2. Sisseelamisprogrammi ülesehitus	9
1.2.1. Tegevused enne esimest päeva	10
1.2.2. Tegevused esimesel päeval	11
1.2.3. Tegevused järgneval perioodil	11
1.3. Efektiivse sisseelamisprogrammi omadused ja selle äriline mõju	13
1.4. Varasemad uuringud uue töötaja sisseelamise teemal	16
2. UURIMISOBJEKT JA MEETODID	18
2.1. Uuritava ettevõtte tutvustus	18
2.2. Uurimuse meetodid ja protsessi kirjeldus	19
3. TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	22
3.1. Sisseelamisprogrammi olulisus ettevõttes Qvalitas Arstikeskus AS	22
3.2. Ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS sisseelamisprogrammi olemus	23
3.2.1. Tegevused enne esimest päeva	28
3.2.2. Tegevused esimesel päeval	29
3.2.3. Tegevused järgneval perioodil	31
3.3. Tulemuste analüüs	35
3.4. Järeldused ja ettepanekud uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamiseks	36
KOKKUVÕTE	38
SUMMARY	40
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	42
LISAD	45
Lisa 1. Intervjuu küsimused ettevõtte personalipartnerile ning vanemklienditeenindajale	45
Lisa 2. Intervjuu küsimused ettevõtte erinevate osakondade töötajatele	46
Lisa 3. <i>Cross-case</i> analüüs personalipartneri ja vanemklienditeenindaja intervjuudest	47
Lisa 4. <i>Cross-case</i> analüüs erinevate osakondade uute töötajate intervjuudest	52
Lisa 5. <i>Cross-case</i> analüüs enne programmi liitunud töötajate intervjuudest	60
Lisa 6. Lihtlitsents	65

ABSTRAKT

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli saada ülevaade ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS uue töötaja sisseelamisprogrammi hetkeseisust, analüüsida senist arengut ja pakkuda välja arendamise võimalusi tulevikuks. Teema valiti lähtudes probleemist, et ettevõttes Qvalitas Arstikeskus AS on uue töötaja sisseelamisprogramm uudne ning programmi käivitamine ja efektiivsus vajasid hindamist.

Töö eesmärgi saavutamiseks kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit. Uuringu käigus viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS personalipartneri ja vanemklienditeenindajaga, et saada ülevaade ettevõtte uue töötaja sisseelamisprogrammi olemusest. Samuti viie ettevõttega hiljuti liitunud töötajaga, et saada tagasisidet nende kogemusest. Võrdlusgrupina viidi läbi kaks intervjuud ettevõtte töötajatega, kelle sisseelamisel ettevõttesse ei rakendatud kindlat programmi. Intervjuudele lisaks kogus autor andmeid dokumendianalüüsi kaudu, töötades läbi ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS dokumente, mis on seotud sisseelamisprogrammiga.

Uuring viidi läbi ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS näitel. Qvalitas Arstikeskus AS on Eesti üks suurimaid eraarstikeskuseid, mille sihtrühmadeks on eraettevõtted, riigiasutused ja üksikisikud. Ettevõtte eesmärgiks on pakkuda oma klientidele kvaliteetset ning professionaalset eraarsti- ja tervishoiuteenust.

Bakalaureusetöö uuringu tulemusena selgitati välja uuritavas ettevõttes sisseelamisprogrammi olemus ning olulisemad tegevused. Samuti toodi välja programmi kitsaskohad ning pakuti võimalusi arendamiseks. Uuringu tulemusena selgus, et ettevõtte sisseelamisprogramm võiks olla struktuursest ning rakendatav kõikidele uutele töötajatele, võttes arvesse siiski iga ametikoha spetsiifikat. Lisaks selgus, et ettevõtte administratiivtöötajate sisseelamisprogramm on pigem teoreetilisem ja registratuuritöötajate oma praktilisem.

Võtmesõnad: Sisseelamisprogramm, uus töötaja, kohanemine organisatsiooniga, sisseelamine.

SISSEJUHATUS

Ettevõtte edukuse jaoks on oluline töötajate säilitamine ja nende rahulolu tagamine- seega on tähtis juba esimesest tööpäevast alates uusi töötajaid kaasata ja hoida. Efektiivse uue töötaja sisseelamisprogrammi väljatöötamine ja rakendamine on tänapäeval ettevõtete jaoks väga oluline. Sellest võib sõltuda, milliseks kujuneb uue töötaja hoiak organisatsiooni ja töö suhtes.

Sisseelamisprogramm aitab uuel töötajal kohaneda organisatsiooniga, saades vajalikku informatsiooni töökultuuri, tööandja ootuste ja tööks vajalike teadmiste ning oskuste kohta. Selle puudumine võib ettevõttele kaasa tuua mitmeid negatiivseid tagajärgi. Üheks suurimaks on tööjõu volavuse suurenemine, mis tähendab ettevõttele kadu produktiivsuse ja kasumi arvelt.

Teema valik on põhjendatud, kuna süsteemne uue töötaja sisseelamine on üsna vähe levinud praktika. Autor soovib anda argumenteeritud hinnangu uue töötaja sisseelamisprogrammile organisatsioonis.

Bakalaureusetöö uurimisprobleemiks on ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS sisseelamisprogrammi uudsus. Sellest tulenevalt vajavad programmi käivitamine ja efektiivsus hindamist.

Uurimisprobleemist lähtuvalt on käesoleva töö eesmärgiks saada ülevaade ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS uue töötaja sisseelamisprogrammi toimivusest ning tuua välja võimalikud arendamise võimalused tulevikuks.

Uurimisprobleemi lahendamiseks ja töö eesmärgi saavutamiseks sõnastatakse järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on praegune ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS uue töötaja sisseelamisprogramm?
2. Kas ja millisel määral on ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS uue töötaja sisseelamisprogramm arenenud ja muutunud efektiivsemaks?
3. Kas ja millisel määral on võimalik arendada ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS uue töötaja sisseelamisprogrammi?

Töös on kasutatud kvalitatiivset uurimismeetodit, täpsemalt poolstruktureeritud intervjuud ja dokumendianalüüsi. Intervjuud viidi läbi ettevõtte personalipartneri ning vanemklienditeenindajaga, et saada ülevaade ettevõtte sisseelamisprogrammist. Lisaks viie töötajaga, kelle sisseelamisel on uut sisseelamisprogrammi rakendatud. Võrdlusgrupina viidi intervjuud läbi kahe töötajaga, kelle sisseelamisel ettevõtte ei rakendanud kindlat programmi. Kvalitatiivse sisuanalüüsi tehnikast kasutati juhtumiülest ehk horisontaalset analüüsi (*cross-case analysis*) võrdlemaks intervjuueeritavate vastuseid.

Bakalaureusetöö koosneb kolmest peatükist. Esimeses peatükis keskendub autor uue töötaja sisseelamisprogrammi olemusele teoreetiliste allikate põhjal. Tuuakse välja sisseelamisprogrammi olemus ning selle eesmärgid. Antakse ülevaade tegevustest, mida programm peaks sisseelamisperioodil sisaldama. Lisaks kirjeldab autor efektiivse sisseelamisprogrammi omadusi ja millist ärilist mõju võib programm ettevõttele avaldada. Töö teoreetilise osa lõpetuseks annab autor ülevaate varasematest teemakohastest uuringutest ja nende tulemustest.

Töö teises peatükis kirjeldab autor käesoleva töö uurimisobjekti, milleks on ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS ning tutvustab lähemalt uuringu läbiviimiseks valitud meetodit, uurimis- ja analüüsiprotsessi ning valimit.

Kolmandas peatükis esitatakse ja analüüsitakse empiirilise uuringu tulemusi, tehakse järeldusi ning tuginedes saadud tulemustele pakutakse ettepanekuid tulevikuks, kuidas saaks võimalusel ettevõtte sisseelamisprogrammi arendada.

Bakalaureusetöö autor soovib tänada uurimuses osalenud ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS personalipartnerit, vanemklienditeenindajat ning töötajaid, kes võimaldasid käesoleva töö koostamiseks andmeid koguda, ning juhendajat Maris Zernand-Vilsonit juhendamise eest.

1. UUE TÖÖTAJA SISSEELAMISPROGRAMMI TEOREETILISED ALUSED

Käesolevas peatükis keskendub autor sisseelamisprogrammi olemusele ning sellele, milline on programmi eesmärgid ettevõttes. Autor toob välja efektiivse sisseelamisprogrammi olulisemad omadused ning kirjeldab, millised positiivsed ning negatiivsed mõjud võivad programmi olemasolul või selle puudumisel olla ettevõtte ärilisele poolele. Samuti kirjeldab autor programmi ülesehituse põhimõtteid ning toob välja olulisemad tegevused, mida sisseelamisprogramm peaks sisaldama. Viimaseks toob autor välja varasemalt tehtud uuringud sarnastel teemadel ning nende tulemused.

1.1. Sisseelamisprogrammi olemus ja eesmärgid

Ettevõtte edukuse jaoks on oluline töötajate hoidmine ja nende rahuolu tagamine. Ettevõttel kulub kogu värbamisprotsessile suur hulk aega, kuid kogu see protsess on lisaks ka väga kulukas. Töötajate hoidmine ettevõttes võib sõltuda sellest, kui suurel määral panustab ettevõtte uue töötaja sisseelamisele. Kui ettevõtte ei suuda seda teha efektiivselt ja töötajal ei kujune organisatsiooni ega töö suhtes meeldivat hoiakut ning ta ei tunne, et ta kuulub sellesse organisatsiooni, võib töötaja leida laualt üsna pea töötaja lahkumisavalduse ja selle tulemusena ootab ettevõtet ees järjekordne kulukas tööle võtmise tsükkel. Seega sõltub töötaja kogu sisseelamisprotsessi edukus sellest, kui efektiivne on ettevõtte uue töötaja sisseelamisprogramm. (Lalwani 2020)

Sisseelamisprogramm on vajalik kogu ettevõttele ja selle eesmärgiks on aidata uuel töötajal võimalikult kiiresti ning sujuvalt kohaneda organisatsiooni ja selle spetsiifikaga. Oluline osa on anda uuele töötajale vahendid ja kogu vajalik informatsioon, et temast saaks tulemuslik ja motiveeritud tiimiliige. (Maurer 2015) Sisseelamisprogramm on loodud, et tagada töötajate hoidmine ettevõttes, tõsta produktiivsust ning lisaks aitab see suurendada ja säilitada kaasatust ning motivatsiooni. Programm peaks andma uuele töötajale kätte nii suuna kui ka aimduse töötaja ootustest. (Harpelund 2019) Sisseelamisprogramm on vajalik protsess, kuna see aitab lühema perioodi jooksul ettevõttel mõista ning vajadusel elimineerida töötajad, kes on siiski

ettevõttesse mingil põhjusel sobimatud (Pike 2014). Sisseelamisprogrammi rakendamine uuele töötajale on oluline, kuna see paneb töötaja tundma ennast organisatsiooni oodatuna ja osana meeskonnast, mõista ettevõtte poolseid ootuseid ning aitab töötajal üldiselt kohaneda uue rolliga ettevõttes.

Esmalt peab ettevõtte otsustama, kas nende sisseelamisprogramm saab olema formaalne või mitteformaalne. Erinevus seisneb selles, et ametlik sisseelamisprogramm tähendab uue töötaja jaoks järkjärgulist sisseelamist ettevõttesse, mis aitab neil kohaneda nii nende uue töökoha tööülesannetega kui ka sotsialiseerumisega. Uuele töötajale täiesti võõrasse keskkonda tulemine võib olla üsna stressirohke, seega ametlik sisseelamisprogramm on hea viis uusi töötajaid säästa tarbetust stressist ning muretsemisest. (Bauer 2010)

Mitteametliku sisseelamisprogrammi korral visatakse uus töötaja nii-öelda tundmatusse vette. Uus töötaja peab ise õppima ja selgeks tegema endale organisatsiooni töö ja millised on tööandja ootused. Töötaja peab sisse elama ilma konkreetse tegevuskavata. Uuringud näitavad, et ettevõtetes, kus kasutatakse formaalset sisseelamisprogrammi selgitamiseks uuele töötajale tema rolli ja ettevõtte norme on sisseelamine efektiivsem kui nendes, kus programmid puuduvad. (*Ibid.*) Uue töötaja jaoks tekitab töökohale valituks osutumine positiivseid emotsioone, kuid kui ta kohe peale värbamist unustatakse ja jäetakse kõige uuema kohanema iseseisvalt, siis on töötajal võõras keskkonnas üksi toime tulla väga keeruline ning see esialgne põnevus ja huvi ei pruugi jääda sellisel juhul väga kauaks püsima.

Tulemuslikul sisseelamisprogrammil on neli kriitilist aspekti, et parandada tulemuslikkust, suurendada rahulolu tööga ning hoida ära töötajate lahkumist (HR Cloud 2020):

- Vastavus reeglitele- Isegi ametliku sisseelamisprogrammi puudumisel enamused ettevõttes uute töötajate korral räägivad vastavusest reeglitele ning regulatsioonidele. See tase hõlmab endast ülevaadet ettevõtte poliitikast, konfidentsiaalsusnõuetest ja ohutusreeglitest;
- Selgitused- Uus töötaja vajab organisatsiooni tulles põhjalikke selgitusi, et mõista, milline on tema konkreetne roll ettevõttes ja mida tööandja temalt ootab. Paljudel ettevõtetel on aga juba selle osa täitmisega probleeme ja nende sisseelamisprogrammi tulemuslikkus ebaõnnestub;
- Kultuur- Tihti alahinnatakse organisatsiooni kultuuri või aetakse segamini hüvedega. Kultuur hõlmab tegelikult ettevõtte missiooni, visiooni, väärtuste ning meeskonnaliikmete

suhtlemisviisi tutvustamist uuele töötajale. Kohe alguses tuleb töötajale anda ülevaade organisatsiooni normidest- nii ametlikest kui ka mitteametlikest;

- Tugev suhtlusvõrgustik töötajate vahel- Ettevõttes edu saavutamiseks ja ühiste eesmärkide poole liikudes on olulisel kohal, et töötajatel oleks omavaheline hea klapp ning suhtlus. Uut töötajat peaks tutvustama tulevastele kolleegidele, kuna oluline on uue töötaja ja ülejäänud ettevõtte vahelist sidet ning suhtlust soodustada.

Kui sooviks on luua ettevõttele tugevat sisseelamisprogrammi on oluline jälgida, et uus töötaja oleks kogu sisseelamisperioodi vältel tähelepanu keskpunktis ning keskendutakse sellele, kuidas töötaja saaks panustada organisatsiooni tervikuna ning jõuda soovitud eesmärkideni. Samuti peaks uuel töötajal sisseelamisprogrammi abil tekkima ettevõtte ning kolleegidega ühtekuuluvustunne. Sisseelamisperioodi käigus peaks uus töötaja saama põhjaliku ülevaate ning väljaõppe sellest, milliste tööülesannetega ta peab igapäevaselt hakkama ettevõttes tegelema, et peale seda perioodi saaks temast maksimaalselt tulemuslik töötaja ettevõtte jaoks. (Schepler 2019)

1.2. Sisseelamisprogrammi ülesehitus

Statistilised andmed näitavad, et ettevõtted, mis on panustanud sisseelamisprogrammi, saavutavad märgatavalt suurema edu oma töötajate hoidmisel organisatsioonis (Harpelund 2019). Uue töötaja sisseelamine peaks algama juba enne töötaja esimest tööpäeva organisatsioonis. Samuti ei tohiks keskenduda sisseelamisele ainult esimesel päeval või nädalal, vaid uut töötajat peaks toetama ning julgustama tegevustega kogu kriitilise perioodi vältel. (Greenhouse) Kriitiliseks ajaks uues ametis peetakse kolme esimest kuud, mis näitab kas töötaja on antud positsioonil edukas (Watkins 2003). Kriitiline periood on uue töötaja jaoks märkimisväärse tähtsusega ja seda seetõttu, et sellel perioodil juhtub kõige sagedamini kurb tõsiasi, et uus töötaja otsustab ebaefektiivse sisseelamise tõttu oma töökohast loobuda. Töötaja kaotamine on aga ka organisatsioonile keeruline ning kulukas, seega on oluline, et ettevõtte pühendaks oma aega ning ressursi uue töötaja sisseelamisele.

Uue töötaja kriitilised perioodid saab jagada neljaks (Harpelund 2019):

- Enne esimest päeva;
- Esimene päev;
- Esimesed 30 päeva;
- Esimesed 90 päeva.

Enne sisseelamisprogrammi loomist, peaks ettevõtte enda jaoks läbi mõtlema kogu protsessi, et milline peaks välja nägema sisseelamisperiood uue töötaja jaoks organisatsioonis. Esmalt on oluline selgeks teha, mis hetkest algab uue töötaja jaoks ettevõttesse sisseelamine ja kui kaua kogu protsess kestab, enne kui töötaja peaks olema elanud sisse temale kindlaks määratud rolli ning olema valmis panustama ettevõtte edusse. Ettevõtte peaks kindlaks määrama, millist rolli omavad erinevad inimesed ettevõttes uue töötaja sisseelamisel. (Abdo 2020) Millisel määral on näiteks otsesed ülemused, personalitöötajad, mentorid ning kaastöötajad seotud sisseelamisprogrammiga.

Oluline on läbi mõelda, millised eesmärgid seab ettevõtte uuele töötajale (Abdo 2020). Eesmärgid peavad olema mõõdetavad ja võivad olla seotud töötaja tulemuslikkusega. Eesmärgid võivad erineda sõltuvalt uue töötaja positsioonist ettevõttes.

Viimaseks peavad ettevõtte sisseelamisprogrammi eestvedajad läbi mõtlema, millist infot on uuel töötajal vaja enne esimest tööpäeva, esimesel tööpäeval ning järgneval perioodil. Sellest lähtuvalt on võimalik panna esialgne sisseelamisprogramm ettevõttes paika (Abdo 2020).

1.2.1. Tegevused enne esimest päeva

Aega enne esimest tööpäeva nimetatakse eel-sisseelamiseks, mis algab sellest hetkest kui töötaja on võtnud vastu ettevõtte tööpakkumise ja lõpeb töötaja esimesel ametlikul tööpäeval. Eel-sisseelamine aitab valmistuda uuel töötajal tema esimeseks tööpäevaks. Ettevõtte jaoks on eel-sisseelamisse panustamine oluline, kuna see võib suurel määral mõjutada töötaja mitte kohale ilmumist või töökohast loobumist juba enne esimest tööpäeva. (Sullivan 2015) See aeg on hea viis ettevõttel näidata kohest pühendumist uude töötajasse ning sellesse panustades on uuel töötajal võimalus hakata mõtlema juba enne esimest tööpäeva organisatsioonikultuuri peale ning kuidas selles organisatsioonis kohaneda. Samuti on juba eel-sisseelamisperioodil võimalik uuel töötajal hakata looma kasulikke suhtlusvõrgustikke ning ettevõttelt saadud tähelepanu võib olla uue töötaja jaoks motiveeriv faktor. (Cirilo, Kleiner 2003) Ettevõttepoolne huvi näitamine, toetamine ning vajaliku info jagamine juba enne esimest tööpäeva on hea võimalus vähendada uue töötaja tarbetut stressi ning muretsemist, mis võib esimese ametliku tööpäeva eel tekkida.

Enne uue töötaja esimest tööpäeva võiks pöörata tähelepanu järgmistele tegevustele (Abdo 2020):

- Tervituspakk uuele töötajale, mis sisaldab esmatähtsat informatsiooni ettevõtte kohta ning väikest meenet;

- Edastada töötajale informatsioon esimese tööpäeva kohta (kuhu tulla, millal ja mis tegevused on kavas esimesel päeval);
- E-mail dokumentidega, mis tuleks digitaalselt allkirjastada;
- Ettevõtte kultuuri tutvustav video või dokument;
- Mentori või juhendaja määramine;
- Ülevaade kolleegidest ning vahetust juhust, kellega hakkab uus töötaja igapäevaselt koos töötama;
- Koostada õppeplaan, millised teadmised ning oskused peab uus töötaja endale sisseelamisperioodi jooksul omandama;
- Teavitada praeguseid töötajaid uue kolleegi liitumisest ettevõttega;
- Seada esimeseks päevaks valmis töökoht, tööks vajalike kontode loomine.

1.2.2. Tegevused esimesel päeval

Töötaja kõige olulisem päev ettevõttes on esimene tööpäev, seega peaks see olema uuele töötajale meeldejääv (Bauer 2011). Esimese tööpäeva eesmärgiks on tavaliselt uuele töötajale tutvustada lähemalt töökeskkonda ning ettevõtte kultuuri (Cable *et al.* 2013). Esimesel päeval on pigem oluline lähenemisviis, et milline informatsioon on töötaja jaoks esmatähtis, mitte kuidas oleks võimalik uuest töötajast koheselt teha tulemuslikum tiimiliige (Wallace 2009).

Uue töötaja esimesel päeval võiks aset leida (Johnson 2021):

- Ülevaate andmine töötajale tema rollist ettevõttes, ettevõtte käitumisreeglitest ja normidest;
- Organiseerida lõuna koos töökaaslastega;
- Tutvustada lähemalt tööks vajalikke vahendeid;
- Tööruumide näitamine;
- Kolleegidele ning juhendajale tutvustamine;
- Küsida tagasisidet töötaja esimese päeva kohta.

1.2.3. Tegevused järgneval perioodil

Peale esimesi nädalaid võiks liikuda elementaarsete töökohustuste selgitamise juurest edasi kindlamate tegevuste juurde nagu oskuste ja kompetentsi tugevdamine ning täiustamine. Samuti võiks hakata uuele töötajale määrama ülesandeid, mis aitavad tal suurendada vastutust ning annab võimaluse isiklikeks saavutusteks. (Greenhouse) Esimese 30 päeva jooksul peaks fookuses olema

luua suhtlusvõrgustikke, seada eesmärgid ning õppida. Uus töötaja peaks saama põhjaliku ülevaate, milline saab olema tema roll ettevõttes. (Dewar 2020)

Esimese 30 päeva jooksul peaks keskenduma järgnevatele tegevustele (Collins 2018):

- Tutvustada töötajat laiemale ringkonnale;
- Juhendaja poolne pidev huvi tundmine uue töötaja toimetuleku vastu ning tagasisidestamine;
- Kohtumiste määramine kolleegide ning võtmeisikutega, saamaks ülevaadet ettevõtte hetkelisest olukorrast ning positsioonist;
- Seada uuele töötajale kindlaid eesmärgid ning ootuseid (esmal peaks üheskoos panema paika eesmärgid ning ootused kogu sisseelamisperioodi jaoks, et uuel töötajal oleks tööd tehes nendest kergem juhinduda);
- Võimalusel kaastöötaja varjutamine, mis annaks uuele töötajale ettekujutuse, milline hakkab tema igapäevatöö välja nägema;
- Eelnevalt kokkulepitud uue töötaja jälgimine tööülesannete täitmisel.

Peale esimest 90 tööpäeva peaks töötaja olema suuteline iseseisvalt hakkama saama enda tööülesannetega ning võtma suurenenud vastutuse tema poolt tehtud töö eest. Töötaja peaks jätkama keskendumist suhtlusvõrgustike suurendamisele ning tugevdamisele. Töötaja peaks edaspidi võtma sihiks pigem suuremad ja tähtsamad kordaminekud. (Ashby 2019) Olulisel kohal on luua ka edaspidi pidev töötaja kaasamine tema arenguks. Töötajate jaoks on olulisel kohal pidev enesearendamine ning võimalused ettevõttes edasi liikuda. (Dewar 2020)

Peale edukat 90 päeva uues organisatsioonis võiks töötajaga vestelda järgmistel teemadel (Collins 2018):

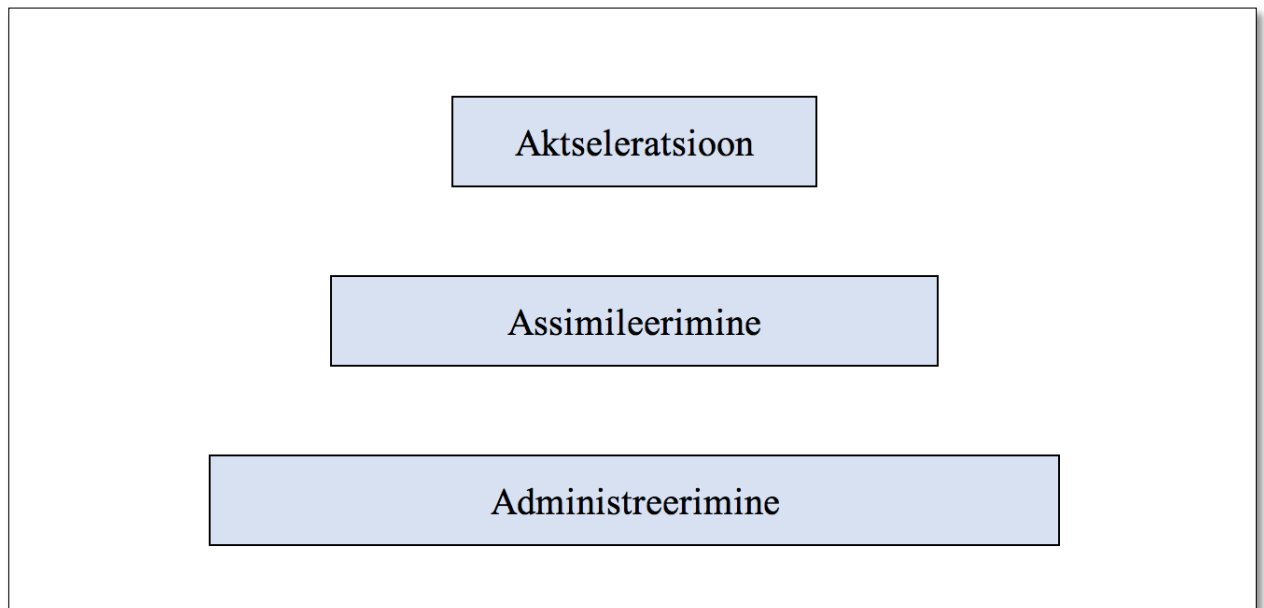
- Vajadusel määrata ja kindlustada vajalikud koolitused ning täiendõpped;
- Ülevaade kogu sisseelamisprotsessist ning tagasiside küsimine töötajalt. (*Onboarding* on pidevalt arenev protsess, seega tagasiside saamine on hea võimalus saada ideid, milliseid arendusi või muudatusi oleks vaja olemasoleval sisseelamisprogrammil sisse viia);
- Rääkida ja vaadata üle seni sooritatud töö ning mis vajaks veel täiendavat täpsustamist;
- Vajadusel vaadata üle või panna paika individuaalsed tööga seotud eesmärgid;
- Arutelu ning kinnitada üle kõik tööohutusega seonduv.

Peale uue töötaja edukat 90 päeva sisseelamist ettevõttesse on siiski oluline töötaja pidev jälgimine, mis võib kesta olenevalt ettevõttest ka kogu esimese aasta vältel. Järeltegevus on vajalik, kuna see tagab töötaja jätkuva seotuse ettevõttega. Kohanedes organisatsiooniga võib tekkida töötajal arusaamatusi ning küsimusi, mille korral on tal olemas abi saamiseks kindel isik, kellelt saada vajalikku informatsiooni. Samuti võimaldab edasine jälgimine saada töötajalt vajalikku tagasisidet rahulolu ning kogemuse kohta. (Pike 2014) Kogu perioodi vältel on oluline mõlemapoolne koostöö ning pühendumus. Ettevõtte ülesandeks on anda töötajale edasi talle tema tööks vajalikud teadmised ning oskused, kuid samas on oluline, et uuel töötajal on huvi ning ta on valmis ka seda informatsiooni omaks võtma. Oluline on töötajal ise kogu perioodi vältel õppimiseks ja mõistmiseks aktiivselt küsimusi küsida. Töötaja peab olema valmis võtma omaks uusi tööviise ja kohanema ettevõtte normide ning reeglitega.

1.3. Efektiivse sisseelamisprogrammi omadused ja selle äriiline mõju

Uuringud näitavad, et efektiivne sisseelamisprogramm aitab uuel töötajal suurendada pühendumist, kiiremini saavutada tulemuslikkuse, vähendada stressi ja tõsta rahulolu tööga. Uue töötaja sisseelamisprogrammi efektiivsus, aga ei sõltu ainult tegevustest, mida see sisaldab, vaid oluline on ka ettevõtte hoiak programmi suhtes. (Harpelund 2019) See milline on ettevõtte pühendumus ja panus sisseelamisprogrammi, võib suurel määral eristada konkreetset ettevõtet teistest ettevõtetest. Viimane asi, mida ettevõtte soovib on kaotada ebaefektiivse sisseelamisprogrammi tõttu töötaja, kelle peale kulutati värbamisel palju aega ning raha. (Ashby 2019) „Efektiivne sisseelamisprogramm suurendab töötaja kaasatust rohkem kui 20%“ (Schepler 2019).

Ettevõtte sisseelamisprogramm ei tohiks olla lihtsalt nimekiri, mille eesmärgiks on märkida tegevus lihtsalt tehtuks. Efektiivse sisseelamisprogrammi korral peab protsess iga töötaja peal olema praktikas läbitud. Järgneval joonisel (vt Joonis 1) on kajastatud sisseelamisprotsessi jaoks püramiid, mis kujutab samme, mis kõik on eduka sisseelamisprogrammi jaoks olulised (Spechler 2019).



Joonis 1. Uue töötaja sisseelamisprogrammi püramiid
Allikas: Spechler (2019, 13)

Administreerimine ehk haldamine on lähtekohaks edasisele sisseelamisperioodile ning tähendab seda, et uue töötaja saabumisel ettevõttesse on kõik tema jaoks valmis seatud ning samuti kõik vajalikud dokumendid allkirjastatud (Spechler 2019).

Teiseks sammuks püramiidis on assimileerimine ehk uue töötaja ühendamine ettevõttega, mille eesmärgiks on panna nad tundma mugavalt uuel positsioonil ning suurendada kuuluvustunnet. Selles sammus on oluline pildi loomine ettevõtte kultuurist. Uus töötaja peaks saama ettekujutuse ning väljaõppe edaspidistest tööülesannetest ning millised ootused talle ning tema tööle on seatud. (*Ibid.*) Assimileerimise tasandil on olulisel kohal sotsialiseerumine organisatsioonis, kuna see aitab ettevõttel eristada tõeliseid talente ning elimineerida need, kes siiski organisatsioonile ei osutu sobivaks (Pike 2014).

Kolmandaks ning viimaseks sammuks on aktseleratsioon ehk arengu kiirendamine, mille eesmärgiks on hakata panustama ettevõtte edukusse. Selles etapis peaks töötajale olema arusaadav tema roll ettevõttes ning ettevõtte ootused. Samuti on vajadusel võimalus pakkuda uuele töötajale koolituste ning arendamise võimalusi, et töötaja suudaks tulla paremini toime talle määratud tööülesannetega ning olla tulemuslikum. (Spechler 2019)

Efektiivne sisseelamisprogramm peaks olema (Krasman 2015):

- **Strateegiline-** Sisseelamisprogramm peaks olema osa ettevõtte strateegiast, mitte lihtsalt üks personaliosakonnas koostatud nimekiri ülesannetest, mis tuleb uue töötaja korral ära teha;
- **Põhjalik-** Sisseelamisprogramm peaks olema protsess, mis kestab kogu töötaja kriitilise perioodi vältel ettevõttes. See peaks olema investering töötajasse, mis aitab tal suurendada produktiivsust ning saada üheks rahulolevaks tiimiliikmeks ettevõttes;
- **Järjepidev-** Sisseelamisprogrammi peab järjepidevalt rakendama iga uue töötaja korral. Kogu protsessi vältel peab säilima tähelepanu, kindlustades sellega maksimaalse võimaliku kasu nii ettevõttele kui ka töötajale;
- **Mõõdetav-** Oluline on kogu sisseelamisprogrammi jälgida, hinnata ning küsida regulaarselt töötajalt tagasisidet, et oleks võimalik saada ülevaade selle mõjust ja efektiivsusest ning pidevalt arendada programmi paremuse poole.

Sisseelamisprogrammi efektiivsemaks muutmisel peaks kõikide kriitilise perioodi etappide vältel sisalduma kaks olulist elementi, milleks on tehnoloogia ning mõõdetavus. Nende kahe elemendi abil on võimalik kindlaks määrata valdkonnad, mis vajavad rohkem tähelepanu ning need toetavad pidevat arengut. Tehnoloogia abil on võimalik sisseelamisprogrammi muuta mugavamaks ning arendada. Tehnoloogia on suureks abiks kogu töötaja jaoks mõeldud paberimajandusega seotud protsessi kiirendamiseks. (Hamilton 2008)

Teiseks oluliseks elemendiks on mõõdetavus, kogu perioodi peab olema võimalik hinnata, et saaks teha kindlaks protsessi mõju, edu ning arengut vajavad aspektid (Krasman 2015). Ettevõtted peaksid välja mõtlema enda jaoks sobivad mõõdikud ja neid kogu protsessi vältel jälgima, et oleks võimalik hinnata programmi tõhusust seatud eesmärkide suhtes (Hamilton 2008).

Uued töötajad lahkuvad organisatsioonist esimese 90 päeva jooksul, kuna ilmuvad ootamatud igapäevased töökohustused, töötajal on kujunenud halb esmamulje, kehv ettevõtte kultuur või parema tööpakkumise saamine teisest ettevõttest (Spilker 2019).

Paljud ettevõtted näevad sisseelamisprogrammi kuluna, ning nad lähenevad kogu protsessile lühinägeliku suhtumisega. Sellisele hoiakule ning lähenemisele võivad aga kaasneda ettevõtte jaoks vähenenud võimekus kasutada täielikult ära uue töötaja oskusi ning võimekust. (Caldwell, Peters 2018) Sisseelamisprogramm mõjutab suurel määral ettevõtte edukust. Ettevõttel, millel ei ole paigas struktureeritud sisseelamisprogramm, võib silmitsi seista erinevate negatiivsete

tagajärgedega, mis mõjutavad nii ettevõtet kui ka töötajat. Ebaefektiivne sisseelamisprogramm võib ettevõttele kaasa tuua langenud tulemuslikkuse, suurenenud ebaefektiivsuse ning üheks suureks ning kulukaks tagajärjeks on suurenenud tööjõu voolavus. Suurenenud tööjõu voolavuse tagajärjel seisab ettevõtte silmitsi suurte asenduskuludega, mis ühe töötaja kohta võivad varieeruda olenevalt ametikohast 100%-300% töötaja töötasust. (What does... 2020) Tegurid nagu rahulolu tööga, organisatsiooniline pühendumus ning töötaja kaasatus on tugevas seoses tööjõu voolavusega (Elsaid *et al.* 2018).

Seevastu efektiivsel sisseelamisprogrammil on nii lühiajaline kui ka pikaajaline kasulikkus nii ettevõttele kui ka töötajale. Töötajal, kes on ettevõttesse täielikult sisse elanud, on suurenenud rahulolu ning organisatsiooniline pühendumus. Samuti kaasneb sellega töötaja kõrgem püsimumäär ettevõttes, mis tähendab ettevõtte jaoks kulude kokkuhoidu, kuna ei teki vajadust asendada ega värvata uut töötajat ning väiksem ajakulu tulemuslikkuse saavutamiseks. (Bauer 2010) Töötajal, kellel on ettevõttesse sisseelamine olnud edukas ning jäänud positiivne mulje, siis jutud heast sisseelamise kogemusest levivad ning see mõjub hästi tööandja brändile.

Sisseelamisprogrammi edukuse jaoks on vajalik nii ettevõtte kui ka töötaja poolne panus ehk see protsess peab maksimaalse efektiivsuse tagamiseks olema kahesuunaline. Töötaja peab olema ka ise kogu sisseelamisperioodi vältel aktiivne ning tahtma otsida ka ise abi ning julgema küsida teavet enda töö edukaks sooritamiseks. (Hamilton 2008)

1.4. Varasemad uuringud uue töötaja sisseelamise teemal

Autor uuris varasemaid teemakohaseid uuringuid, milles on selgunud, et sisseelamisprogramm mängib olulist rolli töötajate rahulolu, organisatsioonilise pühendumise ning töö omandamise juures. Probleemiks on ettevõtete vähene panus uute töötajate sisseelamisele ning see viib suurenenud tööjõu voolavuseni.

2019. aastal Ameerika Ühendriikide õhujõudude noorte ohvitseride seas viidi läbi uuring, mille jaoks oli koostatud 75 küsimusega küsimustik. Küsimustik keskendus kolmele muutujale: töörahulolu, organisatsiooniline pühendumus ja tööks vajalike teadmiste ning oskuste omandamine. Uuringu eesmärgiks oli selgitada välja sisseelamisprogrammi kogemuse mõju kolmele muutujale, millest igaüks on tõestatud kui vabatahtlikult töölt lahkumise faktor. Leiti, et

töötajad, kes on ettevõttesse sisseelanud efektiivsemalt, siis nende organisatsiooniline pühendumus on suurem. Samuti mida efektiivsemat ning arenenumat sisseelamisprogrammi töötajate peal rakendatakse, siis see toob töötajale kaasa töö jaoks vajalike teadmiste ning oskuste parema kinnistumise. (Bowers 2019)

Tervishoiuasutustes töötavate millenniumi põlvkonnas sündinud meditsiinitöötajate seas viidi 2019. aastal läbi uuring sisseelamise kohta, mille eesmärgiks oli saada tagasisidet nende kogemusest ning paremini mõista millenniumi ajastul sündinud tervishoiutöötajate ootusi seoses uue töötaja sisseelamisprogrammiga. Uuringust selgus, et suuremal osal osalenutest on oma kogemuse põhjal ettevõtte sisseelamisprogrammi tavadele etteheiteid ning soovitusi. Uuringus selgus, et sellel ajastul sündinud tervishoiutöötajad sooviksid, et ettevõttesse sisseelamisel oleks olemas efektiivne eel-sisseelamisprogramm. Tervishoiutöötajad sooviksid ka sisseelamisprogrammi ajakava, plaanide, eesmärkide olemasolu. Lisaks toodi välja vajaliku informatsiooni olemasolu ning läbipaistvus. Samuti vajadus individuaalsele lähenemisele, tagasisidele ning mentorlusele. Töötajad sooviksid ametialased arenguvõimalusi ning uuenduslikke ja funktsionaalseid töökohti ning -vahendeid. (Cox, Shufutinsky 2019)

2015. aastal avaldatud jaekaubanduse sektoris läbi viidud uuringus oli üheks eesmärgiks selgitada välja kõrge tööjõu voolavuse põhjused. Uuringust selgus, et peamisteks põhjusteks, miks uus töötaja lahkub organisatsioonist on, et töötaja ei mõista enda töö iseloomu ega ulatust. Teiseks uued töötajad ei saa vajalikku juhendamist ning kolmandaks informatsiooni edastamise viis uuele töötajale on ebaselge ning häiriv. (Hamid *et al.* 2015)

2. UURIMISOBJEKT JA MEETODID

Käesolevas peatükis tutvustab autor töös uuritavat ettevõtet, kirjeldab uuringu meetodeid ning uuringu läbiviimise protsessi.

2.1. Uuritava ettevõtte tutvustus

Qvalitas Arstikeskus AS on ettevõtte, mis tegutseb Eestis alates 1996. aastast. Ettevõtte tegutseb meditsiinivaldkonnas ja on Eesti üks suurimaid eraarstikeskuseid. Ettevõttel on kokku üheksa keskust üle Eesti. Qvalitase keskused paiknevad Tallinnas, Tartus, Pärnus, Jõhvis, Põlvas ja Võrus ning ettevõttel on lisaks viis mobiilset tervisebussi, mis sõidavad riigisisest aastaringselt ja vajaduspõhiselt. Peamised pakutavad teenused nendes keskustes on üld- ja eriarstiabi ning ettevõtte on Eesti suurim töötervishoiuteenuse pakkuja, olles selles valdkonnas tegutsenud 25 aastat. (Qvalitas koduleht)

Qvalitas Arstikeskus AS osutab professionaalset tervishoiuteenust haiguste ennetamise, varajase avastamise ning ravi eesmärgil. Ettevõtte on kodumaine ja selle juhatuse on kaheliikmeline. Juhatuse esimees täidab ühtlasi ka tegevjuhi ja teine juhatuse liige finantsjuhi kohustusi. Ettevõtte töötajate arv on ligikaudu 300 inimest.

Aastal 2021 sai ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS uueks omanikuks Soome üks juhtivaid tervishoiuettevõtteid Mehiläinen, mis on meditsiinivaldkonnas tegutsenud 111 aastat ning pakub kõrgel tasemel töötervishoiu-, eriarsti-, hoolekande-, ja hambaraviteenuseid.

Qvalitas Arstikeskus AS erineb teistest Eestis tegutsevatest eraarstikeskustest selle poolest, et ettevõttel paiknevad keskused üle Eesti ja Qvalitas on teenust pakkudes mobiilne. Ettevõtte on rajanud oma keskused ligipääsetavatesse paikadesse üle Eesti, olles seeläbi klientidele kättesaadavad.

Qvalitas Arstikeskus on Eestis esimesena kasutusele võtnud vaimse tervise hindamise küsimustiku Copsoq3, mis aitab mõista ja parandada töötajate vaimse tervisega seonduvaid terviseriske. „Qvalitas Arstikeskuse jaoks on oluline, et kliendid saaksid kvaliteetset ja professionaalset teenust, mille tagavad meie aastapikkune kogemus, kõrgelt kvalifitseeritud töötajad, kaasaegsed meditsiinitehnoloogiad ja head suhted koostööpartneritega (Qvalitas koduleht).“

Personalijuhtimise eest vastutab ettevõttes personalipartner. Ettevõttes on üks personalipartner, kelle ülesandeks on laiemalt inimressursside haldamine. Personalipartner on partneriks nii töötajatele kui ka ettevõtte juhtidele. Personalipartner on välja arendanud esialgse sisseelamisprogrammi, mida ettevõtte on hiljuti hakanud rakendama uute töötajate sisselamisel organisatsiooni. Uue töötaja sisseelamisprogrammi rakendamine on organisatsioonile oluline, kuna tegemist on pidevalt kasvava ning areneva ettevõttega. Organisatsiooni kasvamisega suureneb ka tööjõuvajadus ning organisatsiooni edukuse jaoks on oluline efektiivse sisseelamisprogrammi olemasolu uute töötajate hoidmiseks ettevõttes.

2.2. Uurimuse meetodid ja protsessi kirjeldus

Uuringu eesmärgiks on saada ülevaade ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS uue töötaja sisseelamisprogrammi hetkeseisust, analüüsida senist arengut ja pakkuda välja arendamise võimalusi tulevikuks. Autor kasutas uuringu läbiviimiseks kvalitatiivset uurimismeetodit, täpsemalt poolstruktureeritud intervjuud, mis võimaldas vajadusel küsida intervjuueeritavalt täpsustavaid küsimusi või küsimusi, mis tekkisid intervjuu käigus. Ettevõttes kokku tehti üheksa intervjuud. Kõikide uuringus osalejatega kontakteeruti meili teel ning lepiti kokku mõlema osapoolle jaoks sobiv aeg intervjuu läbiviimiseks.

Uuringu käigus viidi läbi kaks intervjuusessiooni. Esmalt intervjuueeriti ettevõtte personalipartnerit ning vanemklienditeenindajat. Personalipartneri, kes on arendanud ning hakanud rakendama kasutusel olevat sisseelamisprogrammi, intervjuu käigus soovis autor saada ülevaadet rakendatava sisseelamisprogrammi olemusest. Vanemklienditeenindaja, kes vastutab ettevõtte registratuuritöötajate sisseelamise eest, intervjuu käigus soovis autor saada ülevaadet klienditeenindajatele rakendatava sisseelamisprogrammi olemusest. Intervjuudeks oli eelnevalt ettevalmistatud 13 põhiküsimust (Lisa 1) ning vajadusel küsis intervjuueerija täpsustavaid küsimusi. Intervjuud viidi läbi kuupäevadel 30.03.2021 ning 01.04.2021. Intervjuu

personalipartneriga kestis 29 minutit ja 53 sekundit ning vanemklienditeenindajaga 21 minutit ja 13 sekundit.

Intervjuu küsimused personalipartnerile ning vanemklienditeenindajale koostas autor tuginedes teoreetilisele osale. Intervjuu kuus küsimust olid informatiivsed, et välja selgitada, millal ettevõtte hakkas rakendama sisseelamisprogrammi uute töötajate peal, programmi olemus, rakendamise olulisus, sisseelamise eest vastutavad isikud, sisseelamisperioodi pikkus ning praeguse sisseelamisprogrammi puudused. Selle teemaploki küsimused toetusid teoreetilistele seisukohtadele, mis on peatükkides 1.1. ja 1.2. Teoorias on välja toodud Abdo, Johnsoni ja Collinsi uue töötaja kriitilise perioodi tegevused, millest tulenevalt koostas autor kolm küsimust, mis keskenduvad tegevustele, mida ettevõtte teeb enne uue töötaja esimest ametlikku tööpäeva, esimesel tööpäeval ning sellele järgneval perioodil. Vastavalt Abdo, Johnsoni ja Collinsi teoreetilistele käsitlustele on oluline määrata uuele töötajale sisseelamisperioodil kindel juhendaja/mentor, seega intervjuu üks küsimus keskendus mentorlusele, millega uuriti kui oluliseks peab ettevõtte seda, et töötajale määratakse sisseelamisperioodiks kindel mentor või juhendaja. Küsimus 9 ja 10 keskendusid tagasisidestamisele ning tulemuslikkusele. Nendes küsimustes toetus autor eelkõige Krasmani teoorias toodud tagasisidestamise ja tulemuslikkuse tähtsusele. Küsimus 11 keskendus sisseelamisprogrammi ja ettevõtte ärilise poole vahelisele seosele, teotudes eelkõige Baueri teoreetilistele käsitlustele.

Teise sessiooni käigus intervjueris autor esmalt viite töötajat, kes olid ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS erinevate osakondadega hiljuti liitunud: Pärnu mnt arstikeskuse juhataja, juhatuse assistent, füsioterapeut, suurkliendi müügijuht ning klienditeenindaja. Töötajad, kellega intervjuud läbi viidi, olid ettevõttega liitunud vahemikus november 2020 kuni jaanuar 2021. Intervjuude käigus soovis autor saada tagasisidet nende sisseelamisperioodi kohta ning milliseid kitsaskohti näevad nemad praeguses ettevõtte sisseelamisprogrammis. Võrdlusgrupina intervjueris autor kahte ettevõtte töötajat, kes liitusid kollektiiviga enne, kui hakati rakendama hetkel kasutusel olevat sisseelamisprogrammi. Autor intervjueris ettevõtte andmehaldurit ning klienditeenindajat. Intervjuude eesmärgiks oli saada tagasisidet nende sisseelamise kogemusest ajal, mil ettevõttel ei olnud välja töötatud konkreetset sisseelamisprogrammi. Samuti kas praeguse programmi rakendamine on muutnud uute töötajate sisseelamist ettevõttesse efektiivsemaks ning kas on tegeletud kitsaskohtadega, mis olid enne sisseelamisprogrammi rakendamist. Töötajatele oli eelnevalt ettevalmistatud 14 põhiküsimust (Lisa 2) ning vajadusel küsis intervjuerija täpsustavaid

küsimusi. Intervjuud viidi läbi ajavahemikus 22.03.2021 kuni 30.03.2021. Kõige lühem intervjuu kestis 10 minutit ja 10 sekundit ning kõige pikem kestis 22 minutit ja 51 sekundit.

Töötajatele mõeldud küsimused põhinesid samuti teoreetilistel käsitlustel. Viis küsimust intervjuus olid informatiivsed, uurides tööstaaži, esmamulje, sisseelamisperioodi pikkuse, rakendamise olulisuse ja programmi puuduste kohta. Selle teemaploki küsimustes teotus autor teoreetilise käsitluse 1.1. ja 1.2. peatükkidele. Kuus küsimust olid seotud sisseelamisperioodi kriitiliste perioodidega ning tegevustega, toetudes töö 1.2.1., 1.2.2. ja 1.2.3. teoreetilistele peatükkidele. Kaks küsimust olid seotud mentorluse ning kolleegide kaasatusega. Küsimus 7 oli seotud tagasiside saamisega, mis tugines teooriast Pike seisukohale, et see võimaldab saada töötajatelt infot nende rahulolu ning kogemuse kohta.

Küsimusi eelnevalt intervjuueeritavatele ette ei saadetud, kuid uuringus osalejad olid eelnevalt teadlikud töö teemast, et neil oleks võimalik enne intervjuud mõelda ja meelde tuletada kõik enda ettevõttesse sisseelamisega seonduv. Intervjuud viidi läbi ettevõtte Qvalitas Arstikeskuse AS kontoriruumides, kus oli võimalik privaatselt ja ilma segavate faktoriteta teema üle arutada. Kõik intervjuud lindistati osalejate nõusolekul ning seejärel transkribeeriti. Intervjuu transkriptsioonide näol on tegemist mahukate materjalidega, seega ei ole need välja toodud töö lisades, vaid autor on need kaitsmisperioodiks kättesaadavaks teinud elektrooniliselt *Google Docs* keskkonnas. Transkribeerimise järel kasutas autor *cross-case* analüüsi (Lisa 3, 4, 5), et leida sarnasusi ning erinevusi intervjuueeritavate vastustest ning nende põhjal teha järeldusi ning võimalikke ettepanekuid olemasoleva programmi arendamiseks. Intervjuus osalejaid eristati nende ametikoha põhiliselt. Kõikidelt intervjuueeritavatel saadi põhjalikud ning informatiivsed vastused. Intervjuu kestused varieerusid eelkõige selle tõttu, et osad intervjuueeritavad tõid võrdlusmomente eelmise töökohaga ning kalduti kõrvale põhiteemast. Samuti ei pruukinud intervjuueeritavatel meenuda koheselt kõik sisseelamisega seonduvad aspektid või peeti vajalikuks välja tuua ainult nende jaoks kõige olulisemad.

Lisaks töötas autor läbi olemasolevad dokumendid, mis kirjeldavad ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS olemasolevat sisseelamisprogrammi. Ligipääsu dokumentidele võimaldas autorile ettevõtte personalipartner. Konfidentsiaalsuse tagamiseks eemaldas personalipartner saadetud dokumentidest kõik nimed ning teemasid üldistati. Personalipartner saatis töö autorile kaks dokumenti: väljaõppekava ning ühe näite konkreetse administratiivtöötaja *onboardingu* kavast.

3. TULEMUSTE ANALÜÜS, JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate uuringu tulemustest ning ettevõtte sisseelamisprogrammiga seotud dokumentatsioonist. Autor analüüsib ning kirjeldab personalipartneri, vanemklienditeenindaja ning töötajate kvalitatiivse uuringu tulemusi. Lisaks teeb autor nende tulemuste põhjal järeldused ning sisseelamisprogrammi arendamiseks ettepanekuid.

3.1. Sisseelamisprogrammi olulisus ettevõttes Qvalitas Arstikeskus AS

Esmalt uuris autor personalipartnerilt ja vanemklienditeenindajalt kui oluliseks peavad nad sisseelamisprogrammi rakendamist uue töötaja liitumisel ettevõttega. Mõlemad arvavad, et see on väga oluline, kuna see tagab selle, et inimene saaks edaspidi ettevõttes edukalt hakkama. Sisseelamisprogramm tagab, et uus töötaja mõistaks ettevõtte struktuuri ning ettevõtte ootusi töötajale. Personalipartner pidas oluliseks, et “töötajal peab olema see taustsüsteemi mõistmine, et mis ettevõttes ta töötab, kellega ta töötab, mis on ettevõtte nagu laiem visioon ja kuhu ta tahab jõuda. See, et lihtsalt inimene nagu tuleb tegema oma tööd, siis teinekord võib juhtuda nii, et tegelikult see ettevõtte ootus talle ja tema arusaam, mis temast oodatakse on nagu väga erinevad.” Samuti pidas personalipartner oluliseks, et töötaja saaks talle määratud töökohustuste kohta vajaliku väljaõppe.

Küsimusele, kes vastutab ettevõttes töötaja hea sisseelamise eest, vastasid sisseelamise eest vastutajad erinevatest vaatenurkadest. Personalipartner vastas pigem administratsiooni poole pealt vaadatuna ning vanemklienditeenindaja registratuuris olevate töötajate sisseelamise poole pealt. Personalipartner tõi välja, et see olenebki ametikohast, kuhu uus töötaja tööle asub, kuid “üldiselt see peaks olema ikkagi nii-öelda personaliosakond ja üksuse juht siis, kes peaksid nagu koos selle eest seisma, et see töötaja saaks selle väljaõppe.” Vanemklienditeenindaja vastutab uue registratuuritöötaja sisseelamise eest teoreetilise poole pealt, selgitades ettevõtte töökorralduse ning seaduste poolt. Lisaks temale vastutab ka uuele registratuuritöötajale määratud juhendaja, kelle ülesandeks on teha selgeks töötajale kõik vajalikud algteadmised ja töö praktiline pool.

Tore oli kuulda, et ka kõik intervjuus osalenud uued töötajad peavad sisseelamisprogrammi rakendamist uuele töötajale väga oluliseks. Töötajad tõid välja järgnevaid põhjuseid, miks on uue töötaja jaoks sisseelamisprogramm oluline: maandab pingeid, pakub tuge, loob kindlustunde, oluline suhtlusvõrgustike loomiseks, üldise ning vajaliku info saamiseks, inimese hoidmiseks ettevõttes. Juhatuse assistent tõdes, et “väga raske on niiviisi kui võetakse inimene tööle ja siis unustatakse ta, et üksi hakkama saada on väga raske.”

Samuti mõlemad võrdlusgrupi intervjuueeritavad peavad oluliseks seda, et uutele töötajatele rakendatakse sisseelamisprogrammi. Andmehalduri arvates loob see turvatunde, “esiteks, et sa oled oodatud ja teiseks, et see on oluline, et ettevõtte tahab, et sa kohaneksid.” Klienditeenindaja arvates on see oluline, kuna “see kogu sisseelamisprogramm aitabki uuel töötajal vältida seda tarbetut stressi ja muretsemist. Samuti aitab saada kiiremini ettevõtte jaoks tulemuslikuks, omandada siis just kiiremini enda tööga seotud vajalikud teadmised ja oskused.”

Autor uuris personalipartnerilt ja vanemklienditeenindajalt lisaks, kas ja millist ärilist kasu nad näevad sisseelamisprogrammi loomisel ning rakendamisel ettevõttele. Personalipartner tõi välja, et “mida rohkem me panustame sellesse, et töötaja on valmis, elab kiiremini sisse, siis seda rohkem ja seda kiiremini on ta valmis pakkuma ju nii-öelda täisteenust või noh olemagi nagu tulemuslikum ja tegema tulemuslikumalt tööd, et kui tal jääb see põhi võib-olla nõrgaks, siis võib-olla see töösuhe jääb ka lühikeseks ja iga uus inimene on alati nagu selles mõttes koormus ettevõttele.” Vanemklienditeenindaja näeb samuti ärilist kasu ettevõttele ning näiteks toob uue töötaja värsked ideed ja mõtted ettevõttele.

3.2. Ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS sisseelamisprogrammi olemus

Ettevõttel on välja töötatud väljaõppekava dokument, mis sisaldab ettevõtte võtmeisikuid ning nende poolt räägitavaid teemasid uuele töötajale. Väljaõppekava on loodud uutele administratiivtöötajatele ning mõeldud läbimiseks esimese nelja nädala jooksul. Selle väljaõppekava eesmärgiks on tunda õppida ettevõtte Qvalitas Arstikeskuse ärimudelit, pakutavaid teenuseid ning hetkel käimasolevaid projekte. Samuti annab see võimaluse tutvuda lähemalt ettevõtte võtmeisikute ja valdkonnajuhtidega, kes omavad parimat ülevaadet valdkonnast ja ettevõtte kogemust, mida uuele töötajale edasi anda. Dokumendis on lisaks välja toodud kõik

isikud ametikohtade lõikes, kes aitavad uue töötaja sisseelamisele kaasa ning mainitud, et tegelikult on abiks kõik Qvalitase töötajad uuele inimesele ettevõttesse sisseelamisel. (Qvalitas väljaõppekava)

Töö autor uuris lähemalt ka näidet ühe uue töötaja sisseelamisega seotud kavast, mis on *Excel*'is koostatud tabel. See sisaldab täpsemat infot planeeritud tegevuste kohta ning kes antud tegevust läbi viivad ehk on mentoriks. Personalipartner jagab tavaliselt olulisemad teemad töötaja esimeste töönädalate peale ära, kuid siiski kava pikkus sõltub suurel määral erinevatest faktoritest ning arvestada tuleb selle juures erinevate inimeste graafikutega. Seega tegevused tabelis ongi välja toodud kuupäevaliselt ning kindlaks on määratud kellaajad. Antud näide sisaldas kohtumisi nii võtmeisikutega kui ettevõtte erinevate osakondadega, iseseisvaid tööülesandeid ning praktilist poolt. (Qvalitas onboarding kava)

Autor uuris intervjuude käigus, millal töötati välja ja hakati rakendama uute töötajate peal kindlat sisseelamisprogrammi. Esimest korda rakendati programmi umbes eelmise aasta oktoobrist. Vanemklienditeenindaja ütles, et mingil määral juba tegelikult aastast 2017, kuid nüüd eelmise aasta sügisest on programm arenenud ning lisandunud tegevusi.

Küsimusele, milline näeb välja ülesehituselt olemasoleva uue töötaja sisseelamisprogramm vastas personalipartner, et “kõige alus ongi see, et mõista nagu ettevõtet. Saadagi aru, mis on nagu Qvalitas, mis on see meie tegevusvaldkond.” Ülesehituselt on olulisemateks tegevusteks sisseelamisperioodil esimese töönädala jooksul kohtumised erinevate valdkondade võtmeisikutega, kelle ülesandeks on uuele töötajale selgitada konkreetse üksuse tööd ning rolli organisatsioonis. Kogu ülesehituse juures on oluline, et uus töötaja saaks nii teoreetilist kui ka praktilist poolt. Peale esimest kuud toimub personalipartneriga vahevestlus, et saada tagasisidet töötajalt tema toimetuleku, rahulolu ning vajaduste kohta. Lisaks toimub peale nelja kuud katseajavestlus otsese juhiga.

Registratuuritöötajatele mõeldud sisseelamisprogrammi ülesehitust ei ole tegelikult ametlikult kuskile kirja pandud. Ainult konkreetsed juhtumid ning tellimuste juhendid, et kuidas nende korral peaks käituma. Vanemklienditeenindaja aga mainis, et “mõned asjad on mul kirjas, need on niisugused asjad nagu tööriietus ja kõik need kasutajad ja arvuti. Pigem üldiselt, et mis tal peab olemas olema. Kindlasti ma panen endale kirja, et mis juhendeid ma hakkan talle aeg-ajalt töömeili peale saatma, et saaks lugeda.”

Täna sel päeval ei ole ettevõtteel määratud kindlaid sisseelamisperiodiga seotud tulemuslikkuse indikaatoreid. Personalipartner lissas, et “need on kõik selles mõttes sellised noh vestlusel põhinevad. Ma olen nagu mõelnud küll, et ma tahaks tegelikult selle kohta teha võib-olla sellise nagu mingi noh küsimustiku, aga sellisel juhul ka need hinnangud on ikkagi kvantitatiivsed.”

Ettevõtte peab oluliseks uuele töötajale juhendaja/mentori määramist, kes uut töötajat juhendaks, abistaks ja vastaks tekkivatele küsimustele. Personalipartner ütles, et “töötajal peaks kindlasti olema nagu see arusaam, et kes on see tema usaldusisik. Enamasti see on nagu üksuse juht.” Registratuuri töös on see väga oluline, kuna tööd ja erinevaid juhendeid on väga palju. Samuti arvab vanemklienditeenindaja, et “kui sa oled täitsa uus inimene, kes pole näiteks meie tööprogrammiga varem tööd teinud või meditsiinivaldkonnas tööd teinud, siis läheb päris raskeks.” Seega juhendaja on uuele registratuuritöötajale absoluutne vajadus.

Viies läbi intervjuusid ettevõtte uuemate töötajatega, uuriski töö autor, et kas neile määrati sisseelamisperiodiks ettevõttes kindel juhendaja/mentor. Arstikeskuse juhatajale, suurkliendi müügijuhile ning klienditeenindajale määrati kindel juhendaja, kes aitas neil omandada tööks vajalikke teadmisi ning oskusi. Klienditeenindajal oli juhendaja kõrval kuu aega ning müügijuhil poolteist kuni kaks kuud. Füsioterapeudile ning juhatusse assistendile kindlat juhendajat ei määratud, kuid juhatusse assistendile oli peamiselt abiks personalipartner. Uurides füsioterapeudilt, kas talle oleks see üldse vajalik olnud, tõdes ta, et “ma otseselt ei pidanud isiklikult vajalikuks, ka sellepärast, et mul töökogemust ma tunnen on piisavalt, et saan hakkama.”

Samuti on uue töötaja jaoks oluline, et ta teaks, millise isiku poole konkreetsete küsimustega ettevõttes pöörduda. Enamus töötajatele olid ka kindlaks määratud isikud, kelle poole nad said jooksvate küsimuste või muredega pöörduda. Töötajatele oli ka selgitatud, mis küsimuse korral, millise isiku poole ettevõttes pöörduda. Suurkliendi müügijuhile kindlaid isikuid ei määratud, kuid võtmeisikute esitluste käigus sai ta selgust, millise osakonna poole võib ta teatud küsimustega pöörduda. Müügijuht mainis, et “seda ma nagu natukene kartsin, et mida rohkem inimesi seotud on, siis seal tekib see, et seal venib see suhtlus.” Samuti oli müügijuhi jaoks alati olemas tema juhendaja, kelle poole võis jooksvates küsimustes alati pöörduda.

Samuti uuris autor võrdlusgrupi intervjuueeritavatelt, kas ka neile määrati sisseelamisperiodiks kindel juhendaja, siis andmehalduril olid küll kindlad inimesed, kes talle tööülesandeid näitasid, aga see toimus ainult ühe tööpäeva, peale mida hakkas töötaja iseseivalt tööle. Samuti olid

andmehalduri jaoks kindlad inimesed, kelle poole küsimustega pöörduda samad isikud, kes talle tööülesandeid selgitasid. Nende poole ta sai pöörduda kui oli midagi ununenud või tekkis probleem. Lisaks sai ta pöörduda korralduslike ja üldiste küsimuste korral ettevõtte personalipartneri poole. Klienditeenindajal oli juhendaja temaga ainult esimese töönädala, kuna töötajale oli juhendajaks inimene, kes nädala pärast ettevõttest lahkus. Sisseelamisperioodil keegi kindlaid isikuid ei olnud töötajale määranud, kelle poole võis pöörduda oma küsimuste ja muredega, kuid ta teadis, et alati võis pöörduda enda kaaskolleegide ning teenindusjuhi poole. Meditsiiniliste küsimuste korral sai alati abi küsida õdedelt ja arstidelt, kes olid nõus aitama.

Tagasiside saamine sisseelamisperioodil on töötaja jaoks oluline, kuid intervjuerides võrdlusgrupi töötajad selgus, et sel ajal kui nemad ettevõttega liitusid, siis regulaarselt tagasisidet nad sisseelamisperioodil ei saanud. Klienditeenindaja mainis, et “ainuke selline tagasiside, mis ma sain oligi siis kaaskolleegidelt regist ja sellises mitteformaalses vormis.”

Uurides aga personalipartnerilt ning vanemklienditeenindajalt, kas tänasel päeval rakendades kindlat sisseelamisprogrammi pööratakse tähelepanu regulaarsele tagasiside andmisele uuele töötajale, saab teha järelduse, et ettevõtte on programmi rakendama hakates tegelnud kitsaskohaga ja uutel töötajatel toimuvad vahevestlused ning lisaks mainis vanemklienditeenindaja, et “meil on sellised avatud registratuuritöötajad, nad ise kommenteerivad ja jagavad oma mõtteid ning arvamust minuga.”

Uurides hiljuti liitunud töötajatelt regulaarse tagasiside saamise kohta, siis juhatuses assistent ning klienditeenindaja said aktiivselt tagasisidet tehtava töö kohta. Juhatuses assistendil, suurkliendi müügijuhil, klienditeenindajal ning arstikeskuse juhatajal toimus peale teatud perioodi ettevõttes vestlus personalipartneriga, kus uuriti toimetuleku ning rahulolu kohta. Suurkliendi müügijuhile sellest vestlusest piisas, kuna enne peaks saama ise ülevaate valdkonnast ning tööst. Müügijuht lisas, et “ma alles õppisin ja see oli nagu täitsa okei, et ma nagu siis ei eeldanud seda.” Arstikeskuse juhataja sai ka mitteformaalselt tagasisidet otseselt ülemuselt. Samuti ütles arstikeskuse juhataja, et “muidu uuris juhtkond ka, et kas sa oled väsinud või et kuidas sulle meeldib,” tundes huvi töötaja rahulolu kohta. Ainuke, kes pole üldse formaalset tagasisidet saanud on füsioterapeut, tagasiside saamiseks pidi ta ise seda otsima ning küsima.

Autor soovis personalipartnerilt ja vanemklienditeenindajalt arvamust selle kohta, kui kaua nende arvates kulub uuel töötajal aega ettevõttesse sisseelamiseks. Vanemklienditeenindaja hinnang oli

järgmine: “meie töö on selline, et info kogu aeg muutub ja töökorraldus, et võib-olla uuel inimesel on väga raske. Arvan, et kaks kuud kindlasti läheb selleks aega, et on enam-vähem kursis ja oskab toimida ning tegutseda. Peale kahte kuud on tal ikkagi väga palju küsimusi.” Personalipartner tugines tehtud uuringutele, et kuskil aasta. Siiski ettevõtte eeldab, et töötaja tunneb ennast juba varem osana organisatsioonist ning katseaeg on aeg, mil töötaja peaks selgusele jõudma, kas töökeskkond ja töö ise on talle sobivad. Iseseivalt tööülesandeid peaks suutma töötaja täita muidugi juba enne nelja kuud. Lisaks mainis personalipartner, et “see on väga individuaalne, sest on ka inimesi, kes reaalselt nagu ongi, ma ei tea, teisel või kolmandal päeval haaravad kõike lennult ja neid, kes vajavad nagu rohkem seda käehoidmist.”

Uurides personalipartnerilt ning vanemklienditeenindajalt praeguse sisseelamisprogrammi efektiivsuse kohta, siis vastused erinesid. See võib tulla sellest, et personalipartner rääkis pigem administratsiooni ja vanemklienditeenindaja registratuuri sisseelamise vaatevinklist. Registratuuris olevate töötajate sisseelamine on praktilisem kui administratiivtöötajate oma. Personalipartneri seisukoht oli, et “ta võiks olla võib-olla selles suhtes efektiivsem, et ta on täna suhteliselt nagu sellises loenguvormis, et iseenesest meil võiks olla, me selle nimel praegu veel tegutseme, et meil sinna juurde tuleks ka nii-öelda see nagu testimisvõimekus ehk siis pärast nagu ütleme seda *onboardingut*, siis inimene täidab ka mingi sellise nagu testi või midagi sellist, et noh kinnistada neid teadmisi ja see asi samamoodi, et võiks olla ka nagu mingi info, selline üldine infomaterjal, mis lähebki sellele töötajale.” Vanemklienditeenindaja see-eest peab registratuuris olevate töötajate sisseelamist efektiivseks. Seda seetõttu, et “terve kuu aega juhendaja on sinu kõrval. Ma arvan, et see annab ikka hästi palju, et sa saad iga minut kohe üle küsida kui ei saa millestki aru. See juhendaja nagu jääbki sinu juhendajaks nagu pärast ka. See on juba mitteametlikult, aga ikkagi on alati olemas.” Samas peab vanemklienditeenindaja tulemuste saavutamiseks oluliseks mõlema poolset panust. Oluline on, et uus töötaja oleks aus ning avatud, kui miski jääb arusaamatuks, et sellisel juhul vanemklienditeenindaja saaks olla abiks ning jagada vajalikke selgitusi.

Viimaseks uuris autor mõlemalt sisseelamise eest vastutavalt isikult, et kas nad näevad ka praegusel sisseelamisprogrammil puudusi või arengukohti. Personalipartneri arvamus on, et “see arengukoht ongi see, et see peaks olema nagu võib-olla ikkagi veel struktuursem ja ta peaks olema nagu rakendatav meil kõikidele töötajatele. See tähendab seda, et samas ta peaks nagu lähtuma ka selle iga ametikoha individuaalsusest.” Samuti näeks personalipartner arengukohaks sissejuhatavat e-õpet, mis sisaldaks kogu vajalikku infot ettevõtte kohta, kuid oleks kompaktne ja

kui inimesel on huvi uurida süvitsi, siis selleks on olemas lisamaterjalid ning õppe lõpus oleks ka test, kontrollimaks omandatud teadmisi. Vanemklienditeenindaja tõi arengukohaks registratuuritöötajate sisseelamise juures olemasoleva töötaja töö kiiruse vähenemine ning kaastöötajate kannatuse seoses uue töötaja juhendamisega. Juhendaja pühendumus ning töö kiirus kannatavad, sest ta peab õpetama uut töötajat ja olema samas kannatlik ning näitama tööga seotud protsesse rahulikult. Lahenduseks pakuks vanemklienditeenindaja ise välja lisatööjõu olemasolu perioodil, kui toimub uue töötaja väljaõpe, et juhendaja saaks kogu oma energia ning aja suunata õpetamisele.

Personalipartner lisas veel omalt poolt peale intervjuu põhiküsimusi, et sisseelamisprogramm on ettevõttes pidevalt arenev protsess. “Aasta pärast rääkida, siis meil on võib-olla mingi asi valmis, aga siis on näha, et hoopis mingi kolmas asi vajab arendamist. Oluline ongi lihtsalt see, et ei anta inimesele lihtsalt paberit ja pliiatsit ja et hakka tööle, vaid inimene peab aru saama kuhu süsteemi ta astub. Konkurentsieelisena kui inimene ikkagi tunneb, et ta on nagu oodatud organisatsiooni, siis see hea sõna levib ka mujale.”

3.2.1. Tegevused enne esimest päeva

Oluline on, et ettevõtte näitaks juba enne uue töötaja esimest ametlikku tööpäeva üles huvi ning pööraks tähelepanu vajalikele tegevustele. Seega palus autor ettevõtte personalipartneril ja vanemklienditeenindajal selgitada tegevusi, mis tuleks kindlasti ära teha enne uue töötaja esimest tööpäeva. Oluliseks on tööandja füüsiline valmisolek ehk töökoha, kontode, töövahendite ning uksekaartide olemasolu. Personalipartneri ütles, et “tulebki paika panna see nii-öelda *onboarding* kava siis või järjekord. Siis vaadata üle, mis konkreetsed teemad on võib-olla selle ametikoha kontekstis kõige olulisemad ja olulisemad võib-olla nagu eelisjärjekorras läbida, et inimene saaks juba hakata nagu natukene ka tööülesandeid täitma.” Olulisel kohal on sisseelamise eest vastutavate inimeste valmisolek ning vastavad presentatsioonid peavad olema ajakohased. Oluline on uuele töötajale eelinfo ning -materjalide jagamine. Ettevõtte teavitab ka olemasolevaid töötajaid, et organisatsiooniga on liitumas uus töötaja. Vanemklienditeenindaja pidas lisaks oluliseks veel juhendaja määramist uuele töötajale. Vanemklienditeenindaja mainis juhendaja valimise kohta, et “meil ei ole nii, et see on nagu käsk või korraldus, et alati küsin, kellel on soovi ja kes tahaks.”

Uurides ettevõttega hiljuti liitunud töötajatelt, kes ja milliste kanalite kaudu saatis töötajale vajamineva info esimese tööpäeva kohta, siis kõikide töötajate puhul vastus küsimusele kattus. Enamus töötajatelt käis suhtlus ettevõtte personalipartneriga ning e-maili teel. Osade töötajatega

kontakteeruti lisaks ka telefoni teel. Arstikeskuse juhataja värbamine käis läbi kolmanda firma, seega osaliselt sai ta ka vajaminevat infot nende kaudu ning klienditeenindaja sai vajaminevat infot lisaks ka vanemklienditeenindajalt.

Võrdlusgrupi intervjuueeritaval andmehalduril toimus, nagu ka hiljutisel perioodil liitunud uutel töötajatel, suhtlus enne esimest tööpäeva ettevõtte personalipartneriga meili ning telefoni teel. Klienditeenindaja suhtlus toimus ettevõtte teenindusjuhiga telefoni teel. Uurides intervjuueeritavalt, milliseid tegevusi enne esimest tööpäeva läbi viidi, siis andmehalduriga kõigepealt arutati läbi töökorraldus ning personalipartner saatis talle töölepingu tutvumiseks ja allkirjastamiseks. Samuti üldinfo jagamine ja tööülesannete selgitamine töötajale. Klienditeenindajal enne esimest ametlikku tööpäeva toimus proovipäev ning selgitati lühidalt tööülesandeid ning -korraldust.

Paludes hiljuti ettevõttega liitunud töötajatel loetleda tegevusi, mis viidi läbi enne nende esimest ametlikku tööpäeva ettevõttes, tõid kõik töötajad välja töölepingu saamise tutvumiseks ning allkirjastamiseks. Oluliste tegevustena toodi veel välja: ametijuhendi saamine, üldise info edastamine esimese tööpäeva kohta, sisekorraeskirjad tutvumiseks. Arstikeskuse juhatajalt palus personalipartner eelnevalt fotot iseendast ja lühitutvustust, et teda tulevastele kolleegidele tutvustada ettevõttes kasutusel olevas suhtluskanalis *Guava*. Samuti oli kolm töötajat, kes käisid enne esimest ametlikku tööpäeva tutvumas ettevõttega. Selle käigus tutvustati ettevõtte tööruume ning uusi töötajaid tulevastele kolleegidele. Juhatuse assistendil ning füsioterapeudil tuli soov ettevõttega tutvuma tulla nende initsiatiivil. Klienditeenindajale aga oli ette nähtud proovipäev kui osa ettevõttesse sisseelamisest, kus paari tunni jooksul vaatles uus töötaja registratuuri tööd.

3.2.2. Tegevused esimesel päeval

Autor palus sisseelamise eest vastutavatel isikutel kirjeldada töötajate esimest tööpäeva ettevõttes. Mõlema intervjuueeritava vastustest selgus, et esimesel päeval korraldatakse töötajale kontoriruumides ning arstikeskuses ringkäik, kolleegidele tutvustamine. Registratuuritöötajatele tutvustatakse lähemalt lisaks, millises kabinetis mingi meditsiinipersonali esindajad töötavad. Peale üldist ringkäiku ning tutvustust hakkab klienditeenindajatel koheselt peale tööülesannete õppimine enda juhendaja kõrval. Personalipartneri arvates on oluline see, et “esimene päev ei tohiks olla nagu väga intensiivne ja ta ei tohiks olla ka väga igav, et selline paras balanss peab olema, et ühelt poolt ei taha inimest sellise infoga üle küllata, aga teiselt poolt kui inimesel on väga nagu igav, et siis see ka ei ole hea.” Tavaliselt personalipartneri sõnul esimene tööpäev ettevõttes veidi lühem kui kaheksa tundi.

Uurides võrdlusgrupi intervjueeritavatel, milline nägi välja nende esimene tööpäev ettevõttes, tõdesid nad, et see oli hirmutav ja raske. Mõlema töötaja jaoks oli see esmane kokkupuude meditsiinivaldkonnaga. Andmehaldurile esimesel tööpäeval tutvustati ja näidati talle lähemalt tööülesandeid. Klienditeenindajal toimus esimesel tööpäeval töölepinguga tutvumine ning allkirjastamine. Samuti tutvus klienditeenindaja tööd puudutavate juhendite ja dokumentidega ning siis hakkas peale aktiivne juhendaja jälgimine ning töö õppimine. Võrdlusgrupi intervjueeritavatel aga ametlikku tutvustamist kolleegidele ei olnud. Töötajatega tutvusid mõlemad jooksvalt ise. Klienditeenindajat tutvustati ametlikult ainult registratuuris olevatele kolleegidele.

Paludes ettevõttega hiljuti liitunud töötajatel kirjeldada nende esimest tööpäeva ettevõttes, selgub et sisseelamisprogrammi välja töötamisega on paika pandud kindlad tegevused, millele ettevõtte uue töötaja esimesel tööpäeval tähelepanu pöörab. Juhatuse assistent ja füsioterapeut tutvusid ettevõtte ruumidega enne esimest ametlikku tööpäeva organisatsioonis käies. Teistele töötajatele tehti ringkäik ettevõtte tööruumides esimesel tööpäeval. Ringkäiku tehes keskenduti eelkõige töökeskkonnale, kus inimene hakkab tööle. Enamikele töötajatele tutvustati ka kolleegi esimesel tööpäeval või ettevõttega tutvumas käies, kuid füsioterapeutil sellist ametlikku tutvumist ei tehtud. Füsioterapeut lisas, et “No seda keda me siin seal nägime, siis seda mulle tutvustati.” Töötaja aga tõdes, et “ma ei ole ka selline, kes vajaks, et temal käest kinni võetakse ja mulle seal tutvustatakse, et ma pigem ise aktiivne suhtleja.” Klienditeenindajat samuti ei tutvustatud kogu personalile proovipäeval ning esimesel päeval, pigem toimus see kõik jooksvalt. Nii suurkliendi müügijuhi kui klienditeenindaja esimene tööpäev möödus vaadeldes talle ettevõtte poolt määratud juhendajat. Füsioterapeutile selgitas esimesel tööpäeval lähemalt öde meditsiiniprogrammi ning selle funktsioone ja peale seda algas patsientide vastuvõtt. Juhatuse assistendil algasid esimesel tööpäeval kohe kohtumised erinevate osakondade võtmeisikutega, tutvus lähemalt sisekorraeeskirjaga ning ettevõtte juhatase liige rääkis lähemalt ettevõtetest ning selle tegevusvaldkonnast. Arstikeskuse juhataja sai ülevaate ka lisaks, kellega ta hakkab igapäevaselt koostööd tegema ning kelle poole tekkivate küsimustega pöörduda.

Uuele töötajale hea esmamulje jätmine ettevõtte poolt on oluline, seega palus autor personalipartneril ja vanemklienditeenindajal selgitada, millise emotsiooni soovib ettevõtte töötajale peale esimest tööpäeva jätta. Personalipartner ütles: “mina ideaalis tahaks, et inimesel tekiks huvi. Tekiks endal see soov võib-olla uurida ja lugeda juurde.” Samuti peab personalipartner oluliseks, et koostöö peab olema vastastikune. Ettevõtte jagab uue töötajaga vajalikku infot, aga

oluline on, et uus töötaja ka kogu selle info vastu võtab. Vanemklienditeenindaja sooviks, et uus töötaja peale esimest päeva tunneks, et “me oleme hästi avatud ja abivalmid, et ta saaks aru, et me tahame ja oskame aidata ja õpetada. Me tahame, et ta saaks paremini aru meie tööst.”

Autor uuris hiljuti ettevõttega liitunud töötajatelt, kas nad tundsid ennast esimesel päeval ettevõttesse oodatuna ning kas ettevõtte poolt olid kõik ettevalmistused tehtud. Kõik töötajad vastasid üksmeelselt, et tundsid oodatuna ning ettevalmistused ettevõtte poolt olid samuti tehtud. Kõikidele töötajatele oli valmis seatud nende töökoht ning tööks vajalikud kontod loodud. Osad töötajad tõid ka võrdluseks nende eelmised töökohad, kus ei olnud esimeseks päevaks ettevalmistusi üldse tehtud, seega tulles Qvalitasse olid nad väga positiivselt üllatunud.

Hea oli kuulda, et ka võrdlusgrupi intervjueeritavad tõdesid, et nad tundsid ennast esimesel tööpäeval ettevõttesse oodatuna, kuna kolleegid olid toredad. Andmehalduril olid kõik vajalikud ettevalmistused ettevõtte poolt tehtud. Olemas oli töökoht ning määratud kindlad inimesed, kes hakkavad talle tööülesandeid näitama. Klienditeenindaja väitis, et “ettevalmistused olid nagu tehtud küll, aga eks oli ka asju, millega hakati alles esimesel ametlikul tööpäeval tegelema.”

Uurides uutelt töötajatelt, milline emotsioon jäi neil ettevõttest peale esimest ametlikku tööpäeva, oli kõikide töötajate esmamulje ettevõttest positiivne. Suurkliendi müügijuhi emotsiooniks peale esimest tööpäeva oli ka hirm, kuna see kõik tundus nii võõras. Müügijuht aga lisas, et “nagu see ei olnud selline halb või häiriv emotsioon, see oli pigem see, et noh ta oli muidugi huvitav, et kui nii palju saab õppida ja areneda.”

Võrdlusgrupi intervjueeritavate emotsiooni ja esmamulje kohta uurides peale esimest tööpäeva, tõdes andmehaldur, et “ma olin täiega vaimustuses, et ma saan lõpuks teha midagi siukest asjalikumat, sellist kontoritööd.” Samas oli andmehalduril hirm selles ees, et kas ta saab kõigega hakkama ja tuleb toime. Klienditeenindaja emotsioonid peale esimest tööpäeva olid üsna segased, kuna uut infot oli töötaja jaoks korraka väga palju ning töötempo oli kiire. Klienditeenindaja tõdes aga, et “samas nagu oli kogu selle õppimisprotsessi ees selline põnevus ja ma tundsin, et see oli ka väljakutse iseendale siis heas mõttes.”

3.2.3. Tegevused järgneval perioodil

Ettevõttel on oluline pöörata tähelepanu uuele töötajale ka tema esimestel nädalatel ning kuudel uuel ametikohal, seega autor palus personalipartneril ning vanemklienditeenindajal kirjeldada uue

töötaja esimesi nädalaid ning kuid ettevõttes. Mõlema intervjueeritava vastusest tuli välja, et tegelikult ettevõttel ei ole ametlikult kuskil kirjas, milliseid tegevusi tuleks selle perioodil teha, vaid pigem on need lihtsalt head tavad. Seega personalipartner jäi mõtlema ja oskas välja tuua ainult paar konkreetset tegevust, mis sellel perioodil iga töötajaga toimuvad. Esiteks on peale esimest ning neljandat ettevõttes töötamise kuud vestlused ja teiseks kõikide võtmeisikutega kohtumiste läbimine. Sellel perioodil toimubki uuel töötajal üldiselt praktiline õpe enda juhendajaga. Vanemklienditeenindaja kirjeldas seda ajalist perioodi pisut põhjalikumalt, mainides, et “tavaliselt paar esimest päeva inimene ehk siis uus töötaja lihtsalt istub kõrval ja vaatab pealt, kuidas töö käib, aga kui ta on aktiivne ja tahab ise juba varem proovida, siis me nagu alati seda ka hea meelega vastu võtnud ja lasknud kohe inimesel ka arvutit kasutada ja ise toimetada.” Registratuuritöötajate esimese nädala eesmärgiks on ettevõtte põhilise teenusega, milleks on töötervishoiuteenus, seonduva selgeks tegemine. Samuti on eesmärgiks üsna kiirelt saada selgeks arvete koostamine ning eriarstiteenuseid kasutavate klientide teenindamine. Vanemklienditeenindaja viib peale kahte nädalat vabas vormis läbi ka lihtsa testküsitluse, mille eesmärgiks on kontrollida uue töötaja teadmiste omandamist. Samuti on registratuuritöötajatele hiljutiseks uuenduseks vahevestluste läbiviimine vanemklienditeenindaja poolt. Vestlused toimuvad peale esimest, teist ning neljandat kuud.

Autor uuris võrdlusgrupi töötajatelt, kas keegi selgitas neile lähemalt tööülesandeid ning ettevõtte ootusi. Klienditeenindajal olid tööülesanded kirjas töölepingus ning neid selgitas esimese nädala jooksul talle ka tema juhendaja. Andmehaldurile selgitas kõigepealt tööülesandeid ettevõtte personalipartner ja siis vastavalt tööülesandele vanemklienditeenindaja, raamatupidaja ning andmehaldur. Kumbki intervjueeritav aga ei mäleta, et keegi oleks neile ettevõtte ootuseid selgitanud. Samuti ei olnud kummalegi intervjueeritavale sisseelamisperioodiks kindlaks määratud eesmäärke.

Kõikidele uutele töötajatele sai selgitatud neile määratud tööülesanded ning ettevõtte poolsed ootused. Uurides töötajatelt, kas neile olid ka sisseelamisperioodiks kindlaks määratud eesmärgid, siis erinevalt võrdlusgrupi intervjueeritavatest, arstikeskuse juhatajale, juhatuse assistendile ning suurkliendi müügijuhile olid kindlaks määratud vahe-eesmärgid, millised teadmised ning oskused peaks teatud aja jooksul töötaja omandama. Klienditeenindajale kirjalikult eesmäärke kuskil kirja pandud ei olnud, kuid peale esimest kuud eeldab ettevõtte, et töötaja suudab põhilisi tööks vajalike protseduure iseseisvalt teha. Füsioterapeutidele kindlaid eesmäärke paika ei pandud, kuid töötajal oli arvamus, et “ma ei kujuta ette, mis eesmärgid võiks füsiol olla.”

Uurides uutelt töötajatelt, kas nende jaoks oli sisseelamisperiood ettevõttesse piisavalt pikk, siis juhatuse assistent elab veel ettevõttesse sisse, mis on ka täiesti mõistetav ja loogiline. Teised intervjuueeritavad on tänaseks päevaks suutnud ettevõttesse sisse elada. Lisaks tahtis autor teada saada, kui kaua üldse kulub aega uuel töötajal ettevõttesse sisseelamiseks intervjuueeritavate arvates. Nii arstikeskuse juhataja kui juhatuse assistent nõustusid, et töötajal võib selleks kuluda kuni aasta, kuid arvavad, et neli kuud ehk katseaeg on selleks piisavalt pikk aeg. Suurkliendi müügi juhi arvamus on, et “see sõltubki nii sellest valdkonnast ja kas sa oled seal varem olnud või mitte.” Valdkonnaga tuttav olles kuskil kuu aega aga kui täiesti võõras valdkond siis umbes pool aastat. Klienditeenindaja võttis seisukoha lähtudes enda ametikohast ning tema arvamus oli, et “no ikkagi ma ütleks võib-olla nagu see, et sa oskad juba ka nii-öelda võib-olla üheksakümmend protsenti küsimustele vastata, et siis ikka mingi kolm kuud ma usun.” Füsioterapeut ei osanud kindlat perioodi määrata, kuna arvas, et “see on väga individuaalne, inimesed on erinevate iseloomudega.”

Võrdlusgrupi intervjuueeritavate vastused seoses sisseelamisperioodi pikkusega ettevõttes erinesid. Andmehaldur tundis, et “kohanesin suht kiirelt. Ma isegi ei ütleks, et mingi alguse periood nagu oli, vaid ma lihtsalt nagu tasapisi elasin sisse, sain oma töö selgeks ja tutvusin vaikselt inimestega.” Klienditeenindaja jaoks oli nädal juhendajaga liiga lühikene aeg kõige vajaliku omandamiseks, kuna töös on palju erisusi ning nüansse. Lisaks uuris autor kui kaua kulub intervjuueeritavate arvates uuel töötajal selleks, et ettevõttesse sisse elada. Andmehalduri arvamus oli, et kindlasti kuu aega, aga see sõltub kindlasti ka indiviidist. Klienditeenindaja arvas, et “kuskil kolm kuud ikka kindlasti, et see ongi selline hea aeg mõistmaks, kas töö sobib sulle ja kas see vastastikune klapp on kolleegidega. Samuti siis enda töökohustuste omandamiseks ja kogu selle süsteemi mõistmiseks, aga eks see muidugi oleneb inimesest ja selleks võib üldse kuluda kokku kuni terve aasta.”

Võrdlusgrupi intervjuueeritavate liitumisel organisatsiooniga ei olnud ettevõttel välja töötatud sisseelamisprogrammi uutele töötajatele, seega uuris autor võrdlusgrupi intervjuueeritavatelt, millised olid tol ajal kui kindlat programmi ei rakendatud, nende arust kõige suuremad puudujäägid ettevõttesse sisseelamisel. Mõlemad nõustusid, et oleks võinud olla rohkem tagasisidet, ettevõtte poolset tuge, kolleegidele tutvustamist ning tööruumide näitamist. Andmehaldur oleks soovinud ka saada parema ülevaate organisatsioonikultuurist. Klienditeenindaja tõi välja, et “tol ajal eks suurimaks puuduseks ja raskuseks oligi see, et minu juhendaja oli minuga nii lühikese perioodi ja sellest jäi väljaõppeks ilmselgelt väheks. Olekski

olnud ju hea, kui ma selle juhendaja käest oleksin saanud ikkagi pikema perioodi sellist tuge ja abi ja selgitusi.” Samuti kuna klienditeenindajal oli esmane kokkupuude meditsiinivaldkonnaga, oleks ta soovinud ülevaadet pakutavatest teenustest ja analüüsides ning nende sisust. Hea on tõdeda, et ettevõtte sisseelamisprogrammi välja töötamisel ja rakendama hakkamisel on tegeletud enamuste võrdlusgrupi poolt välja toodud kitsaskohtadega.

Lisaks uuris autor võrdlusgrupi intervjuueeritavatelt, et kas neid oleks sisseelamisel aidanud, kui neile oleks koostatud konkreetne sisseelamisplaan. Mõlemad nõustusid, et oleks kindlasti aidanud. Samas tõdeb andmehaldur, et “ma ei oska sellest hetkel nagu puudust tunda, sest et noh mul läks hästi nagu, aga ma arvan, et see oleks abiks kindlasti uutele. See on hea mõte.” Klienditeenindaja jaoks aga oleks see olnud vajaduseks, kuna oli palju hetki, kus töötaja kahtles enda võimetes ja tööga hakkama saamises. “Kartsingi, et ma lihtsalt ei suuda seda kõike omandada.” Sisseelamisprogramm oleks tema jaoks kogu protsessi lihtsustanud ning aidanud vähendada tarbetut muretsemist. Klienditeenindaja tõi ka välja, et see peaks olema olulisel kohal ettevõttes, kuna “see ju ka neile kasulik, kui neil on sisseelamisprogramm ikkagi, kuna kui nad soovivad uusi töötajaid ka ettevõttes hoida ja et neist saaksid võimalikult kiiresti tulemuslikud töötajad, siis nad peavad panustama uute töötajate sisseelamisele minu arvates.”

Samuti soovis autor teada saada hiljuti ettevõttega liitunud töötajatelt, kas nende arvates on ettevõtte praegusel sisseelamisprogrammil mingeid kitsaskohti, millele ettevõtte võiks tulevikus tähelepanu pöörata ning arendada. Juhataja assistendi ning suurkliendi müügijuhil arvates on praegune sisseelamisprogramm hästi korraldatud. Suurkliendi müügijuhil jaoks oli olulist infot tööks ehk isegi liiga palju korruga ning töötaja ei suutnud seda kõike koheselt omandada ning seostada. Ülejäänud kolm intervjuueeritavat tõi välja soovitusi, millele ettevõtte võiks tulevikus mõelda. Arstikeskuse juhataja oleks isiklikult soovinud külastada ka lisaks Tallinna arstikeskustele teistes linnades olevaid keskuseid, et saada ülevaadet, kuidas toimub töö seal ning tutvuda lähemalt kolleegidega. Füsioterapeut tõi välja puuduseks, et “meil puudub siin see protokoll füsiodele, mis ja kuidas peaks protseduur välja nägema. Et jah seda võiks tõesti olla, kuhu vaadata, et mida me teeme.” See protokoll oleks uuele töötajale kindlasti kasulik ja teeks sisseelamise lihtsamaks. Lisaks oleks füsioterapeut soovinud kohtuda mõne teise ettevõttes töötava füsioterapeudiga, kellega oleks saanud arutada tööprotsessi, et nende töös oleks olemas kooskõla ja nad ei viiks vastuvõttu läbi täiesti erinevalt. Klienditeenindaja pakkus välja, et “võiks olla uutele töötajatele nagu ülevaade või nagu selline kerge ülevaatic meditsiiniline koolitus meie protsessidest, et nagu mida tehakse ja mis asjad on nagu näiteks maksanäitajad või üldse, mida analüüsivad ja

protseduurid endast kujutavad.” Oluline selleks, et kui pole varem kokku puutunud meditsiinivaldkonnaga, siis saada ülevaade, mida täpselt mingi analüüs või protseduur tähendab.

3.3. Tulemuste analüüs

Ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS on suutnud olemasolevat sisseelamisprogrammi rakendada hakates muuta töötajate sisseelamise ettevõttesse efektiivsemaks, tuginedes uute töötajate ning võrdlusgrupi tagasisidele nende sisseelamisperioodist. Võrdlusgrupi poolt välja toodud kitsaskohad sisalduvad välja töötatud ja rakendatavas sisseelamisprogrammis ning ettevõtte pöörab tänasel päeval nendele tegevustele rohkem tähelepanu.

Antud uuringust selgus, et uued töötajad, kes on liitunud ettevõttega perioodil, kui on hakatud rakendada kindlat programmi, on üldpildis väga rahul oma sisseelamisperioodiga ettevõttesse. Nad tunnevad, et ettevõtte on pakkunud neile tuge ning pühendanud oma aega kogu nende sisseelamisperioodi vältel. Ükski uus töötaja ei toonud välja midagi negatiivset olemasoleva sisseelamisprogrammi juures, kuid tore oli tõdeda, et osadel töötajatel oli siiski ettepanekuid edaspidiseks ettevõtte sisseelamisprogrammi täiustamiseks.

Uuringust selgus, et ettevõtte administratiivtöötajate sisseelamisprogramm on pigem teoreetilisem ja registratuuritöötajate oma praktilisem. Positiivne on tõdeda, et nii vanemklienditeenindaja kui ka personalipartner on teadlikud ja nõustuvad, et ettevõtte sisseelamisprogramm saaks olla veel efektiivsem ja on võimalusi edaspidiseks arenguks. Tänsel päeval ka aktiivselt tegeletakse arendustöödega administratiivpoolel. Personalipartner tõi välja, et ettevõtte sooviks on luua sissejuhatav e-õpe esmase vajaliku info saamiseks ja testimisvõimekus omandatud teadmiste kinnistamiseks.

Erinevate sisseelamisperioodide kirjeldusest selgus, et ettevõttel on paika pandud kindlad tegevused enne uute töötajate esimest tööpäeva ning ametlikul esimesel tööpäeval. Järgneva perioodi tegevused on pigem head tavad ning kuskile ametlikult kirja pandud ei ole. Ainukesed kindlad tegevused on vahevestlus personalipartneriga peale esimest töötamise kuud ning katseaja lõpetamise vestlus otsese juhiga.

Samuti praegusel hetkel on ettevõtte sisseelamisprogramm üsna erinev ametikohtade lõikes ning pigem nõrgalt ilmneva struktuuriga. Uuringu põhjal on näha erinevusi administratiivtöötajate, klienditeenindaja ja ettevõtte füsioterapeudi sisseelamisperioodis. Uuringu põhjal on võimalik teha ettepanekuid ettevõttele sisseelamisprogrammi arendamiseks tulevikus.

3.4. Järeldused ja ettepanekud uue töötaja sisseelamisprogrammi arendamiseks

Töö autor järeldab läbi viidud uuringust, et praegusel ettevõttes kasutusel oleval sisseelamisprogrammil on väga tugev põhi ja üsna hästi toimiv, kuid siiski on programmi võimalik läbi erinevate tegevuste muuta efektiivsemaks.

Analüüsist selgus, et ettevõtte sisseelamisprogramm võiks olla strukturesem ning rakendatav kõikidele ettevõttega liituvatele töötajatele, arvestades samal ajal siiski iga ametikoha spetsiifikaga. Struktureeritud programm peaks koosnema kindlatest tegevustest, mis võimaldaks panna paika kindla plaani uue töötaja sisseelamisperioodiks. See näitab uuele töötajal, et ettevõtte on panustanud oma aega kogu sisseelamisprotsessile ning samuti on töötajal selge ülevaade sellest, mis teda ees ootab.

Programmi parendamiseks tõi ettevõtte personalipartner välja sissejuhatava e-õppe ning testimisvõimekuse. Autor on ettepanekuga igati nõus. Ettevõttel võiks olla baas sisseelamisprogramm kõikide osakondade uutele töötajatele, kuna see annaks võimaluse saada ühtse väljaõppe ning teadmised ettevõttest. Peale baas sisseelamist saab jätkuda vastavalt ametikohale ettevõttega kohanemine. Samuti on personalipartneri poolt heaks ideeks esmalt kompaktne õppematerjal ning igal töötajal on vastavalt enda soovile võimalus süvitsi uurida informatsiooni lisamaterjalide kaudu. Autori arvates võiks kompaktse õppematerjali saata uuele töötajale juba enne esimest ametlikku tööpäeva ettevõttega tutvumiseks.

Autor toob välja ettepaneku ettevõttel kindlaks määrata tulemuslikkuse indikaatorid, mille abil on ettevõttel võimalik jälgida ning hinnata sisseelamisperioodi tulemuslikkust. See võimaldab ettevõttel määrata kindlaks programmi kitsaskohad ning vajadusel teha parandusi. Indikaatoriteks võib olla statistika tööjõu volavuse kohta, eesmärkide täitmine, tööks vajalike teadmiste ning oskuste omandamine või uue töötaja töörahulolu hindamine.

Hea ettepanek tuli klienditeenindajalt teha uuele töötajale registratuuris ülevaade ettevõtte poolt pakutavatest teenustest ning analüüsides ja nende sisust. Autor nõustub selle soovitusiga igati, kuna meditsiinivaldkond on üsna spetsiifiline ning puutudes esmakordselt kokku sellise valdkonnaga võib olla keeruline mõista ettevõtte poolt pakutavaid teenuseid ning analüüse. Töötaja teadmiste puudumise tõttu ei saa ta anda edasi ka patsiendile infot analüüsides ning teenustest.

Viimaseks soovib autor ettevõttel rohkem teha tagasisideuuringuid just olemasoleva sisseelamisprogrammi kohta. Ettevõttel toimuvad küll vahevestlused, kus uuritakse töötaja toimetuleku ning rahulolu kohta. Autor aga tunneb, et ettevõtte võiks küsida kas formaalselt vahevestluste käigus või mitteformaalselt tagasisidet ka sisseelamisprogrammi efektiivsuse kohta töötajatelt. Uutelt töötajatelt tuli intervjuude käigus väga häid mõtteid ning soovitusi, mis muudaks programmi nende arvates veel efektiivsemaks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli anda ülevaade ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS uue töötaja sisseelamisprogrammi hetkeseisust, analüüsida senist arengut ja pakkuda välja arendamise võimalusi tulevikuks. Töö eesmärgi saavutamiseks oli töö jagatud kolmeks osaks. Esmalt kogus autor antud teema kohta informatsiooni erinevate teoreetiliste allikate kaudu. Uurides sisseelamisprogrammi olemust, eesmärki, kriitilise perioodi tegevusi, efektiivse programmi omadusi ning selle ärilist mõju ettevõttele. Töö teise osana viis autor läbi kvalitatiivse uuringu, mille käigus viidi kokku läbi üheksa intervjuud ettevõttes Qvalitas Arstikeskus AS. Kaks intervjuud keskendusid ülevaate saamisele olemasolevast sisseelamisprogrammist. Infot koguti ettevõtte personalipartnerilt ja vanemklienditeenindajalt. Viis intervjuud viidi läbi ettevõttega hiljuti liitunud uute töötajatega, et saada tagasisidet nende sisseelamise kogemusest. Lisaks viis autor võrdlusgrupina läbi kaks intervjuud töötajatega, kelle liitumisel ettevõttega ei rakendatud kindlat sisseelamisprogrammi. Töö kolmandas osas analüüsis autor empiirilise uuringu tulemusi, mille põhjal tehti järeldusi ning ettevõttele ettepanekuid sisseelamisprogrammi arendamiseks. Töö autor koostas *cross-case* analüüsi võrdlemaks intervjuueeritavate vastuseid. Lisaks kogus autor andmeid dokumendianalüüsiga, uurides lähemalt ettevõtte sisseelamisprogrammiga seotud dokumente.

Antud teema vajab uurimist, kuna ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS sisseelamisprogramm on uudne. Sellest tulenevalt vajasisid uue töötaja sisseelamisprogrammi käivitamine ja efektiivsus hindamist, mida bakalaureusetöö käigus tehti. Uurimisprobleemist lähtuvalt püstitas autor eesmärgi saavutamiseks järgmised uurimisküsimused:

1. Milline on praegune ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS uue töötaja sisseelamisprogramm?
2. Kas ja millisel määral on ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS uue töötaja sisseelamisprogramm arenenud ja muutunud efektiivsemaks?
3. Kas ja millisel määral on võimalik arendada ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS uue töötaja sisseelamisprogrammi?

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS peab oluliseks sisseelamisprogrammi olemasolu ning rakendamist uutele töötajatele. Sisseelamisprogramm tagab

selle, et uued töötajad mõistaks ettevõtte taustsüsteemi ning enda rolli ettevõttes. Ettevõttel on koostatud väljaõppekava, mis sisaldab endast kohtumisi võtmeisikutega ning kindlate tegevuste läbiviimist. Ettevõtte administratiivtöötajate sisseelamisprogramm ettevõttes on teoreetilisem ja klienditeenindajate sisseelamine praktilisem.

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS olemasoleva sisseelamisprogrammiga on vaeva nähtud ning ettevõtte pühendab oma aega ning ressursi pidevale programmi edasi arendamisele. Täna sel päeval rakendatavas sisseelamisprogrammis pööratakse tähelepanu võrdlusgrupi intervjuudest ilmnenu kitsaskohtadele.

Uuringu tulemustest selgus, et ettevõtte sisseelamisprogrammi on sellegi poolest võimalik muuta veel efektiivsemaks. Programm võiks olla struktuursem ning rakendatav kõikidele uutele töötajatele, arvestades seejuures siiski iga ametikoha eripäradega. Sisseelamisprogrammi efektiivsusest sõltub töötajate tulemuslikkus, rahulolu ning ettevõttes püsimine. Seega on organisatsiooni edukuse jaoks oluline panustada uue töötaja sisseelamisprogrammi, tagamaks töötajate rahulolu ning säilitamine ettevõttes.

Tuginedes uuringu tulemustele saab väita, et kõikidele uurimisküsimustele leiti vastused ning püstitatud eesmärk sai saavutatud. Antud töös autori poolt välja pakutud ettepanekud programmi arendamiseks edastatakse ettevõtte Qvalitas Arstikeskus AS personaliosakonda.

SUMMARY

QVALITAS MEDICAL CENTRE ONBOARDING PROGRAM FOR NEW EMPLOYEES

Hedi-Kai Altvälja

The aim of this thesis was to find information about onboarding program at Qvalitas Medical Centre and make suggestions for improvement. Based on the aim of this thesis the author set three research questions:

1. How does the current Qvalitas Medical Centre onboarding program looks like?
2. If and how has the company's onboarding program developed and become more efficient?
3. If and how is it possible to improve Qvalitas Medical Centre onboarding program?

To reach the aim the author separated the work into three different parts. Firstly, the author gave an overview of the literature, focusing on onboarding nature, importance, critical period activities, effective onboarding characteristics and how the program can effect the company. Second step was to carry out qualitative research, which had nine interviews at Qvalitas Medical Centre. Two interviews focused on getting overall view of company's onboarding program. Information was collected from Qvalitas Medical Centre human resources partner and senior customer service representative. Five interviews were carried out with employees, who were recently joined with organization, to get feedback about their onboarding experience. In addition to this, author gathered information from two employees, whose onboarding was without specific program. The third step was the interview analysis, outputs and suggestions for improving the company's onboarding program. Cross-case analysis was made based on the interviews for comparison. In addition to this, the author gathered information from document analysis, looking more closely documents which are connected to the company's onboarding program.

The study shows that Qvalitas Medical Centre considers it to be important to have an onboarding program and its implementation for new employees. The company has developed a training program that includes meetings with company key people and specific activities. The onboarding program for administrative staff is more theoretical and the customer service employees is more practical.

The study shows that company has made an effort with their onboarding program and company dedicates their time and resources for the continuous development of the program. Today's onboarding program focuses on the weaknesses that were pointed out in the employees interviews, who did not have specific program for onboarding.

The study shows that the Qvalitas Medical Centre onboarding program can still be even more efficient. The program could be more structured and applicable to all new employees, taking into consideration the specificities of each position. It is important for the success of the organization to contribute to the new employee onboarding program to ensure employee satisfaction and retention in the company.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Abdo, R. (2020). *11+ Tips for the Best Employee Onboarding Process*. Kättesaadav: <https://venngage.com/blog/onboarding-process/#3>, 8. märts 2021.
- Ashby, T. (2019). *Hired someone new? Here's how to make sure they stay*. Kättesaadav: <https://www.journalofaccountancy.com/newsletters/2019/apr/onboarding-new-hires.html>, 8. märts 2021.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*. SHRM, 8. märts 2021.
- Bowers, B.S. (2019). *A Study of Onboarding and Turnover Meditating Variable in U.S. Air Force Officers. Theses and Dissertations*, 29-36, 46-49, 55.
- Cable, D., Gino, F., Staats, B. (2013). *Reinventing Employee Onboarding*. Kättesaadav: <http://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2013/03/8884a0d75d.pdf>, 9. märts 2021.
- Caldwell, C., Peters, R. (2018). *New Employee Onboarding- Psychological Contracts and Ethical Perspectives. Journal of Management Development*, 2.
- Cirilo, R., Kleiner, B.H. (2003). *How to orient employees into new positions successfully. Management Research News*, 17-18.
- Collins, J. (2018). *Onboarding Best Practices: A Guide for Onboarding New Staff*. Kättesaadav: https://www.bridgespan.org/bridgespan/Images/articles/new-guide-to-best-practices-in-onboarding/leading-edge-onboarding-best-practices-guide_1.pdf?ext=.pdf, 9. märts 2021.
- Cox, R., Shufutinsky, A. (2019). *Losing Talent on Day One: Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations. Organization Development Journal*, 2, 8-14.
- Dewar, J. (2020). *The First 90 days: Transitioning New Hires into Valuable Team Members*. Kättesaadav: <https://www.saplinghr.com/90-day-onboarding-plan>, 10. märts 2021.
- Elsaid, E., Elsaid, A.M., Shaalan, L.A. (2018). *The Effect of Leader-Member Exchange "LMX" on Employee Turnover Intent: An Applied Study on The Telecommunication Sector in Egypt. Journal of Business Administration Research*, 3.
- Greenhouse. *New Hire Onboarding Guide: How to Build a Long-term Program*. Kättesaadav: https://go.greenhouse.io/rs/750-ISS-976/images/Onboarding_NewHireOnboardingGuide_Interactive.pdf?mkt_tok=eyJpIjoiTIRFNVI6TXhOalkxTXpRMSIsInQiOiJ2OXBQazdyUGhYdUJ5S3F4TXFWvk5VUndZaml oa252QWV3c2dSSUdnQldcL3pncXM3TEZ4NEpVUVI2WUY0WjIxNnFXZlk0WmNzM Ct1YXlk, 13. märts 2021.

- Hamid, H. A., Halim, F.N., Kamarulzama, N., Sahari, N., Zulkeflee, N. Z. (2015). Exploring the Factors of High Turnover in Retail Industry in Negeri Sembilan. *Procedia Economics and Finance*, 896, 899-901.
- Hamilton, B. A. (2008). Getting On Board: A Model for Intergrating and Engaging New Employees. USA: *Partnership for Public Service*, 11-13.
- Harpelund, C. (2019). *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. United Kingdom: Emerald Publishing Limited.
- HR Cloud. (2020). *Onboarding Best Practices: the 4 C's*. Kättesaadav: <https://www.hrcloud.com/blog/onboarding-best-practices-the-4-cs>, 9. märts 2021.
- Intervjuude transkriptsioonid uuringus osalejatega. (2021). Kättesaadav: https://docs.google.com/document/d/1oij_15JbaIcQ2_7z96xRAjrsJzsdtgZEdsSkOZQRo1E/edit?usp=sharing
- Johnson, J. (2021). *What Should Happen in the First 90 Days of New Employee Orientation*. Kättesaadav: <https://www.business.com/articles/new-employee-orientation/>, 13. märts 2021.
- Krasman, M. (2015). *Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees*. Kättesaadav: https://resources.urbanbound.com/hubfs/press/pr_feature_employmentrelationstodaykrasman_mb15.pdf, 14. märts 2021.
- Lalwani, P. (2020). *What Is Employee Onboarding Process? Definition, Templates, and Best Practices*. Kättesaadav: <https://www.toolbox.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/>, 8. märts 2021.
- Maurer, R. (2015). *New Employee Onboarding Guide*. Kättesaadav: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>, 9. märts 2021.
- Pike, K. L. (2014). New Employee Onboarding programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics. *Seminar Research Paper Series*, 2-4.
- Qualitas Arstikeskus AS. Qualitas. Kättesaadav: <https://qualitas.ee>
- Qualitas Arstikeskus AS väljaõppekava 2020.
- Qvlitas Arstikeskus AS töötaja onboaringu kava 2020.
- Schepler, A. (2019). *Onboarding guide: Tips to fantastic onboarding that retains and creates results*. Kättesaadav: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/3352696/Ebooks/onboarding-guide_ENG_2019.pdf, 13. märts 2021.
- Spilker, J. (2019). *The Success Factors For New Employee Onboarding*. Kättesaadav: <https://recruitment.com/process/onboarding>, 14. märts 2021.

Sullivan, J. (2015). *Preboarding Stops New Hires From Walking Away From Already Accepted Offers*. Kättesaadav: <https://www.ere.net/preboarding-stops-new-hires-from-walking-away-from-already-accepted-offers/>, 11. märts 2021.

Wallace, K. L. (2009). *Creating an Effective New Employee Orientation Program*. Kättesaadav: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214, 11. märts 2021.

Watkins, M. (2003). *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*. Harvard Business Press.

What Does Poor Onboarding Really Do to Your Team (2020). Business News Daily. Kättesaadav: <https://www.businessnewsdaily.com/9936-consequences-poor-onboarding.html#:~:text=Over%20one%2Dthird%20of%20companies,the%20employee's%20salary%20in%20total>, 13. märts 2021.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused ettevõtte personalipartnerile ning vanemklienditeenindajale

- 1) Kui oluliseks peate sisseelamisprogrammi ja selle rakendamist Qvalitase uutele töötajatele?
- 2) Kes täpselt ja kuidas vastutab töötaja hea sisseelamise eest ettevõttes?
- 3) Millal töötati välja ja hakati rakendama uute töötajate peal ettevõtte sisseelamisprogrammi?
- 4) Palun kirjeldage Qvalitases kasutusel olevat uue töötaja sisseelamisprogrammi ning hinnake selle efektiivsust.
- 5) Millised tegevused tuleks enne uue töötaja esimest tööpäeva kindlasti ära teha?
- 6) Palun kirjeldage uue töötaja esimest tööpäeva. Millise emotsiooni/esmamulje soovib ettevõtte töötajale esimesest tööpäevast jätta?
- 7) Kuidas näevad välja uue töötaja esimesed nädalad ja esimesed kuud ettevõttes? Milliseid tegevusi tuleks kindlasti läbi viia?
- 8) Kui kaua Teie hinnangul võtab aega uuel töötajal ettevõttesse sisseelamine?
- 9) Millised on sisseelamisperioodi tulemuslikkuse indikaatorid?
- 10) Kas töötajatelt küsitakse regulaarset tagasisidet sisseelamisprogrammi efektiivsuse kohta?
- 11) Kas näete sisseelamisprogrammi loomisel/rakendamisel ärilist kasu ettevõttele?
- 12) Kas uuele töötajale on vajalik määrata mentor/juhendaja, kes teda juhendaks, abistaks ja vastaks tekkivatele küsimustele?
- 13) Mis on Teie arvates praeguse sisseelamisprogrammi suurim puudus/arengukoht?

Lisa 2. Intervjuu küsimused ettevõtte erinevate osakondade töötajatele

- 1) Millal liitusite ettevõttega Qvalitas Arstikeskus AS ja millisel ametikohal töötate?
- 2) Kes ja milliste kanalite kaudu saatis Teile vajamineva info esimese tööpäeva kohta? Milliseid tegevusi viidi läbi enne esimest tööpäeva ettevõttes?
- 3) Kas tundsite ennast esimesel päeval oodatuna? Kas ettevõttel olid Teie tulekuks ettevalmistused tehtud?
- 4) Milline nägi välja esimene tööpäev ettevõttes?
- 5) Kas ja millal tutvustati Teid kolleegidele?
- 6) Milline oli Teie esmamulje/emotsioon ettevõttest peale esimest tööpäeva?
- 7) Kas saite regulaarset tagasisidet sisseelamisperioodil?
- 8) Kas Teile määrati sisseelamisperioodil kindel juhendaja/mentor? Kui ei, kas oleksite seda soovinud?
- 9) Kas Teil olid sisseelamisperioodil kindlad isikud, kelle poole võisite pöörduda küsimuste ning muredega?
- 10) Kes ja kuidas selgitas Teile Teie ametikohaga seonduvaid tööülesandeid ja ootusi?
- 11) Kas sisseelamisperioodiks olid kindlaks määratud eesmärgid?
- 12) Kuidas tunnete, et kas sisseelamisperiood oli piisavalt pikk ettevõttega kohanemiseks?
- 13) Kui oluliseks peate sisseelamisprogrammi rakendamist uutele töötajatele? Miks?
- 14) Kas sisseelamisel oli Teie jaoks mõni puudujääk, mida ettevõtte võiks arendada/parandada? Kui jah, siis mis oleks võinud olla teisiti?
- 15) Kas Teid oleks sisseelamisel aidanud, kui ettevõtte oleks rakendanud kindlat sisseelamisprogrammi ja oleks koostatud konkreetne sisseelamise plaan? (Küsimus töötajatele, kes liitusid ettevõttega enne sisseelamisprogrammi olemasolu)

Lisa 3. Cross-case analüüs personalipartneri ja vanemklienditeenindaja intervjuudest

Küsimus	Intervjueeritav 1: Personalipartner	Intervjueeritav 2: Vanemklienditeenindaja
Kui oluliseks peate sisseelamisprogrammi ja selle rakendamist Qvalitase uutele töötajatele?	Ülioluliseks. Vajalik, et inimene saaks ettevõttes edukalt hakkama. Peab olema taustsüsteemi mõistmine. Töötaja mõistaks enda rolli ettevõttes Töökohustuste väljaõpe.	Väge oluline. Aitab inimesel aru saada ettevõtte struktuurist. Mõistmaks, millega ettevõtte tegeleb ning mis on ettevõtte ootused temale.
Kes täpselt ja kuidas vastutab töötaja hea sisseelamise eest ettevõttes?	Oleneb ametikohas. Üldiselt personaliosakond ning üksuse juht, kes peaksid koos selle eest vastutama.	Iga uue töötaja jaoks määratud juhendaja, kes vastutab, et uus töötaja saaks vajalikud algteadmised. Vanemklienditeenindaja, kes on teoreetilise poole edastaja.
Millal töötati välja ja hakati rakendama uute töötajate peal ettevõtte sisselamisprogrammi?	September 2020	Esialgne 2017, kuid sügis 2020 täiendatud.

Lisa 3 järg

<p>Palun kirjeldage Qualitases kasutusel olevat uue töötaja sisseelamisprogrammi ning hinnake selle efektiivsust.</p>	<p>Mõista ettevõtet ja selle tegevusvaldkonda. Kohtumine erinevate valdkondade võtmeisikutega. Näha kõrvalt tööprotsessi ning saada aru kuidas ettevõtte teenus toimib. Peale esimest kuud vahevestlus tagasiside saamiseks. Peale nelja kuud tagasiside vestlus otsese juhiga ehk katseaja lõpetamise vestlus,</p> <p>Võiks olla veel efektiivsem, et praegu pigem loenguvormis. Mis on hea, et nad on üks ühele, annab hea stardipaugu. Arendatakse, et oleks olemas ka testimisevõimekus teadmiste kinnistamiseks. Võiks olla üldine infomaterjal töötajale.</p>	<p>Ametlikult programmi ülesehitust kirja pandud ei ole. Ainult konkreetset juhendumid, kuidas nende korral peab käituma ning tellimuste juhendid. Osad asjad on kirja pandud, aga pigem asjad, mida tuleb ära teha enne esimest tööpäeva.</p> <p>Arvab, et on efektiivne just sellepärast, et terve kuu on juhendaja kõrval ja ka pärast seda perioodi mitteametlikult on ta alati olemas. Samas oluline on mõlema poolne pingutus, et töötaja oleks aus kui ta midagi aru ei saa ning vanemklienditeenindaja saab olen siis abiks ja selgitada uuesti.</p>
<p>Millised tegevused tuleks enne uue töötaja esimest tööpäeva kindlasti ära teha?</p>	<p>Paika panna sisseelamise kava ja järjekord. Kõige paremini toimib teooria ning praktika koos. Inimesed, kes vastutavad sisseelamise eest Võtmeisikud peaksid presentatsiooni ajakohastama. Ettevõtte poolt eelinfo jagamine uuele töötajale ja olemasolevatele töötajatele. Töötaja jaoks peab olema füüsiliselt valmis: kontod, töökoht, töövahendid, uksekaardid. Saata eelmaterjalid tutvumiseks, lugemiseks.</p>	<p>Leida juhendaja. See pole käsk ega korraldus ettevõttes, vaid kellel on soovi. Personalipartner ja it-meeskond teeb valmis vajalikud kasutajad. Riietuse, kiibi muretsemine töötajale.</p>

Lisa 3 järg

<p>Palun kirjeldage uue töötaja esimest tööpäeva. Millise emotsiooni/esmamulje soovib ettevõtte töötajale esimesest tööpäevast jätta?</p>	<p>Tutvustada töökeskkonda ning töökaaslasti. Esimene tööpäev ei tohiks olla liiga intensiivne ega ka liiga igav, Ei tohiks infoga üle küllata. Esimene tööpäev tavaliselt pisut lühem kui 8 tundi.</p> <p>Ideaalis, et tekiks huvi. Soov ja uurida lugeda juurde. Koolitamine on koostöö, et ettevõtte võib infot jagada, aga inimene peab ka tahtma seda infot vastu võtta. Ettevõtte peaks looma võimalikult soodsa keskkonna ning inimesel peaks tekkima initsiatiiv. Peaks olema meeldiv ja tore, et töötaja tunneks oodatuna.</p>	<p>Näidatakse keskust ja ruume. Kes meditsiinipersonalist vastu võtavad ja kus ruumis on. Näidatakse kabinette, kus millist protseduuri tehakse. Tutvustatakse personali ja lähikolleege ning juhendajat. Vanemklienditeenindaja tutvustab ennast. Siis hakkab aktiivne registratuuritöö õppimine.</p> <p>Esmamulje, et ettevõtte on hästi avatud ja abivalmis. Töötaja saaks aru, et ettevõtte tahab ja oskab aidata ning õpetada. Tööandja tahab, et töötaja saaks aru meie tööst.</p>
<p>Kuidas näevad välja uue töötaja esimesed nädalad ja esimesed kuud ettevõttes? Milliseid tegevusi tuleks kindlasti läbi viia?</p>	<p>Pole kuskile kirjutatud, pigem head tavad. Peale esimest kuud ja nelja kuud vestlused. Läbida teatud sisseelamiskoolitused. Praktiline õpe, paljudel mentor. Oluline on, et inimene hakkaks ka kohe tööle, mitte iseseisvalt aga juhendajaga.</p>	<p>Raske vastata, pole mingisugust konkreetset kava. Paar esimest päeva uus töötaja lihtsalt vaatleb tööd juhendaja juures. Esimese nädala peaks selgeks saama peamise töötervishoiuga seonduva, arvete koostamise, ning eriarstide patsientide teenindamise. Vanemklienditeenindaja kontrollib aega ajalt kas uus töötaja saab aru ikka tehtavast tööst ja kas vajab abi, tehes testi. (peale kahte nädalat kõige lihtsam kontroll) Hiljutine uuendus ja alles praktiseerimine, et toimuvad vahevestlused peale esimest kuud, kahte kuud ning katseaja lõpetamise vestlus.</p>

Lisa 3 järg

<p>Kui kaua Teie hinnangul võtab aega uuel töötajal ettevõttesse sisseelamine?</p>	<p>Tavaliselt öeldakse, et aasta. Ettevõtte eeldab, et inimene peaks varem tundma meeskonnaliikmena. Katseaeg ehk kuni neli kuud peaks olema aeg, millal töötaja mõistab, et kas meeldib töö, pakub pinget. Meeskond tunneb, kas sobivus vastastikune. Iseseivalt võiks osata töötada ka muidugi enne nelja kuud. Samas väga individuaalne, kes vajab rohkem tuge ja kes haaravad kiiresti.</p>	<p>Võttes klienditeenindajad, siis info ja töökorraldus pidevalt muutub. Kaks või kolm kuud kindlasti, et töötaja oleks kursis ja oskaks toimida ning tegutseda.</p>
<p>Millised on sisseelamisperioodi tulemuslikkuse indikaatorid?</p>	<p>Täna sel päeval puuduvad. Need on vestlusel põhinevad. Mõelnud, teha selle kohta küsimustiku, aga sellisel juhul on ka need hinnangud kvantitatiivsed.</p>	<p>Kindlaks ei ole määratud selliseid asju.</p>
<p>Kas töötajatelt küsitakse regulaarset tagasisidet sisseelamisprogrammi efektiivsuse kohta?</p>	<p>Jah, need kes nüüd sellel perioodil liitunud kui sisseelamisprogramm tuli. Peale esimest ning neljandat kuud vestlus.</p>	<p>Jah, ikka. Avatud registratuuri töötajad, kes räägivad ise ja jagavad oma mõtteid ning arvamust vanemklienditeenindajaga.</p>
<p>Kas näete sisseelamisprogrammi loomisel/rakendamisel ärilist kasu ettevõttele?</p>	<p>Kindlasti, mida rohkem panustab ettevõtte sisseelamisele, seda kiiremini on uus töötaja võimeline tegema tulemuslikumat tööd. Iga uus inimene on koormus, läheb aega, ning raha.</p>	<p>Jah, aga konkreetset näidet ei oska hetkel tuua.</p>

Lisa 3 järg

Kas uuele töötajale on vajalik määrata mentor/juhendaja, kes teda juhendaks, abistaks ja vastaks tekkivatele küsimustele?	Jah, peaks olema arusaam, kes on tema usaldusisik. Üldiselt on selleks üksuse juht.	Absoluutne vajadus, kuna tööd ning juhendeid on palju. Inimesel, kes pole varem meditsiinivaldkonnas töötanud ning ettevõtte meditsiiniprogrammiga kokku puutunud siis on päris keeruline.
Mis on Teie arvates praeguse sisseelamisprogrammi suurim puudus/arengukoht ?	Ei ole ühtset süsteemi, erinevate ametikohtade lõikes üpris erinev. Võiks olla struktuursem ning rakendatav kõikidele töötajatele. Sissejuhatus e-õppe kujul nendele, kes ei ole administratsiooni töötajad, vaid meditsiinitöötajad.	Juhendajaga seoses ehk, kuna kui tuleb uus töötaja, siis juhendaja ei saa oma tööd maksimaalse pühendumise ning kiirusega teha. Selle tõttu kannatabki töö kiirus ja ka kaastöötajad.

Lisa 4. Cross-case analüüs erinevate osakondade uute töötajate intervjuudest

Küsimus	Intervjueeritav 1	Interjueeritav 2	Interjueeritav 3	Interjueeritav 4	Interjueeritav 5
Millal liitusite ettevõttega ja millisel ametikohal töötate?	November 2020, Pärnu mnt arstikeskuse juhataja.	11. jaanuar 2021, juhatause assistent.	8. detsember, füsioterapeut.	14. detsember, suurkliendi müügijuht.	November 2020, klienditeenindaja.
Kes ja milliste kanalite kaudu saatis Teile vajamineva info esimese tööpäeva kohta?	Suhtlus e-maili teel personalipartneriga. Värbamine käis läbi kolmanda firma, osaliselt info kaudu nende kaudu meilitsi ning telefoni teel.	Suhtlus e-maili ja telefoni teel personalipartneriga.	Suhtlus e-maili teel personalipartneriga.	Suhtlus e-maili teel personalipartneriga.	Suhtlus e-maili ja telefoni teel personalipartneriga ning vanemklienditeeni ndajaga.
Milliseid tegevusi viidi läbi enne esimest tööpäeva ettevõttes?	Üldise info edastamine esimese päeva kohta. Töölepingu saamine ja allkirjastamine. Töötajalt paluti fotot ning lühikirjeldust enda kohta töökaaslastele tutvustamiseks.	Ametijuhend saadeti. Tööleping allkirjastamiseks. Üldinfo saamine enne ettevõttega tutvuma tulemist. Töötaja soovis enne ametlikku esimest tööpäeva ettevõttega tutvumas käia.	Saadeti tööleping tutvumiseks ja allkirjastamiseks. Käis tutvumas Ülemiste ja Pärnu mnt keskusega, see oli töötaja enda soov, et juba esimesel päeval oleks kursis mis, kus asub. Töötaja sai tutvuda töökorralduse reeglitega ja küsida küsimusi.	Tööleping tutvumiseks ja allkirjastamiseks. Sisekorraeeskiri tutvumiseks.	Proovipäev umbes 2-4 tundi, töö vaatlemine. Tööleping tutvumiseks ja allkirjastamiseks.

Lisa 4 järg

<p>Kas tundsite ennast esimesel päeval oodatuna?</p> <p>Kas ettevõttel olid Teie tulekuks ettevalmistused tehtud?</p>	<p>Esimesel päeval võttis vastu juht, kelleks oli teenindusjuht. Kõik ootas, töölaud oli valmis seatud, kõik seadistatud, kontod loodud, paroolid olemas.</p>	<p>Esimesel päeval võttis vastu personalipartner. Jah, ettevalmistused olid tehtud.</p>	<p>Jah, absoluutselt. Juba intervjuul tutvudes personalipartneri ja teenindusjuhiga, tundis töötaja ennast oodatuna. Kõik ettevalmistused olid tehtud, kontod olemas, töökoht valmis.</p>	<p>Vastu võttis personalipartner ja tundsin ennast oodatuna. Kõik ettevalmistused ettevõtte poolt olid tehtud, töökoht olemas ning vajalikud kontod.</p>	<p>Jah, juba proovipäeval tundis ennast oodatuna ning leidis ühise keele kõikide töökoostlastega. Jah, kõik ettevalmistused olid tehtud: töövorm, kontod, töökoht.</p>
<p>Milline nägi välja esimene tööpäev ettevõttes?</p>	<p>Väga palju uut infot. Ringkäik ettevõtte teisel ja kolmandal korral, kontseptsiooni tutvustus, tutvustati kolleegidele, igapäevased kohad näidati ära. Samuti kellega igapäevaselt hakatakse tööd koos tegema, kelle poole küsimustega pöörduda.</p>	<p>Ei mäletagi täpselt enam. Iga valdkonna juht tegi esitluse ja oli võimalus küsimusi esitada. Juhatusel liige rääkis üldisest ettevõtte struktuurist ja tegevusvaldkonnast. Sisekorraeeskirja ga tutvumine.</p>	<p>Esimesel ametlikul tööpäeval Ülemistel seletas õde meditsiiniprogrammi ja selle funktsioone ning siis kohe tööle. Esimesel tööpäeval Pärnu mnt keskusel kõik vastuvõtuoajad patsientidega täidetud. Kohe pea ees külma vette, aga selle tõttu sai esimeste tööpäevadega nii suure teadmiste pagasi. Samuti näidati veel ringi, kutsuti kohvile.</p>	<p>Põhjalik tuur keskus, vaadati üle nii kontoriruumid kui ka arstikeskuseruumid. Terve esimese nädala peale olid pannud kohtumised inimestega, kellega töötaja hakkab tihedamalt suhtlema. Esimesel päeval jälgis mentorit tööülesandeid täitmas ja mentor näitas mida töö endast kujutab.</p>	<p>Istusin endale määratud juhendaja kõrvale ning tegin märkmeid. Tehti keskusel ringkäik, vaadati ruume ning tutvustati kus kabinetis keegi töötab. Kontoriruumes näidati esimesel nädala.</p>

Lisa 4 järg

<p>Kas ja millal tutvustati Teid kolleegidele?</p>	<p>Jah, esimesel tööpäeval.</p>	<p>Jah, enne esimest ametlikku tööpäeva ettevõttega tutvumas käies. Nendega, kes sellel päeval kontoris olid.</p>	<p>Ainult sellisel määral, et kui keegi kuskil ette jäi, siis tutvustati, aga keegi nõ ei öelnud, et tule lähme tutvume kolleegidega. Töötaja tunneb, et tal polnud ka seda vaja, kuna on ise aktiivne suhtleja.</p>	<p>Jah, esimesel tööpäeval tutvustati kolleege.</p>	<p>Jah, aga see toimus pigem jooksvalt.</p>
<p>Milline oli Teie esmamulje/emotsioon ettevõtte peale esimest tööpäeva?</p>	<p>Positiivne ja ootuspärane. Meeldis vastuvõtt. Kõik toimus rahulikus tempos ja oli põhjalik.</p>	<p>Väga hubane, kodune ja armas koht. Ettevõtte võttis hästi vastu.</p>	<p>Väga hea, positiivne oli. Kolleegid olid sõbralikud ning võtsid soojalt vastu. Patsientide koha pealt, osad on elavamad, teised tagasihoidlikumad. Siiani ei ole ühtegi negatiivset kogemust olnud.</p>	<p>Hästi enam ei mäleta, aga see emotsioon oli küll, et kui võõras see kõik on, kuna töötaja pole varem kokku puutunud meditsiinivaldkonnaga. See ei olnud halb emotsioon, pigem huvitav ja põnev. Pisut oli hirm ka, et kuidas see kõik selgeks saab.</p>	<p>Positiivne, tahtnudki töötada meditsiinialal. Töötaja nägi seda kui väljakutset iseendale.</p>

Lisa 4 järg

<p>Kas saite regulaarset tagasisidet sisseelamisperioodil?</p>	<p>Regulaarselt mitte. Otsene juht pidevalt kiitis ja töötaja oli ise aktiivne ning uuris palju oma töö kohta. Peale kolme kuud suhtles personalipartneriga. Juhtkond tundis huvi, et kuidas läheb. Tagasiside saamine pigem mitteformaalne.</p>	<p>Jah, mis oli positiivselt üllatuslik. Ettevõttes peale 1,5 kuud tehti vestlus personalipartneriga, uurides kuidas läheb ja kas meeldib.</p>	<p>Ainult siis kui töötaja ise küsis. Põhiliselt küsis arstidelt. Patsientide tagasisidet on ka kuulnud, mis siiani on olnud ainult positiivne.</p>	<p>Regulaarselt ei saanud. Veebruari alguses oli personalipartneriga jutuajamine, Töötaja tunneb, et sellest tagasisidest ka piisas.</p>	<p>Jah, vanemklienditeenindaja ja kaastöötajad. Pigem mitteformaalne. Formaalsemalt tegi vanemklienditeenindajaga vahekokkuvõtte tööl oldud ajast.</p>
<p>Kas Teile määrati sisseelamisperioodil kindel juhendaja/mentor? Kui ei, kas oleksite seda soovinud?</p>	<p>Jah, teenindusjuht, tegi seda tööd enne. Ettevõttes kõigega kursis, aitas omandada kiiremini teadmisi/oskusi.</p>	<p>Ühte kindlat juhendajat mitte, aga põhiliseks juhendajaks ja abistajaks oli personalipartner.</p>	<p>Ei määratud kindlat juhendajat, aga isiklikult ei tundunud vajalikuna ka. Töökogemust on piisavalt. Pidi olema kokku saamine teise füsioterapeudiga, aga see jäi ära.</p>	<p>Jah, määrati kaks mentorit müügiosakonnast. Pigem tegeles aktiivselt nendest üks ja tegeles päris pikka aega, poolteist kuni kaks kuud. Temast oli väga palju abi, sai palju teadmisi, põhjalik ja õpetas hästi.</p>	<p>Jah, kaastöötaja registratuuri. Kuu aega oli vajadusel kogu aeg abiks. Käisid tööl sama graafiku alusel. Esimese nädala istus uus töötaja juhendaja kõrval ning peale seda hakkas ise proovima.</p>

Lisa 4 järg

<p>Kas Teil olid sisseelamisperioodil kindlad isikud, kelle poole võisite pöörduda küsimuste ning muredega?</p>	<p>Kindlad isikud määratud. Teenindusjuht, registratuuri töötajad. Partnersuhete juht-kaudu töötanud, kursis arstide eripäradega, sai küsida abi ja nõu. Vanemklienditeenindaja -valdab süsteemi. Vanemõde- kuidas õdedega töö käbi.</p>	<p>Jah, kindlad isikud määratud. Erinevate valdkondade inimesed. Sekretär-bürooteemaline mure. Juhatare liige-tööülesannetega seotud Partnersuhete juht-võttis tööülesandeid üle</p>	<p>Jah, keskuse juhatajad. Igas keskses oli mul oma inimene olemas. Arstide poole saab pöörduda oma muredega kui puudutab patsienti. Programmi korral kui tekkis küsimusi, siis pöördus õdede ja registratuuri poole.</p>	<p>Kindlaid isikuid polnud määratud, aga jooksvates küsimustes töö kohta esmalt pöördus enda mentori poole. Võtmeisikutega vesteldes sai selgeks, millega seoses võib konkreetse osakonna poole küsimustes pöörduda.</p>	<p>Jah, kõikide poole võisin keskses küsimustega pöörduda ja ollakse nõus aitama. Kõik teevad keskses koostööd. Kui juhendaja oli hõivatud, siis teiste registratuuri kaastöötajate poole.</p>
<p>Kas Teile selgitati Teie ametikohaga seonduvaid tööülesandeid ja ootusi? Kes selgitas?</p>	<p>Jah, Teenindusjuht selgitas tööülesandeid. Ootused olid kirjas ametijuhendis.</p>	<p>Tööülesandeid selgitasid erinevad inimesed, kuna võttis tööülesandeid üle teistelt olemasolevatelt töötajatelt. Põhiliselt selgitasid sekretär, personalipartner, partnersuhete juht. Mõned tööülesanded kujunevad välja alles. Ootused selgitati töövastluse käigus.</p>	<p>Jah, seletati. Kohe intervjuul, siis seletati nii tööülesanded kui ka ootused. Töötaja jaoks hästi tähtis, et ta teaks, mida ettevõtte temalt ootab ja mida tema ettevõttelt ootab, et ei oleks mõrdarääkimisi.</p>	<p>Tööülesandeid ja ootusi selgitas juhatare liige, kes otsene ülemus ning ülesanded olid ka kirjas ametijuhendis.</p>	<p>Jah, töointervjuul ning proovipäeval sai teada tööülesannetest. Samuti töölepingus olid kirjas. Ootuseid räägiti ka, aga enam täpselt ei mäleta, kes ja millal. Töövastlusel juba kindlast.</p>

Lisa 4 järg

<p>Kas sisseelamisperioodiks olid kindlaks määratud eesmärgid?</p>	<p>Vist olid küll. Vaheeesmärgid olid püstitatud, mida võiks teatud aja jooksul omandada.</p>	<p>Jah, katseaja eesmärgid on paika pandud. Peast neid ei mäleta, aga on kirja pandud. Eesmärgiks kindlasti üldine tutvumine ettevõtte ning olukorraga üldse.</p>	<p>Eesmäärke ei määratud, kirja pole küll kuskile pandud. Iseenesest võiks olla, aga ilmselt füsioterapeutidele on pisut keeruline neid määrata.</p>	<p>Jah, olid paigas kindlad eesmärgid. Mida peaks peale katseajaga teadma ja mida teatud perioodi möödudes.</p>	<p>Kirjalikult mitte, aga katseaja lõpuks peaks oskama juba iseseisvalt tööd teha. Tegelt juba peale esimest kuud eeldatakse, et põhilisi tööks vajalikke protseduure suudab iseseisvalt teha.</p>
<p>Kuidas tunnete, et kas sisseelamisperiood oli piisavalt pikk ettevõttega kohanemiseks? Kaua Teie arvates kulub uuel töötajal sisseelamiseks?</p>	<p>Ilmselt oleneb perioodi pikkus ka ettevõtte suurusest. Töötaja jaoks oli kahe nädalane sisseelamisperiood piisav, sellise ettevõtte suuruse ja töötajate puhul. Loomulikult kõike nii lühikese perioodiga ei omandanud, Tööülesannetega tutvumiseks läks rohkem aega kui kaks nädalat. Töötaja arvates on katseajag neli kuud hea aeg sisseelamiseks. Uuringud näidanud, et läheb terve aasta.</p>	<p>Esimesed kaks nädalat olid hästi põhjalikud. Sisseelamisperiood kestab veel tegelikult siiani. Kohanemine ilmselt võtab kuskil aasta. Uuel töötajal kulub kuskil aasta, kui saab aimu ettevõtte toimimisest, töötajates ning tööülesannetest. Neli kuud on paras katseajag, aga sealt edasi veel sisseelamiseajag.</p>	<p>Praegu tunneb töötaja, et on juba sisse elanud. Inimesena väga kohanemisvõimeline. Töö korraldusliku poole pealt ja süsteemi selgeks saamisega läheb ehk kuskil kuu aega. Arvab, et uue töötaja sisseelamine on väga individuaalne inimese iseloomu kohapealt.</p>	<p>Esimese kahe nädala jooksul sai ring peale tehtud kõikidele valdkondadele ja oli hästi põhjalik. Praeguseks tunneb, et on sisseelanud küll, kuid on siiani osad asjad, milles nii kindlalt ei tunne. Sisseelamisperiood lõltub kindlasti valdkonnast ja kas on eelnev kokkupuude olnud valdkonnaga. Tuttavas valdkonnas ehk mingi kuu aega, aga täiesti võõras kuskil pool aastat.</p>	<p>Jah, esimene nädal oli kõige kiirem ja hullem, aga kuu aega oli täitsa paras aeg kohanemiseks. Arvab, et uuel töötajal kulub sisseelamiseks vähemalt kolm kuud.</p>

Lisa 4 järg

<p>Kui oluliseks peate sisseelamisprogrammi rakendamist uuetele töötajatele?</p>	<p>Sisselamisprogramm on ülioluline. Tõmbab pingeid maha. Muidu on see, et ei tea kuhu pöörduda, kolleege.</p>	<p>Jah, töötaja arust on väga tore ja oluline. Pakub tuge ja kindlustunnet. Esiteks, et töötajaga tegeletakse ja teiseks ei koba pimeduses, et tead kelle käest abi küsida. Väga raske on nii, kui võetakse inimene tööle ja unustatakse. Üksi hakkama saada on väga raske.</p>	<p>Väga tähtsaks, et luua suhtlusõrgustikud ettevõttes ja inimest hoida ettevõttes. See on hea üldise ja kõige vajalikuma info saamiseks. Ise on töötaja väga elav, aga enamus eestlased üldiselt natukene tagasihoidlikkuma ja neile vaja sellist näitamist ning juhendamist.</p>	<p>Väga oluliseks, annab kindlustunde, et pärast võimeline tegema ka seda tööd, mida töötajalt oodatakse. Kui inimesega ei tegeleta, siis tekib tunne, et temast ei hoolita ja jääb mulje suhtumisest, et vaata kuidas ise kuidas hakkama saad. Seega korralik sisseelamisprogramm jätab uuele töötajale kindlasti väga hea mulje.</p>	<p>Päris oluline, kuna kui ei ole sisseelamisega, siis on väga keeruline. Sisseelamisel on hea kui keegi kogu aeg toetab ja saab küsida vajadusel. Sisseelamisperiood hea, et siis ei hakka üle mõtlema ja kartma tööd.</p>
---	--	---	--	--	---

Lisa 4 järg

<p>Kas sisselamisel oli Teie jaoks mõni puudujääk, mida ettevõtte võiks arendada/parandada a? Kui jah, siis mis oleks võinud olla teisiti?</p>	<p>Puudusi ei oska tuua. Võrreldes eelmiste kohtadega väga põhjalik. Palju oleneb kindlasti, kes saab juhendajaks/mentoriks. Ainuke asi, et külastada teiste linnade keskuseid-kohtuda sealsete kolleegidega, kuidas seal töökorraldus ja tempo on.</p>	<p>Praegu ei oska öelda. Töötaja meelest väga hästi korraldatud. Ilmselt kui olud oleksid teised, oleks see sisseelamine teistsugune ka.</p>	<p>Ettevõtte üldiselt oli sisseelamisperioodil väga professionaalne ning sõbralik. Ettevõtte tuleb alati vastu, mis on tore ja meeldiv. Soovitused: Praegu puudub protokoll/juhised, kuidas peaks füsioterapeudi protseduur välja nägema, see võiks olemas olla. See oleks hea uuele töötajale. Oleks tahtnud mõne teise füsioterapeudiga kohtuda.</p>	<p>Ei tundnud, et oleks olnud midagi puudu. Kõik sujus väga hästi. Infot oli vastupidi ehk isegi liiga palju ja kuna kõik on nii uus, siis see ei saa kohe omaks ja ei seosta.</p>	<p>Üldiselt jäin väga rahule, positiivselt meelestatud. Soovitus: Uutele töötajatele ülevaatiik meditsiiniline koolitus, kus räägitakse ettevõttes läbi viidavatest analüüsidesest ja protseduuridest. Mida täpselt mis analüüs ja protseduur tähendavad.</p>
---	---	--	--	--	---

Lisa 5. Cross-case analüüs enne programmi liitunud töötajate intervjuudest

Küsimus	Intervjueeritav 1	Intervjueeritav 2
Millal liitusite ettevõttega ja millisel ametikohal töötate?	2020. aasta septembrikuu alguses, andmehaldur.	2017. aasta septembrikuu, klienditeenindaja.
Kes ja milliste kanalite kaudu saatis Teile vajamineva info esimese tööpäeva kohta?	Personalipartneriga suhtlus meili ning telefoni teel.	Tol ajal mäletab, et teenindusjuht suhtles ja telefoni teel.
Milliseid tegevusi viidi läbi enne esimest tööpäeva ettevõttes?	Arutati töökorralduse üle, töölepingu saatmine ning allkirjastamine, üldinfo jagamine tööülesanded.	Enne esimest tööpäeva toimus ainult proovipäev, kuskilt 2-3h töö jälgimine kõrvalt. Üldiselt selgitati ka tööülesanded ning -korraldus.
Kas tundsite ennast esimesel päeval oodatuna? Kas ettevõttel olid Teile tulekuks ettevalmistused tehtud ?	Arvan küll, töötaja tunneb ennast iga päev ettevõttesse oodatuna, kuna kõik on toredad. Ettevalmistused olid ettevõtte poolt tehtud, töökoht olemas ja juhendaja.	Tundsin oodatuna, kolleegid ja teenindusjuht olid meeldivad ja abivalmid. Ettevalmistused olid tehtud, kuid mitte kõik. Meenub, et tööriideid ei olnud.

Lisa 5 järg

Milline nägi välja esimene tööpäev ettevõttes?	Esimene tööpäev oli raske, kuna esmane kokkupuude tööks vajaliku meditsiiniprogrammi ja võõras valdkond. Andmehaldur tutvustas tööülesandeid ja prooviti läbi. Esimesel tööpäeval kontoriruumi ja keskust ei näidatud, hilisemal perioodil alles ise soovi avaldades.	Esimene päev oli hirmutav, kuna oli kuulnud, et töötempo on kiire ja nüansse töös palju. Esimesel päeval toimus tutvumine töölepinguga ja selle allkirjastamine. Tööd puudutavate juhendite/dokumentidega tutvumine. Määratud juhendaja vaatlemine tööülesandeid täites.
Kas ja millal tutvustati Teid kolleegidele?	Keegi otseselt ametlikku tutvustus ei teinud. Töötaja tutvus ise jooksvalt kolleegidega.	Kaastöötajatele registratuuris proovipäeval, aga teiste töötajatega tutvus jooksvalt. Ametlikku tutvustamist ei toimunud.
Milline oli Teie esmamulje/emotsioon ettevõtte peale esimest tööpäeva?	Töötanud pikka aega klienditeeninduses, siis oli töötaja vaimustuses ja põnevil, et saab teha midagi asjalikumad ning kontoritööd. Samas pisut ärevus, et kas saab hakkama.	Emotsioonid olid tegelikult segased, infot oli korraga väga palju ning töötempo oli tõesti kiire. Samas oli põnevus kogu õppimisprotsessi ees.

Lisa 5 järg

<p>Kas saite regulaarset tagasisidet sisseelamisperioodil?</p>	<p>Ei mäleta, et oleks saanud.</p>	<p>Ei saanud. Tol ajal kui töötaja liitus ettevõttega, puudus klienditeenindajatel otsene ülemus. Tagasiside ainult mitteformaalselt kaaskollegidelt.</p>
<p>Kas Teile määrati sisseelamisperioodil kindel juhendaja/mentor? Kui ei, kas oleksid seda soovinud?</p>	<p>Kas just juhendaja/mentor, aga kõikide tööülesannete puhul oli inimene, kes õpetas välja ja näitas. See kestis ainult esimese tööpäeva, peale seda hakkas töötaja ise tegutsema.</p>	<p>Jah, kuid ainult nädalaks. Töötaja sai juhendajaks inimese, kes lahkus ettevõttes nädala pärast. Töötaja tuli tema asemele tööle.</p>
<p>Kas Teil olid sisseelamisperioodil kindlad isikud, kelle poole võisite pöörduda küsimuste ning muredega?</p>	<p>Kindlateks isikuteks, kelle poole pöörduda olidki inimesed, kes näitasid tööülesandeid ja õpetasid välja. Nende poole sai pöörduda, kui oli unustanud, kuidas mingi tegevus käis või tekkis mingi probleem. Personalipartneri poole sai pöörduda korralduslike ja üldiste küsimuste korral.</p>	<p>Keegi kindlalt ei määranud, kuid tundis, et alati võis pöörduda teenindusjuhi, kaaskolleegide poole küsimustega. Meditatsiooniliste küsimuste korral sai abi õdedelt, arstidelt.</p>

Lisa 5 järg

<p>Kas Teile selgitati Teie ametikohaga seonduvaid tööülesandeid ja ootusi? Kes selgitas?</p>	<p>Täiesti alguses seletas tööülesandeid personalipartner ja siis vastavalt ülesandele vanemklienditeenindaja, raamatupidaja ning andmehaldur.</p> <p>Ettevõtte ootuseid ei selgitanud keegi.</p>	<p>Tööülesanded olid kirjas töölepingus ja neid selgitas esimese nädala jooksul määratud juhendaja.</p> <p>Ootuseid ei mäleta, et keegi oleks selgitanud.</p>
<p>Kas sisseelamisperioodiks olid kindlaks määratud eesmärgid?</p>	<p>Ei olnud.</p>	<p>Ei olnud.</p>
<p>Kuidas tunnete, et kas sisseelamisperiood oli piisavalt pikk ettevõttega kohanemiseks? Kauti Teile arvates kulub uuel töötajal sisseelamiseks?</p>	<p>Töötaja arvab, et kohanes suhteliselt kiirelt. Elas tasapisi sisse ja tutvus inimestega.</p> <p>Töötaja arvates kulub sisseelamiseks kindlasti kuu, kuid see on kindlasti individuaalne.</p>	<p>Sisseelamisperiood kestis nädala, mis kindlasti ei olnud piisav. Töös on palju erisusi ja nüansse.</p> <p>Töötajal kulub kindlasti ettevõttega kohanemiseks kolm kuud, kuid täielikult elab inimene organisatsiooni sisse alles aastaga.</p>
<p>Kui oluliseks peate sisseelamisprogrammi rakendamist uutele töötajatele?</p>	<p>Oluline, kuna loob turvatunde. Esiteks et töötaja on oodatud ning teiseks on oluline, et ettevõtte tahaks, et töötaja kohaneks.</p>	<p>Väga oluliseks.</p> <p>Sisseelamisprogramm aitab uuel töötajal vältida tarbetut stressi ning kiiremini omandada vajalikud teadmised/oskused.</p>

Lisa 5 järg

Kas sisseelamisel oli Teie jaoks mõni puudujääk, mida ettevõtte võiks arendada/parandada? Kui jah, siis mis oleks võinud olla teisiti?	Oleks võinud rohkem olla sisseelamisprogrammi tuge ja tagasisidet. Oleks võinud olla kolleegidele tutvustus ja ruumide näitamine. Organisatsiooni kultuurinormidest, tavadest.	Juhendaja oleks võinud olla pikema perioodi, et töötaja oleks saanud rohkem tuge ning selgitusi. Oleks võinud olla rohkem tagasisidet ning tutvustamine kolleegidele. Tutvustada lähemalt ettevõtte tööruume. Mingi ülevaade pakutavatest teenustest/analüüsides ja nende sisust, kuna esmane kokkupuude meditsiiniga
---	--	---

Lisa 6. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Hedi-Kai Altvälja (sünnikuupäev: 18.08.1998)

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
Uue töötaja sisseelamisprogramm meditsiiniettevõttes Qvalitas Arstikeskus AS,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Maris Zernand-Vilson,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.