

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Tuuli Tammesson

**UUE TÖÖTAJA ORIENTATSIOONIPROGRAMMI  
PARENDAMINE ETTEVÕTTES MAGNETIC MRO AS**

Magistritöö

Juhendaja: lektor Helina Vigla

Tallinn 2015

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele,  
olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Tuuli Tammesson .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 122867

Üliõpilase e-posti aadress: [tuuli.tammesson@gmail.com](mailto:tuuli.tammesson@gmail.com)

Juhendaja lektor Helina Vigla:

Töö vastab magistritööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

# SISUKORD

ABSTRAKT .....	3
SISSEJUHATUS .....	4
1. UUE TÖÖTAJA ORIENTATSIOONIPROGRAMMI TEOREETILISED ALUSED .....	6
1.1. Uue töötaja orientatsiooniprogrammide vajalikkus .....	6
1.2. Uue töötaja kujunemine organisatsiooni liikmeks .....	9
1.3. Uue töötaja sotsialiseerumine organisatsiooni .....	11
1.4. Uue töötaja orientatsiooniprogrammi kavandamine .....	16
1.4.1. Uue töötaja efektiivse orientatsiooniprogrammi koostamine.....	18
1.4.2. Orientatsiooniprogrammi õppesessioonid.....	24
1.4.3. Uue töötaja orientatsiooniprogrammis esinevate rollide olulisus.....	26
1.4.4. Soovitused uue töötaja orientatsiooniprogrammi kavandamisel .....	27
2. METOODIKA JA UURIMISOBJEKTIDE KIRJELDUS.....	32
2.1. Ettevõtete ülevaade .....	32
2.1.1. Magnetic MRO AS .....	32
2.1.2. TNT Express Worldwide Eesti AS .....	33
2.2. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus .....	34
3. UURINGU TULEMUSED JA ETTEPANEKUD .....	36
3.1. Kvantitatiivse uuringu tulemused Magnetic MRO AS-s .....	36
3.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused Magnetic MRO AS-s ja TNT Express Worldwide Eesti AS-s.....	48
3.3. Järeldused ja ettepanekud.....	52
KOKKUVÕTE .....	58
SUMMARY .....	61
VIIDATUD ALLIKAD .....	64
LISAD .....	70
Lisa 1. Uue töötaja organisatsiooni sotsialiseerumise protsessi faasid .....	70
Lisa 2. Uue töötaja katseaja eesmärkide kava.....	71
Lisa 3. Eestikeelne küsitlusankeet Magnetic MRO AS töötajatele.....	72

Lisa 4. Ingliseelne küsitlusankeet Magnetic MRO AS töötajatele .....	80
Lisa 5. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik .....	88
Lisa 6. Magnetic MRO AS personalijuhiga intervjuu transkriptsioon .....	89
Lisa 7. TNT Express Worldwide Eesti AS personali- ja kvaliteedispetsialistiga intervjuu transkriptsioon.....	93
Lisa 8. Tööandjapoolsed orientatsiooniprogrammi tegevused.....	96
Lisa 9. TNT Express Worldwide Eesti AS uue töötaja orientatsiooniprogrammi tegevuskava .....	97
Lisa 10. Magnetic MRO AS uue töötaja orientatsiooniprogrammi tegevuskava .....	99

## **ABSTRAKT**

Magistritöö pealkiri on: Uue töötaja orientatsiooniprogrammi parendamine ettevõttes Magnetic MRO AS.

Magnetic MRO AS-i töötajate lahkumisintervjuudes tuuakse ühe probleemina välja uue töötaja orientatsiooniprogrammi ebaefektiivsus, sellest tulenevalt on ka magistritöö uurimisprobleemiks asjaolu, et olemasolev uue töötaja orientatsiooniprogramm ettevõttes Magnetic MRO AS vajab parendamist.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada ettevõtte Magnetic MRO AS uue töötaja orientatsiooniprogrammi kuuluvad tegevused ning teha ettepanekuid programmi parendamiseks. Uue töötaja orientatsiooniprogrammi praktikate teada saamiseks uuriti lisaks TNT Express Worldwide Eesti AS-s kasutusel olevat orientatsiooniprogrammi.

Töö eesmärgi saavutamiseks kasutati kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvantitatiivse uuringu sihtgrupiks olid uued töötajad, kes olid liitunud Magnetic MRO AS-ga hiljemalt üks aasta enne uuringu läbiviimist. Uuring viidi läbi 2015. aasta märtsis. Kvalitatiivse uurimismeetodina viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud Magnetic MRO AS personalijuhiga ning TNT Express Worldwide Eesti AS personali- ja kvaliteedispetsialistiga.

Magistritöö uuringu tulemusena selgitati välja uuritavates ettevõtetes olemasolevad uue töötaja orientatsiooniprogrammi tegevused ning esitati Magnetic MRO AS-le ettepanekud orientatsiooniprogrammi parendamiseks, mis toetavad inimkapitali väärtust, hoidmist ja pidevat arengut.

Magistritöö tulemusi saavad kasutada kõik ettevõtted efektiivsete uute töötajate orientatsiooniprogrammide väljatöötamiseks ja olemasolevate programmide täiustamiseks.

Võtmesõnad : uus töötaja; uue töötaja sotsialiseerumine organisatsiooni; orientatsiooniprogramm; efektiivse orientatsiooniprogrammi etapid ja tegevused.

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval peetakse inimkapitali raskesti jäljendatavaks ja asendamatuks ressursiks, mida tuleb hoida, väärtustada ja edasi arendada. Majanduses ja organisatsioonides toimuvate kiirete muutuste tõttu jääb aga tööandjal inimestega tegelemine peale värbamise ja valiku protsessi tihti tagaplaanile. Peale värbamisprotsessi alustavad uued töötajad oma esimest tööpäeva suurte lootustega ja eesmärgiga õnnestuda. Ebaõnnestumise põhjuseks on aga enamjaolt juhtide ajanappus, ebaefektiivne informatsiooni edastus, kolleegide mittetundmine ning töövahendite ja tugiisiku puudumine.

Sellest tulenevalt loetakse ka personalivoolavust uute töötajate seas suurimaks (Allen 2006, 238).

Magnetic MRO AS (edaspidi Magnetic MRO) töötajate lahkumisintervjuudel kinnitab enamik vastajaid, et uue töötaja orientatsiooniprogramm on puudulik. Sellest tulenevalt püstitub ka käesoleva magistritöö uurimisprobleem, milleks on asjaolu, et ettevõttes Magnetic MRO kasutusel olev uue töötaja orientatsiooniprogramm on ebaefektiivne, mis ei toeta töötajate väärtustamist, hoidmist ega arendamist.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada ettevõtte Magnetic MRO uue töötaja orientatsiooniprogrammi tegevused ning teha ettepanekuid programmi parendamiseks. Uue töötaja orientatsiooniprogrammi praktikate teada saamiseks, uuriti lisaks TNT Express Worldwide Eesti AS-s (edaspidi TNT) kasutusel olevat orientatsiooniprogrammi. Magnetic MRO ja TNT kuuluvad Tallinna Lennujaama klastrisse.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist on autor püstitanud keskse uurimisküsimuse: Kuidas muuta ettevõttes Magnetic MRO uute töötajate orientatsiooniprogramm efektiivsemaks nii organisatsiooni kui töötajate jaoks? Keskset uurimisküsimust toetavad järgnevad kitsendatud küsimused:

1. Missugune peaks olema efektiivne uue töötaja orientatsiooniprogramm?
2. Missugune uue töötaja orientatsiooniprogrammi praktika on kasutusel ettevõttes TNT?

Töös on kasutatud kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit. Uuringu sihtgrupiks olid uued töötajad, kes on liitunud ettevõttega hiljemalt üks aasta enne uuringu läbiviimist, seega töötajad, kes olid liitunud ettevõttega perioodil 01.02.2014 - 01.02.2015. Kvantitatiivse meetodina viidi läbi Magnetic MRO sihtgrupi seas küsitlus. Kvalitatiivse uurimismeetodina viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud Magnetic MRO personalijuhiga ning TNT personali- ja kvaliteedispetsialistiga.

Antud töö koosneb kolmest peatükist. Töö esimene peatükk koosneb uue töötaja orientatsiooniprogrammi teoreetilistest seisukohtadest, mis on jaotatud neljaks alapeatükiks, kus esimeses käsitletakse orientatsiooniprogrammide vajalikkust nii organisatsioonidele kui töötajatele. Teises alapeatükis uuritakse uue töötaja kujunemist organisatsiooni täisväärtuslikuks liikmeks. Kolmandas alapeatükis esitatakse uue töötaja orientatsiooniprogramme toetavaid teooriaid, mis on tuletatud organisatsiooni sotsialiseerumisest, kuna uue töötaja orientatsiooniprogrammid on organisatsiooni sotsialiseerumise protsessi üks faas. Neljandas alapeatükis käsitletakse orientatsiooniprogrammi kavandamist.

Töö teine peatükk põhineb uuringu meetodika, valimi ning ettevõtete kui uurimisobjektide tutvustusel.

Töö kolmas peatükk käsitleb magistritöö empiirilist osa, milles esitatakse kvantitatiivse ja kvalitatiivse uuringu tulemused ning vastavalt tulemustele ja teoreetilistele seisukohtadele tehakse olulisemad järeldused ja ettepanekud ettevõttele Magnetic MRO orientatsiooniprogrammi parendamiseks.

Töö autor soovib tänada oma juhendajat Helina Vigla asjalike soovitude, tähelepanekute ja positiivse koostöö eest. Tänu kuulub ka kõikidele kvalitatiivses ja kvantitatiivses uuringus osalejatele, kes olid valmis jagama oma hinnanguid ja arvamusi käesoleva magistritöö valmimiseks.

# **1. UUE TÖÖTAJA ORIENTATSIOONIPROGRAMMI TEOREETILISED ALUSED**

Magistritöö esimene peatükk annab ülevaate uue töötaja orientatsiooniprogrammi teoreetilistest alustest. Esimeses alapeatükis analüüsitakse uue töötaja orientatsiooniprogrammide vajalikkust ning teises alapeatükis käsitletakse uue töötaja kujunemist organisatsiooni täisväärtuslikuks liikmeks. Kolmas alapeatükk annab põhjalikuma ülevaate organisatsiooni sotsialiseerumisest, kuna uue töötaja orientatsiooniprogrammid on organisatsiooni sotsialiseerumise protsessi üks faas, mida nimetatakse orientatsioonifaasiks. Sellest tulenevalt on ka neljanda alapeatüki teemad vastavuses organisatsiooni sotsialiseerumise teooriaga. Esimese peatüki lõpetab teaduslikes allikates esinev orientatsiooniprogrammide praktika, milles on väljatoodud efektiivse programmi koostamiseks vajalikke soovitusi kui ka võimalikke ebaõnnestumise põhjuseid.

## **1.1. Uue töötaja orientatsiooniprogrammide vajalikkus**

Tänapäeva organisatsioonide põhiväärtuseks ja ettevõtete üheks kõige olulisemaks ressursiks on intellektuaalne kapital, mille üks osa on inimkapital (Dsiss 2006, 22). Ressursipõhises lähenemises tähendab inimkapital inimest, tema oskusi, teadmisi ja kogemusi, mis on ettevõtte jaoks kalleim ja suurim vara, mida tuleb hoida, väärtustada ja edasi arendada. Selle olemasolu on vajalik kõikidele ettevõtetele strateegiliste eesmärkide saavutamiseks, konkurentsieelise loomiseks ja igapäevaseks funktsioneerimiseks (Saá-Pérez, García-Falcón 2002). Seega peaksid ettevõtted suunama suure osa finantsressursse personali värbamisele, valikule, koolitamisele, innustamisele ja nende kinni hoidmisele.

Personali värbamine ja valik on inimressursi kriitilisemad otsused (Sutherland, Wöcke 2011, 23). Personalijuhtimise käsiraamatu järgi on värbamine protsess, mille käigus



meelitatakse vakantsetele ametikohtadele kandideerima nõutava pädevusega töötajad (2012, 83). Personali valik on protsess, mille käigus valitakse ametikohale kandideerivate isikute hulgast välja kõige sobivaim isik (Personali... 2012, 109). Kandidaatidelt oodatakse protsessiks professionaalset ettevalmistust. Esmalt on vaja neil saada põhjalik ülevaade tööturuolukorrast, tööturutrendidest, palgatasemetest ning kehtivatest tööpakkumistest. Koostada on vaja igale ametikohale sobivad kandideerimisdokumendid ning saata need sobivale tööpakkumisele. Kaasaegne värbamisprotsess tähendab kandidaadi jaoks mitmete testide/ülesannete ja intervjuu voorude läbimist (Osten 2014). Seega värbamise ja valiku protsess nõuab nii kandidaadilt kui ka tööandjalt suuri jõupingutusi, kuna mõlemad pooled investeerivad nii ajaliselt kui ka rahaliselt suuri summasid värbamisse, valikusse, koolitusse ning seega soovitakse, et mahukad investeeringud personali arengusse tasuksid end ära ka pikaajaliselt (Florea 2013).

Töötajate arengusse investeerimine tähendab nende koolitamist uute teadmiste ja oskustega ning viia neid vastavusse töökoha nõuetega. Töötaja koolitamist on vaja nii töötajale endale kui ka kogu organisatsioonile. Kui ettevõtte on pühendunud töötaja arendamisele, siis töötajad tunnevad end väärtuslikuna ning töötavad efektiivsemalt, mis tagab pühendumuse, rahulolu ning vähendab organisatsioonist lahkumist. Kasutades sellist strateegiat, saavutavad organisatsioonid ka suurema produktiivsuse ja paremad finantsilised tulemused (Chay, Bruvold 2003, 983). Ebaõnnestunud värbamise ja valiku praktikad viitavad ettevõtte konkurentsivõime ja kasumi vähenemisele (Sutherland, Wöcke 2011, 23).

Orientatsiooniprogramm on oluline nii töötajale kui ka organisatsioonile. Tänapäeval vahetatakse töökohti rohkem kui kunagi varem ja seega on oluline integreerida uued töötajad organisatsiooniga nii kiiresti kui võimalik ning võimaldada neil saada ettevõtte täisväärtuslikeks liikmeteks. Efektive orientatsiooni tulemused organisatsiooni jaoks on tööga rahulolu, organisatsiooniline pühendumus ning vähenenud personalivoolavus (Rollag, Salvatore 2005).

Ettevõtte saavutab pikaajalise edu, kui on tagatud kolme peamise huvigrupi rahulolu: kliendid, töötajad ja omanikud. Töötajate käitumine ja suhtumine mõjutab klientide rahulolu ning klientide rahulolu mõjutab omanike rahulolu. Kui süseemis tekib vähemalt üks huvide konflikt, siis halvab see kogu süsteemi. Töötajate huvisid mõjutavad sellised muutujad nagu tööga rahulolu, kompetentsus, teadmised, oskused, motivatsioon, organisatsiooni kliima ning tööandja poolne väärtustamine. Kui arendada antud võtmelemente, siis on ettevõttel

võimalik saavutada konkurentsieelis. Väärtustel põhinev orientatsiooniprogramm aitab üles ehitada emotsionaalse sideme organisatsiooni ja töötajate vahel (Paul, Anantharaman 2003, 1249).

Orientatsiooniprogramm muudab uue töötaja täisväärtuslikuks meeskonna liikmeks, kuna efektiivne kohanemine aitab luua sotsiaalseid suhteid; suurendada kindlustunnet; ennetada stressi; tõsta enesekindlust; mõista oma töö kohustusi, ülesandeid ja vastutust; õppida teiste kogemustest ja vigadest (Kütt 2006); parendada kommunikatsiooni suunda (Wallace 2009, 170) ning omandada igapäevaseks tööks vajalikud käitumised, teadmised ja hoiakud (Allen 2006, 238).

Töötajad tunnevad, et neist hoolitakse (Kütt 2006). Mida enesekindlamad on töötajad, seda kiiremini ja tõhusamalt nad uusi teadmisi ja oskusi omandavad. Efektiivse orientatsiooniprogrammi rakendamine tagab lühi- ja pikaajaliste eesmärkide seadmise ning ka pideva tagasiside juhi ja töötaja vahel. Sellest tulenevalt on võimalik ennetada kiiresti probleeme ja lahkhelisid. Tänu orientatsiooniprogrammile tunnevad töötajad end oodatult ja see vähendab ängistuse tunnet (Hacker 2004, 92). Edukas orientatsioon rikastab töötajate igapäevast tööelu ja suurendab indiviidi väärtushinnanguid (Akdere, Schmidt 2008, 1). Töötajad pingutavad ka oma eesmärkide saavutamisel rohkem, kui nad tajuvad, et organisatsioon ja kolleegid pingutavad nende edukaks kohanemiseks (Kütt 2006). Töötajad, kes on paremini kohanenud saavutavad efektiivsemaid isiklikke tulemusi, on rahulolevamad, pühendunud karjäärile, kohanemisvõimelisemad ning sotsiaalsemad (Chao et al 1994, 741).

Efektiivsel orientatsiooniprogrammil on tihe seos inimese sobivusega organisatsiooni, keskkonda ja ametikohale. Töötaja- keskkonna teooria lähtub sellest, et mida paremini sobivad kokku inimese vajadused ja keskkonna võimalused, seda suurem on ka töö tulemuslikkus ja rahulolu. Seega, mida paremini langevad kokku töötaja ja organisatsiooni väärtused, seda suurem on ka töö produktiivsus. Sobivuse üheks vormiks on inimene-töö sobivus, mille järgi sobitatakse õige inimene õigele ametikohale. See lähenemine eeldab, et ametikoha nõudmised langevad kokku töötaja teadmiste, oskuste ja võimetega. Orientatsioonis on oluline roll ka inimene-organisatsioon sobivusel, mis tähendab inimese kokkusobivust organisatsiooni kultuuriga ning mõlemapoolsete vajaduste rahuldamist. Teadlaste poolt läbi viidud uuringud on tõestanud, et väärtuste kokkulangevused on korrelatsioonis töö rahuloluga, tööle pühendumisega ning pikaajalise töösuhtega. Sellest järeldub, et uue töötaja orientatsioon mõjutab inimene-keskkond, inimene-töö ning inimene-

organisatsioon sobivust ning seega efektiivse orientatsiooniga on võimalik vähendada personalivoolavust ning suurendada töötajate pühendumist ja rahulolu (Acevedo, Yancey 2011, 350). Personalivoolavust peavad teadlased suurimaks just uute töötajate seas. Teadlased väidavad, et uute töötajate peamiseks töölt lahkumise põhjuseks on kas ebapiisav või üldse puudulik orientatsiooniprogramm uutele töötajatele (Allen 2006, 238).

Lisaks saab organisatsioon orientatsiooniprogrammi jooksul selge pildi töötaja sobivusest meeskonda ja tema üldisest suutlikusest. Orientatsiooniprogrammide näol tugevneb ettevõttes ka koostööle ja õppimisele suunatud kultuur (Kütt 2006). Selline programm aitab töötajat samastada ka ettevõtte kultuuri ja väärtustega ning mitmekesise tööjõu puhul aitab see ületada võimalikku kultuurilõhet (Human ... 2013, 66).

## **1.2. Uue töötaja kujunemine organisatsiooni liikmeks**

Uus töötaja on staatus, mis on seotud organisatsiooni sisenemisega (Rollag 2004, 855). Tänapäeval leiavad inimesed end üha enam uute töötajatena, kuna eelkõige on töötajate liikumised põhjustatud reorganiseerimisest, organisatsioonide ühinemistest ning ettevõtlikkuse suurenemisest (Rollag 2007, 64). Igas ettevõttes on olemas nii uustulnukad kui ka vanad olijad (Rollag 2004, 856).

Töötajatele staatuse omandamine toimub ametiaja arvestuse ehk tööstaaži järgi. Üldjuhul loetakse uueks töötajaks organisatsiooni liiget, kellel on tööstaaži ettevõttes vähem kui kaks aastat. Veteraniks aga isikut, kes on töötanud ettevõttes üle kahe aasta. Seega on „uudsus“ ajutine nähtus, mis kaob töötaja staatusest aja jooksul (Rollag 2007). Kuna staatuse omistamine põhineb sündmuse (organisatsiooni sisenemine) suhtel peetakse uustulnukat väga ebastabiilseks staatuseks (Rollag 2004, 855).

Kiiresti arenevates organisatsioonides saavad uued töötajad edukaks kohanemiseks vajalikke koolitusi ja informatsiooni kiiremini, kui aeglase kasvuga ettevõtetes, kuna antud ettevõtetes on töötajad määratud uuteks niikaua kuni värvatakse järgmine uus liige. Kiiresti arenevates ettevõtetes aga vahetub personal tihedamini ning seega on uuel töötajal väiksem periood koolituste läbimiseks ning vajaliku info omandamiseks. Sellest tulenevalt on ka lühem periood vigade tegemiseks. Aeglase kasvuga ettevõtetes on töötajal kohanemiseks pikem ajaperiood ning seega tehakse järelandmisi ka vigade sooritusel. Miinuseks on aga see, et töötajaid koormatakse liigselt uue töötaja staatusega ning nende arvamusi ei võeta koheselt

arvesse. Seega aeglase kasvuga ettevõttes on raske tõestada, et uus töötaja on juba täisväärtuslikuks meeskonnaliikmeks olemiseks vajalikud teadmised, oskused ja kogemused omandanud (Rollag 2007, 71).

Organisatsiooni täieõiguslikuks liikmeks saamiseks peab uus töötaja orientatsiooniprogrammi jooksul läbima kindlad valdkonnad, nagu näiteks looma endale sotsiaalse võrgustiku; omandama organisatsioonikultuuri; oskama funktsioneerida ametlikus ja mitteametlikus võimustruktuuris ning oskama väärtustada ettevõtte ajalugu, missiooni, visiooni ja eesmärgid. Tulemuslikud peavad olema ka katseaja töösooritused (Korte 2009, 288).

Ettevõtted soovivad, et uued liikmed omandaksid võimalikult kiiresti normid, väärtused ning, et uus liige saaks võimalikult ruttu produktiivseks ja lojaalseks partneriks. Seega organisatsiooni jaoks on töötaja staatuse määramine kasulik mitmes mõttes. Näiteks uustulnuka ja mitte-uustulnuka eristamine aitab struktureerida sotsiaalset keskkonda, hõlbustada kontrolli, tagada orientatsiooniprogrammid õigetele inimestele ning aitab kaasa efektiivsemale info vahetusele. Näiteks, kui ettevõttes oleks kasutusel töötajate staaži eristamiseks staatused, siis võib see motiveerida uusi inimesi omandama kiiremini organisatsiooni väärtuseid, et saada juhtide heakskiit ning vabaneda uue töötaja staatusest. Samas võivad töötajad ka mittemeelepärase staatuse enda kasuks tööle panna, näiteks vabandada sellega välja töös tehtud eksimusi. Uue töötaja staatuse tunnistamine mõjutab ka tulemuslikkuse hindamist – näiteks hindajad annavad uutele töötajatele heade tulemuste eest tavalisest kõrgemaid hindeid ja kehvade tulemuste eest madalamaid hindeid, kui teistele töötajatele (Rollag 2004, 855).

Enamikes ettevõtetes uut töötajat teistest ei eristata, näiteks ei kasutata uute töötajate puhul vormiriideid või muid uue töötaja sümbolika seotud vahendeid – mis võiksid selgelt identifitseerida ettevõtte uut töötajat (Rollag 2004, 855).

Uude organisatsiooni sisenedes puutuvad inimesed kokku sarnaste probleemidega: kohanemine uue töökeskkonnaga, keerulised suhted sotsiaalses elus, võimalikud kolimiskulud, ebaselgetele ootustele vastamine, uue tegutsemispoliitika, oskuste ja organisatsiooni keele õppimine (Groysberg, Abrahams 2010, 137).

Sellele lisaks tunnevad uued töötajad end esialgu tulemuste saavutamisel ebakindlalt ja ollakse veendumusel et nende tulemused on teiste töötajate tulemustest kehvemad (Rollag

2007, 64). Sellised katsumused põhjustavad töötajatel stressi ning meeskonnatöös pigem passiivset olekut (Rollag, Salvatore 2005, 36).

Teadlased peavad uut töötajat tööandjate jaoks väljakutseks ja riskigrupiks. Esiteks on oluline roll uute töötajate tootlikkusel. Keskmise perioodi, mil uus töötaja saab produktiivseks on vahemikus 8-26 nädalat. See sõltub ametikoha spetsiifikast, näiteks madalamatel ametikohtadel on see väiksem ja juhtidel pikem periood. Seega esimestel kuudel teenitud palk, koolitustele ja väljaõpetele kulutatud ressursid ning teiste kolleegide ja juhtide poolt kulutatud aeg hakkavad tagasi teenima kõige kiiremini alles peale teist kuud. Teiseks väljakutseks on uus töötaja kui kasutamata ressurss, kellel on värsked ja loovad ideed, perspektiiv ning uued kontaktid, mille kaudu saab tuua ettevõttesse innovatiivsust ja tõsta konkurentsivõimet. Tööandjate jaoks on otstarbekas võtta uue töötaja ideid arvesse enne organisatsiooni liikmeks kujunemist. Enamikes ettevõtetes aga uue töötaja ressursse ei kasutata ning üldjuhul võetaksegi uute töötajate arvamusi arvesse peale iseseisvuse omandamist ehk peale mitmekuulist orientatsiooniprogrammi. Sellisel juhul on töötaja aga juba sisseelanud uude süsteemi ja vanad ideed ja mõtted on hajunud. Kolmandaks väljakutseks on hoida töötajad ettevõttes võimalikult kaua aega, et tasuksid ära värbamise, valiku ja koolituse kulud. Üldjuhul peetakse kõige tõenäolisemaks lahkumise perioodiks esimest poolteist aastat. Seega on organisatsiooni jaoks oluline abistada uut töötajat organisatsiooni liikmeks kujunemisel (Rollag, Salvatore 2005, 35).

### **1.3. Uue töötaja sotsialiseerumine organisatsiooni**

Inimressursijuhtimise peamine vastutusvaldkond, milleks on personali värbamine ja valik ei lõpe sobiva kandidaadi väljavalimisega, vaid see jätkub protsessiga, mida nimetatakse uue töötaja organisatsiooni sotsialiseerumiseks.

Esmakordselt võtsid sotsialiseerumise mõiste 1960.aastal kasutusele teadlased John V. Maanen ja Edgar. H Schein. Nemad väitsid, et organisatsiooni sotsialiseerumine on pidev protsess, millega sotsialiseerutakse uude organisatsiooni või uude rolli samas organisatsioonis. Selle käigus omandab uus töötaja ettevõttes töötamiseks vajalikke oskusi, teadmisi, väärtusi, õpib tundma inimesi, loob sotsiaalseid suhteid ning kohaneb uue töökohaga, võttes omaks uued rollid ja organisatsiooni kultuuri (Maanen, Schein 1979, 3).

Uue töötaja organisatsiooni sotsialiseerumise pikkus ei ole täpselt määratletud, seega erinevad teadlased peavad selle pikkuseks ka erinevat perioodi. Sotsialiseerumine võib kesta ettevõttes kuni ühe aasta (Lockwood, Tai 2006) või ka kogu ettevõttes olnud karjääri perioodi (The Oxford .... 2012, 9).

Sotsialiseerumine on mitmeastmeline protsess, mis koosneb uute töötajate jaoks kolmest faasist: eelsotsialiseerumise faas, orientatsiooni faas ja rolli juhtimise faas. Eelsotsialiseerumise faasi läbivad kandideerijad, kes ei ole veel organisatsiooni sisenenud. Tekivad esimesed ootused, tunded ja emotsioonid värbamisprotsessi, organisatsiooni ning soovitud ametikohta kohta (Louis 1980, 230). Selles faasis on oluline anda kandidaatidele ettevõtte, ametikoha ja kohanemise kohta kõige täpsemat ja ajakohast infot (McShane, Glinow 2010, 434). Orientatsiooni faasis õpib uus liige ettevõtet lähemalt tundma läbi orientatsiooniprogrammide (Louis 1980, 230). Lisaks kogeb uus liige, kui hästi sobituvad omavahel eelsotsialiseerumise faasis antud informatsioon tegeliku olukorraga. Kokkupõrkel tegeliku olukorra ja ootuste vahel võib tekkida uuel liikmel reaalsuse šokk. Reaalsuse šokk on olukord, mida kogevad tavaliselt uued liikmed sisenedes tundmatusse organisatsiooni keskkonda. See on stressi tootev olukord, kui uus töötaja tajub, et see mis on lubatud tööandja poolt tööintervjuul ei kattu tema poolsete ootustega (McShane, Glinow 2010, 434). Rolli juhtimise faasis või ka kohanemise faasis aktsepteerib uus töötaja oma uut rolli ja kohaneb ettevõttesse. Tugevnevad suhted kolleegide ja juhtidega, suurendatakse iseseisvust ja vastutusvaldkonda ning uuele liikmele usaldatakse privilegeeritud infot (Louis 1980, 231). Kolme etapi eduka rakendamise tulemusena kasvavad uue töötaja motivatsioon, lojaalsus ja rahulolu. (McShane, Glinow 2010, 434). Sotsialiseerumise protsessi faaside joonis on toodud lisas 1.

Teadlased on väitnud, et uude töökohta sisenemisega kaasneb tavaliselt teatav meeltesegadus, suured muutused, ehmatav šokk ning harjumine ja mõtestamine end uue keskkonnaga (Louis 1980). Sellest tulenevalt on välja töötatud ebakindluse vähendamise teooria, mille kohaselt kogeb uude organisatsiooni või teisele ametikohale siseneja ebakindlust ja teadmatust, mille tõttu langeb töötaja motivatsioon ning võib tekkida stress ja depressioon. Teooria väidab, et uued töötajad vajavad kindlustundeks informatsiooni erinevatest valdkondadest ja allikatest. Omandatud informatsioon muudab töö arusaadavamaks, rahulolevamaks, kontrollitavamaks ning annab tõuke edukamaks tegutsemiseks uues keskkonnas (Saks, Ashforth 1997, 236). Informatsiooni edastamise üheks

võimaluseks on organisatsiooni orientatsiooniprogrammid, millega kaasneb efektiivsem kohanemine, paremad töö tulemused, väiksem personalivoolavus ning väiksem stressitase (Hsiung, Hsieh 2003, 579). Teooria lähtub põhimõttest, et ebakindluse vähendamiseks ja töö efektiivsuse suurendamiseks peaksid töötajad ka iseseisvalt hankima vajalikku informatsiooni, mitte aga jääma ootama, et nende juht seda neile pakuks (Miller, Jablin 1991).

Lähtudes informatsiooni edastamise ja omandamise suurest mahust peavad teoreetikud sotsialiseerumist ka õppimise protsessiks, mis koosneb nii formaalsest kui ka mitteformaalsest õppimisest (Korte 2007, 2). Formaalne õppimine on osalemine koolitustel, organiseeritud õppetegevustel ning selle väljundiks on formaalsete ehk organisatsiooni poolt määratud teadmiste ja oskuste omandamine. Mitteformaalne õppimine toimub igapäevase töö kaudu, mida indiviid omandab kogemuste, sisemiste arusaamade ja kogetud emotsioonide kaudu (Meier 2008, 10). Seda õppimisviisi peetakse organisatsioonides aga kõige levinumaks. Teadlased on tõmmanud siia paralleeli kognitiivse õpiteooria lähenemisega, mis rõhutab info sisemist ümbertöötamist, mille tulemusena kasutab inimene info vastuvõtuks ja omandamiseks vajalikke sisemisi mudeleid (Korte 2007, 3). Õppimise kaudu omandab uus töötaja organisatsioonis ka kindla rolli. (Chao et al 1994, 741). Õppimise protsessis on väga olulisel kohal interaktsioon uue töötaja ja teiste organisatsiooni liikmete vahel, keda kutsutakse sotsialiseerumise agentideks (Korte 2009, 289).

Inimeste vahelist vastastikmõju, eesmärgiga õppida selgeks uus töö, võib nimetada ka sotsiaalse vahetuse teooriaks, kus uus töötaja kogub vajalikku informatsiooni kogenumate liikmete käest. Antud teooria kohaselt põhinevad sotsiaalsed suhted nii mittemateriaalsete kui ka materiaalsete hüvede vahetamisel. (Korte 2009, 289).

Sotsiaalse vahetuse teooria üheks alaliigiks on juhi-alluva teooria, mille kohaselt on töö rollid kujunenud välja töötaja ja juhi vahelisel vastastikkuse mõju protsessil (Korte 2009, 290). See teooria lähtub põhimõttest, et töötajate teadlikkuse tõstmisel on oluline osa vahetu juhi tegevusel, kes vahendab alluvatele vajalikku informatsiooni (Korte 2007, 5). Juht pakub alluvale suuremat iseseisvuse määra ja organisatsiooni liikmeks olemise huve. Vastutasuks pakub aga töötaja pühendumust ja tööalast panust. Juhi-alluva teooria on iga indiviidi jaoks unikaalne, kuna see võib olla väärtuslik kahepoolne suhe juhi ja alluva vahel, mis põhineb teineteise täielikul usaldusel, austusel ja vastastikku kohustuste täitmisel. Teiselt poolt võib see olla ka ainult formaalne suhe, mis sisaldab ainult töölepingu elemente. Vastastikkused suhted kujunevad uue töötaja organisatsiooni sisenemise algusfaasis ja uuringud on näidanud, et

tavaliselt suhevormid tulevikus enam ei muutu. See muudab esmase interaktsiooni juhi ja alluva vahel äärmiselt oluliseks, kuna selle alusel kujunevad hoiakud, rahulolu ja tulemuslikkus ka tulevikus (Korte 2009, 290).

Organisatsiooni sotsialiseerumisega on seotud neli peamist informatsiooni valdkonda, mida sotsialiseerumise protsess peab uutele töötajatele edastama: ametikoht, roll, grupp ja organisatsioon. Nende valdkondade omandamiseks kasutavad uued töötajad mitmeid erinevaid informatsiooni allikaid, inimsuhetel põhinevateks allikateks on otsesed juhid, kolleegid, mentorid ning mitte inimsuhetel põhinevad allikad on kirjalik käsiraamat, vaatlus ja katseeksitusmeetod (Saks, Ashforth 1997, 246).

Ametikoha käsitle all peetakse silmas töölaseid kohustusi ja ülesandeid, prioriteete, eesmärkide seadmist ning töövahendite kasutama õpetamist. Rolli teemaline valdkond defineerib ettevõtte poolt oodatud käitumise, võimu- ja vastutusvaldkonnad ning ootused sobivale käitumisele antud positsioonil. Gruppi tutvustava valdkonna raames selgitatakse uuele töötajale grupi struktuuri, norme ja väärtusi ning grupi igapäevast funktsioneerimist ühise meeskonnana. Organisatsiooni puudutav valdkond koosneb organisatsiooni struktuuri, väärtuste, eesmärkide, poliitikate ja kultuuri tutvustusest. Ostroff and Kozlowski tõestasid, et töötajad, kes omavad antud valdkondadest piisavalt teadmisi on rahulolevamad, pühendunud ja edukamalt kohanenud (Ostroff, Kozlowski 1992, 852). Kõige olulisemaks peetakse sotsialiseerumisel teadlikkust oma uuest rollist ja ametikohast. Seega orientatsiooni programmide loojad peaksid looma oma programmid nii, et need sisaldaks nende nelja domeeni tutvustust (Ostroff, Kozlowski 1992, 867).

Sotsialiseerumise protsessis on oluline roll uue töötaja käitumise ja suhtumise modifikatsioonil. Proaktiivse lähenemisega inividid saavutavad tulemuslikuma sotsialiseerumise, kui vähem aktiivse lähenemisega. Proaktiivsetele inimestele on omane aktiivse rolli omandamine sotsialiseerumise protsessis, mis tähendab, et nad otsivad ja töötlevad informatsiooni organisatsioonist ja oma rollidest, omandavad rohkem informatsiooni ning nad on võimelised oma käitumist muutma vastavalt saadud infole (Flanagin, Waldeck 2004, 141).

Sõltumata sellest, kas inividil on eelnevaid sotsialiseerumise kogemusi või mitte, siis iga suurem rolli ja töökoha muudatus eeldab ka uut sotsialiseerumist. Kui arvesse võtta kõiki ülesandeid ja rolle, mida inimene peab läbima oma elu jooksul, siis selgub, et organisatsiooni



sotsialiseerumise protsess on üks levinumaid rolli muutusi täiskasvanu elu jooksul (Louis 1980, 230).

Kõige hilisemaks sotsialiseerumise teooriaks võib nimetada 2012. aastal kasutusele võetud sotsialiseerumise ressursside teooriat, mille loojad on Alan M. Saks ja Jamie A. Gruman. Teooria lähtub 17 dimensioonist, mida uus töötaja vajab organisatsiooni kohanedes ja edukaks sotsialiseerumiseks. Antud 17 dimensiooni on kui parimad praktikad organisatsiooni sotsialiseerumisel, mis on tulenevad lähtudes sotsialiseerumise protsessi faasidest, nagu on näha tabelis 1:

Tabel 1. Sotsialiseerumise ressursside teooria dimensioonid

	Dimensioon	Dimensiooni seletus
<b>Eelsotsialiseerumise faas</b>		
1.	Eelsotsialiseerumine	Millised on jõupingutused jõudmaks töötajani enne tööle asumist?
<b>Orientatsioonifaas</b>		
2.	Formaalne orientatsioon	Milline on uue töötaja orientatsiooniprogramm (milliseid tegevusi kasutatakse ja keda programmi kaasatakse)
3.	Proaktiivne julgustus	Kuidas julgustatakse uusi töötajaid kolleegidega kohtuma, küsimusi esitama ning aktiivselt uusi suhteid looma?
4.	Formaalne toetus	Kas töötajatele määratakse mentorid aitamaks kohaneda?
<b>Sotsiaalse kapitali ressurssid</b>		
5.	Sotsiaalsed üritused	Millised on formaalsed sotsiaalsed üritused?
6.	Sotsialiseerumise agendid	Kes edastavad töötajatele vajalikku informatsiooni?
7.	Juhi toetus	Kuidas toetavad juhid uut töötajat?
8.	Suhete loomine	Millal ja kus on võimalik tutvuda kolleegidega?
<b>Tööga seotud ressurssid</b>		
9.	Ressursside olemasolu	Kas uuel töötajal on olemas vajalikud töövahendid?
10.	Personaalne lähenemine	Mil moel edastatakse töö alased ootused ja eesmärgid?
11.	Koolitus	Kas on tagatud vajalikud ja ajakohased koolitused?
12.	Tööülesanded	Kas tööülesanded on ajakohased ja väljakutset pakkuvad?
13.	Informatsiooni edastamine	Mil moel edastab organisatsioon informatsiooni ettevõtte strateegilistest suundadest?
14.	Tagasiside andmine	Kas juhid annavad ajakohast ja vajalikku tagasisidet?
15.	Tunnustamine ja väärtustamine	Kas töötajaid tunnustatakse heade töö tulemuste ja jõupingutuste eest?
<b>Järeelperiood</b>		
16.	Jälgimine	Kas töötajaid jälgitakse peale orientatsiooni perioodi?
17.	Programmi hindamine	Mil moel uuritakse orientatsiooniprogrammi efektiivsust?

Allikas: (Wrench, Punyanunt 2012, 458)

Sotsialiseerumise ressursside teooria võib võtta aluseks uue töötaja orientatsiooniprogrammi struktuuri koostamisele.

#### **1.4. Uue töötaja orientatsiooniprogrammi kavandamine**

Lähtuvalt sotsialiseerumise protsessist on organisatsiooni sotsialiseerumise üheks faasiks orientatsiooni faas ehk orientatsiooniprogrammi läbiviimine.

Uue töötaja orientatsioon on tegevusjuhiste edastamine ettevõtte, töökoha ja konkreetse töö kohta (Rohumaa 2006). Orientatsiooniprogramm on programm, mille eesmärk on aidata uutel töötajatel omandada tõhusamalt tööülesandeid, kohaneda kiiremini uues keskkonnas, luua sotsiaalseid suhteid, tulla edukalt toime oma igapäevases tööelus ning vähendada organisatsiooni sisenemisel tekkivat ebakindlust (Bennett 1974, 152). Selle raames tutvustatakse uutele liikmetele ettevõttest suurt pilti, mis sisaldab süsteemide ja projektide tutvustamist, visiooni, missiooni, poliitikat, struktuuri ja väärtuste edastamist (Hacker 2004, 89). Orientatsiooniprogramm on kui sotsialiseerumise praktika, mida kasutatakse uue töötaja kohanemiseks organisatsiooniga (The Oxford .... 2012, 18).

Programmi eesmärk on saavutada selline töö tegemise viis, mis oleks optimaalne nii töötaja kui ka tööandja seisukohalt ehk töötajale tooks kaasa sisemise rahulolu ning tööandjale oleks tulemuslik (Kotchubei 2002).

Orientatsiooniprogrammi kujundamisel tuleb esmalt määrata kindlaks juhtkonna poolsed ootused ja eesmärgid antud programmile. Efekttiivne programm tuleb kujundada nii, et see vastaks tööandja poolt seatud eesmärkidele (Lawson 2002, 17):

- Edastada töötajatele vajalik informatsioon, mis on abiks sotsialiseerumisel;
- Tutvustada töötajatele kogu organisatsiooni: struktuuri, filosoofiat, eesmärke, väärtuseid;
- Abistada töötajat rolli tuvastamisel ning analüüsida rolli mõju organisatsioonile;
- Tutvustada osakonna eesmärke ning seostada nende roll eesmärkide saavutamiseks;
- Kommunikatsiooni kanalite loomine uue töötaja ja juhtkonna vahel;
- Edastada juhi ootused oodatavatele tulemustele;
- Panna uued töötajad end tundma mugavalt ja oodatult;
- Motiveerida töötajaid.

Orientatsiooniprogrammide kestvuse perioodi ei loeta väga pikaks, üldlevinult kestavad nad lühikest aega alates tööpakkumise esitamisest töötajale kuni katseaja lõpuni (Korte 2007, 2). Uue töötaja alustamine orientatsiooniprogrammis peaks toimuma nii kiiresti kui võimalik, seda kiiremini saavutab ta katseajaks määratud eesmärgid (Starcke 1996). Seega loetakse tihti orientatsiooniperiood lõppenuks katseaja lõpuga. Orientatsiooniprogrammi kestvus võib kattuda katseajaga, kuid võib olla sellest lühem või pikem periood, see sõltub töö raskusastmest ning inimese baasoskustest (Varjun 2004). Oluline ei ole orientatsiooniprogrammi pikkus ja maht, vaid, et uued töötajad saaksid tööandjalt vajaliku toetuse ja abi, mis hoiaks neid motiveeritult ning ettevõttes pikka aega (Hacker 2004, 89).

Orientatsiooniprogrammides peab olema esmalt kajastatud seadustest tulenevad kohustused. Töötervishoiu ja tööohutuse seadus sätestab, et tööandja peab tagama tervisekontrolli igale uuele töötajale, kelle tervist võib mõjutada töökeskkonna ohutegur või töö laad (Töötervishoiu ja tööohutuse seadus §13 lg 7). Üldjuhul tuleb töötaja tervisekontrolli saata esimese kuu jooksul (Soon, Pavel 2014, 13).

2012. aastal Tööinspektsiooni poolt läbiviidud raskete tööõnnetuste põhjuste analüüsis selgub, et uued töötajad on tööõnnetuste riskigrupp. See tähendab seda, et uuringu tulemuste põhjal juhtub umbes 30% rasketest tööõnnetustest nende töötajatega, kelle tööstaaz uue tööandja juures on alla ühe aasta. Tööõnnetuste peamiseks põhjuseks on tööandja poolne ebapiisav juhendamine ja väljaõpe (Soon, Pavel 2014, 2).

Vastavalt Eesti Vabariigi määruse „Töötervishoiu- ja tööohutusalase väljaõppe ja täiendõppe kord“ järgi peab tagama tööandja uuele töötajale sissejuhatava juhendamise, esmajuhendamise ja väljaõppe.

**Sissejuhatava juhendamise** viib läbi tööandja poolt määratud töökeskkonnaspetsialist. Selle käigus tuleb uuele töötajale tutvustada ettevõtte töökorralduse reegleid, tööohutust reguleerivaid õigusakte, töötervishoiu ja tööohutuse tagamiseks rakendatavaid abinõusid, juhiseid käitumiseks õnnetusohu või tööõnnetuse korral, juhiseid keskkonna saastamisest hoidumiseks ning töötaja kohustusi ja õigusi vastavalt õigusaktides sätestatule. Samuti peab töötajat teavitama Tööinspektsiooni kohaliku asutuse kontaktandmetest ning sellest, kes on ettevõtte esmaabiandja ja töökeskkonnavolinik (Töötervishoiu- ja tööohutusalase väljaõppe ja täiendõppe kord § 4). Töökeskkonnaspetsialistil on suur roll selles, et uus töötaja tunneks ettevõtte töökeskkonda

ning töötajal peab olema keegi, kelle poole saab vajadusel töökeskkonna alaste küsimustega pöörduda (Soon, Pavel 2014, 17).

**Esmajuhendamise** viib läbi tööandja poolt määratud pädev isik, kes peab selle läbi viima uue töötaja tulevasel töötamiskohal. Esmajuhendamise käigus tutvustatakse töötajale nii tema tehtava töö kui ka kasutatavate seadmete kohta koostatud ja kinnitatud ohutusjuhendeid, töökeskkonna ohutegureid ja vajalike isikukaitsevahendeid, ergonoomiliselt õigeid tööasendeid ja -võtteid; töötajale ettenähtud töökorraldust; tule- ja elektriohutusnõudeid; hädaabitelefoni, esmaabivahendite ja tulekustutusvahendite asukohta; töökohal kasutatavaid ohumärguandeid ning evakuatsioonipäasude ja -teede asukohta (Töötervishoiu- ja tööohutusosalase väljaõppe ja täiendõppe kord § 5).

**Väljaõppe** viib läbi tööandja poolt määratud spetsialist või kogunud töötaja ning see toimub pärast esmajuhendamist. Väljaõppe käigus peab uus töötaja selgeks saama ohutud töövõtted. Selle kestuse määrab tööandja sõltuvalt ameti- või kutseala spetsiifikast, keerukusest ning töö ohtlikkusest. Töötaja lubatakse iseseisvale tööle, kui juhendaja on veendunud, et uus töötaja tunneb töötervishoiu ja tööohutuse nõudeid ja oskab neid praktikas rakendada (Töötervishoiu- ja tööohutusosalase väljaõppe ja täiendõppe kord § 6).

Tööandja peab tagama töötajatele ka täiendjuhendamise, mis on vajalik Töötervishoiu- ja tööohutusosalaste muudatuse korral (Töötervishoiu- ja tööohutusosalase väljaõppe ja täiendõppe kord § 7).

Lisaks sissejuhatavale juhendamisele, esmajuhendamisele ja väljaõppele on veel mitmeid tegevusi, mis aitavad uuel töötajal tulemuslikumalt kohaneda.

#### **1.4.1. Uue töötaja efektiivse orientatsiooniprogrammi koostamine**

Efektiivne uue töötaja orientatsiooniprogramm võib koosneda formaalsetest koolitustest, informaalsetest tegevustest kolleegide ning juhtidega või siis kombineeritud variant mõlemast formaadist (Klein, Weaver 2000, 48). Mida suuremad on jõupingutused uue töötaja kohanemiseks, seda kiiremini samastatakse end organisatsiooniga ning saadakse täisväärtuslikuks liikmeks (Robbins 2002, 8). Efektiivne orientatsiooniprogramm sisaldab kindlatel etappidel teostatavaid tegevusi. Olulised etapid on tööpakkumise esitamine, vahetult tööle asumine, esimene tööpäev, esimesed töönädalad ja katseaja lõpp (Hacker 2004).

**Uuele töötajale esitatav tööpakkumine** peab olema konkreetne, formaalne ning informatiivne. Näiteks on seal oluline esitada ametipositsioon, alustamiskuupäev, koormus,

katseaeg, lepingu tüüp, töötasu ja kehtivad soodustused. Töötaja peaks kinnitama tööpakkumise vastuvõtmise ka omaltpoolt kirjalikult. Kui tööpakkumise vastuvõtmise ja töö alustamiskuupäeva vahele jääb pikem periood, siis on soovitatav et tööandja ja töötaja lepiksid omavahel kokku kontakteerumise ajavahemikud. Sellega saab tagada kandidaadi huvi ning tööle tuleku (Gray 2005, 12).

**Vahetult tööle asumisel ehk peale tööpakkumise vastuvõtmist** saata töötajale tervituskaart, mis oleks allkirjastatud ka kõikide osakonna töötajate poolt. Kaardi sisu on lühike, kuid personaalne tervitus. Oluline on ka informeerida kõiki ettevõtte töötajaid (Hacker 2004, 90). ning muid vajalikke sihtgruppe (Wallace 2009, 170) uue töötaja tööle asumisest. Teate eesmärk on selgitada kolleegidele värbamise põhjust, ametikohta ning peamisi vastutusalasid, tagada vajalike töövahendite olemasolu ning tutvustada lühidalt uue töötaja tausta (Hacker 2004, 90), hobisid, eelnevaid töökogemusi, haridust (McKersie 2003) ja edastada uue töötaja pilt. Lisaks on soovitatav ettevalmistada uue töötaja pakett vastavalt ametikohale, mis sisaldab uue töötaja käsiraamatut, ametijuhendit, katseaja eesmärkide kava, orientatsiooniprogrammi tegevuskava, personaalset kooolitusplaani ning tutvustust ettevõtte ajaloo ja kehtivast palgasüsteemist (Hacker 2004, 90). Enne esimest tööpäeva on tööandjal soovitatav kontakteeruda ka töötajaga telefoni teel, see vähendab uue liikme muretsemist ning võimaldab lühidalt tutvustada esimest tööpäeva (Wallace 2009, 172).

**Esimene tööpäev** kujundab uuele töötajale esmamulje ning emotsioonid (Morris 2005, 106). Tõestatud on see, et uus töötaja on uues kohas alustamise puhul pinges ja ärevil (Robbins 2002, 9), seega töötaja peab tajuma kohe alguses, et teda on oodatud ning soovitatav oleks, et tema töökoht ja töövahendid on juba enne tööle asumist valmis seatud (Morris 2005, 106). Osakonna- ning otsese juhi personaalne tervitus tugevdavad töötaja enesekindlust (Hacker 2004, 91). Üheks tervituse viisiks on kinkida uutele töötajatele ka tervituskink, milleks võib olla bürootarvete komplekt, mis sisaldab ettevõtte väärtustel põhinevat sõnumit (Wallace 2009, 174). Esimese päeva sissejuhatusse tuleks planeerida paar tundi (Gray 2005, 12). Esiteks sisaldaks see otsese juhi poolt ettevõttes tehtava ringkäigu läbiviimist ning päevaplaani edastamist (Robbins 2002, 9). Suure ettevõtte puhul on soovitatav alustada uue töötaja oma osakonnast ning seejärel liikuda tutvustusringiga teistesse osakondadesse. Esimese tööpäeva ringkäik peab olema organiseeritud ja põhjalik (Florczak 2002, 72). Sissejuhatusse alla käib ka töölepingu, ametijuhendi ning muude vajalike dokumentide ja tingimuste allkirjastamine ja kooskõlastamine (Hacker 2004, 91). Informatsiooni ei tohiks

edastada esimesel päeval liiga palju, kuna uus töötaja ei omanda olulist mitteolulisest ja see tekitab liigset stressi (Gray 2005, 12).

Esimene tööpäev on iga uue töötaja jaoks eriline, seega tuleks seda ka tähistada. Näiteks juhi ja töötaja ühine lõuna väljaspool ettevõtet, selle tulemusena tajub töötaja juhi erilist tähelepanu. (Hacker 2004, 91). Lõunasöögile võib kaasata ka kolleege, kuid kui osalejate arv läheb liiga suureks, siis uus töötaja jääb pigem passiivseks kuulajaks (Penzer 1973, 22). Kolleegidega saab tähistada töötaja esimest päeva ühises kööginurgas. Teadlaste poolt läbiviidud uuringutes selgub, et enamikes organisatsioonides tähistatakse töölt lahkumist, mitte aga tööle saabumist (Hacker 2004, 91).

Esimese tööpäeva lõpus toimub juhi ja töötaja vaheline vestlus, mil arutatakse üheskoos läbi uue töötaja ametijuhend, roll, projektid, reeglid, protseduurid, tööaeg, järgnevate päevade plaan ning katseaja ootused ja eesmärgid (Hacker 2004, 91). Sellega saab töötaja vastused täiendavatele küsimustele ning saavutatakse ühine arusaam. Vestlusel kooskõlastab ja kinnitab juht töötaja koolitusplaani ning määratakse koos lühiajalised eesmärgid. Samuti on juhil võimalus suunata töötaja nn õigele teele, kui arutleda läbi eesmärkide saavutamiseks teostatavad ülesanded. Eesmärkide edukas saavutamine tugevdavad inimese enesekindlust ning seda kiiremini respektierivad uut töötajat ka kolleegid (McKersie 2003). Defineerida ja kooskõlastada esimese nelja kuu iseseisvuse aste, milleks on otsuste vastuvõtmise õigus. Esimestel kuudel võib töötajal olla limiteeritud vastutusõigus (Hacker 2004, 90).

Esimene tööpäev on uuele töötajale kõige kriitlisem ja seega peaks seda väga hoolikalt plaanima ja elluviima, kuna üldjuhul on uued töötajad töö alguses segaduses ja ängistuses ning tihti ka ülekoormatud. Otsesed juhid peavad aitama töötajal võimalikult kiiresti kohaneda ning tegema kõik selleks, et töötaja saaks keskenduda selleks, milleks ta on palgatud. Mida kiiremini töötaja adapteerub ja end mugavalt tunneb, seda kiiremini muutub ta ka tulemuslikuks (Lawson 2002, 23).

**Esimesi töönädalaid** peetakse tööandja ja töötaja tugeva suhte loomiseks kõige viljakamaks (Morris 2005, 106). Samuti soovitatakse anda esimesel töönädalal teostatavamaid tööülesandeid, mis tõstaksid uue töötaja enesekindlust (Gray 2005, 12). Mõned nendest tegevustest võib läbiviia koheselt ka töötaja esimesel päeval ja osad nendest teostatakse nädalate või kuude möödumisel (Hacker 2004, 91).

Esimese nädala jooksul tuleb juhi poolt tutvustada uut töötajat ka kolleegidele. Suuremates organisatsioonides antakse uuele töötajale nimekiri kõikidest töötajatest ning seejärel peab uus töötaja koguma lehele kõikide kolleegide allkirjad. Selline lähenemine aitab uuel töötajal kiiremini ja tõhusamalt uute kolleegidega tutvuda ning luua tööks vajalikke suhteid. Samuti on oluline bürootarvete, seadmete, süsteemide ning elektroonsete vahendide kasutamise õpetamine. Vajadusel koostada seadmete kasutamise instruktsioonid uuele töötajale arusaadavas keeles (Hacker 2004, 91).

Oluline on ka juhupoolne kirjalik katseaja eesmärkide kava koostamine, kuna see vähendab ebakõlasid ning fokuseerib töötaja pühendumust (Hacker 2004, 91). Katseaja eesmärkide kava, mis on lisas 2 (Varjun 2004) sisaldab iganädalasi eesmärke, tähtaegasid ning võimalikke vajaminevaid ressursse. Eesmärkide määratlemine ja nende kommunikeerimine on üheks peamiseks orientatsiooni tegevuseks. Prioritiseerima peaks kolm kuni viis peamist faktorit, mida juht mõõdab peale katseaja läbimist. Seejärel tuleks need üheskoos tähtsuse järjekorras järjestada ning määrata olulisuse protsendid. Selline eesmärkide seadmine tõstab töötaja enesekindlust ning juhatab edukalt saavutama seatud eesmärke. Vastavalt katseaja tulemustele on oluline ka identifitseerida arendamist vajavaid oskused, seega suunata töötaja nii majasisestele kui -välistele koolitustele, mis suurendavad produktiivsust ja efektiivsust. Ühtlasi tuleb planeerida ka katseaja iganädalased koosolekud, mille tulemusena saab töötaja juhilt väärtuslikku tagasisidet. (Morris 2005, 106)

Esimeste nädalate jooksul tuleb määrata uuele töötajale nii juhendaja kui ka mentor. Juhendaja määramise eesmärk on arendada inimeste töötulemusi ja õpivõimet ning keskenduda konkreetsetele lühiajalistele eesmärkidele. Juhendaja vajab efektiivselt juhendamiseks selget arusaamist juhtimist, peab valdama erinevaid õpetamise stiile ning oskama sobitada õiged tehnikad ja oskused juhendamise olukorda. Kui juhendajal on fookus konkreetsetel ülesandel, siis mentor läheneb uue töötaja kohanemisele laiemalt ja keskendub konkreetsele inimesele ning tema potentsiaali väljatoomisele. Mentor selgitab asju tervikuna ja pikemas perspektiivis (Mitendorf 2012). Mentor võib olla määratud väljaspoolt osakonda, kuid kindlasti peab ta olema organisatsiooni sisene tugiisik (Morris 2005, 106), kes on uuele töötajale karjäärinõustaja, usaldusalune ja nõuandja. Uuele töötajale on otstarbekas tutvustada juhi poolt kahte kuni kolme inimest, kes on võimalikud mentorid (Gray 2005, 12). Mentorlussuhte aluseks on mentori ja uue töötaja vastastikune koostöö, sobivus ja partnerlussuhe (Mitendorf 2012).

**Katseaja lõpus** tuleb läbi viia töötaja ja otsese juhi vaheline arenguestlus (Robbins 2002, 9). Arenguestluse käigus tuua välja tugevad küljed, parandamist vajavad küljed, määrata uued eesmärgid ja ülesanded (Parrish 2006, 180). Peale katseaja lõppu ning ka peale esimest tööaastat on soovitatav hinnata orientatsiooniprogrammi efektiivsust (Wallace 2009, 174). Hindamissüsteem aitab tänu tagasisidele asjakohastada olemasolevat programmi ning vajadusel on võimalik välja arendada uus tulemuslikum programm (Tyler 1998).

Uue töötaja orientatsiooniprogrammi viie etapi tegevuste rakendamine sõltub konkreetsest organisatsioonist, osakonnast ja ametikohast (Robbins 2002, 9). Seega orientatsiooni kahe püsiva osapoole – uue töötaja ja organisatsiooni - unikaalsuse tõttu ei ole orientatsiooniprogrammi planeerimisel ja läbiviimisel ühesugust lähenemist (Wallace 2009, 170). Seega tööandjad võivad programmi kohandada või üldse tegevusi ära jätta vastavalt vajadusele (Hacker 2004, 92). Siiski tuleks programmi koostamisel lähtuda seitsmest peamisest aspektist (Wallace 2009):

1. Orientatsiooniprogrammi eesmärkide seadmine on oluline nii orientatsiooni hindamiseks kui ka tulemuslikuks programmiks.
2. Programmi sisu peab olema ajakohane, konkreetne, sisukas ja informatiivne. Programm peab olema kujundatud tuginedes iga uue töötaja eelnevatele kogemustele ja vajadustele.
3. Uuele töötajale organisatsioonikultuuri tutvustamine. See, mis on teiste töötajate jaoks ilmselge, võib olla äärmiselt eksootiline uue töötaja jaoks. Uus töötaja peaks olema teadlik nii kirjutatud kui ka kirjutamata reeglitest, organisatsiooni väärtustest, tavadest ning teistest organisatsiooni kultuuri puudutavatest teemadest. Uus töötaja peaks saama vastused järgnevatele näidisküsimustele: Millal ja kus toimub lõunasöök? Kas on määratud riietumisstiil? Kuidas toimub telefonile vastamine? Milline on ettevõttes ärikeel? Kuidas kontoris kutsutakse teineteist, kas eesnimide või perenimedega?
4. Programmi ajastamine ja tempo, mis rõhutab et programm on pidev ja jätkuv programm ja seega ei tohiks töötajat informatsiooniga üle koormata ning orientatsiooniprogrammi rakendamisega tuleks alustada kohe töötaja esimesel päeval. Tööandjapoolne määratlemine teemal „mida uus töötaja peab teadma“, kuid mitte „mida oleks hea uuel töötajal teada“. Esmalt on vajalik uut töötajat teavitada tööohutusest ning peamisest töökohustustest.



5. Orientatsiooniprogramm vajab vastutajat, professionaalset administreerimist ja informatsiooni kommunikeerimist, seega tuleks kaasata otseseid juhte, mentoreid, semusid ja personaliosakonna töötajaid. Mitmete erivaldkondade spetsialistide kaasamine soodustab uute suhete tekkimist ning vähendab otseste juhtide koormust.
6. Orientatsiooniprogrammide täiustamiseks, asjakohastamiseks ning jätkusuutlikuks rakendamiseks viiakse ellu nende programmide hindamine. Hindamisega kontrollitakse töötaja tööks vajalike oskuste, teadmiste ning informatsiooni omandamist. Lisaks saab tagasisidet ka olemasoleva töökeskkonna kohta. Selline süsteem mõjutab lisaks töötaja tulemustele ka kogu ettevõtte tulemuslikkust (Tyler 1998).
7. Juhi poolne tagasiside on töötajale ülioluline, kuna töötajad tahavad kinnitust, et nad teevad õiget asja ning saada näpunäiteid, kuidas saada veel efektiivsemaks. Lisaks on tagasiside vajalik ka personali arenguks ja hoidmiseks. Töötajale on ka tunnustuseks, kui juht leiab oma päevast ühe tunni vajaliku tagasiside andmiseks. Esialgu on soovitatav viia läbi tagasisidevestlus iga tööpäeva lõpus, selline lähenemine aitab välja selgitada mis läks hästi ja mis mitte, kasutada võib ka personaalset hindamislehte koos kommentaaridega. Vestluse käigus määrata ka järgmise tööpäeva ülesanded. Samuti tuleks juhi poolt planeerida regulaarsed ülevaatused, et töötaja liiguks oma eesmärkide saavutamiseks õiges suunas. Peale esimesi nädalaid toimub tagasiside andmine iga nädala lõpus, seejärel kuu lõpus ja lõpuks ükskord kvartalis (Gray 2005, 12).

Uue töötaja orientatsioon on vajalik läbi viia iga ametikoha jaoks, sõltumata ajutisest või püsivast töötajast. Seega orientatsiooni peavad läbima iga astme töötajad. On määratletud, et orientatsiooniprogrammi tüüp peaks mingil määral sõltuma töö tüübist ning tööga saavutatavatest tulemustest (Florczak 2002, 71). Seega orientatsiooniprogrammi koostamisel tuleb lähtuda sihtgrupist, kuna kõikidele ametikohtadele ei sobi sama programm. Programmi koostamisel eristada tehnilisi ja juhi ametipositsioone (Frost 2002, 121).

Lähtudes Maslow vajadusteteooriast peab orientatsioon hõlmama iga töötaja põhivajadusi. Sõltumata ametikohast peab orientatsiooniprogrammis sisalduma tualettruumide, söökla, söögi- ja joogi automaatide, parkimisplatsi ning teiste eluks oluliste ruumide asukohtade tutvustust. Orientatsioon loob ettevõttest esimese mulje ning lähendab ettevõtet töötajatega. Lisaks annab see ka tööandjale ja kolleegidele esimese mulje uuest

töötajast. Orientatsiooni programmi olemasolu loob mõlemale osapoolle turvalisuse ning ühtsustunde (Florczak 2002, 71).

#### **1.4.2. Orientatsiooniprogrammi õppesessioonid**

Õppimisperiood uues töökohas on igale inimesele psühholoogiliselt oluline periood, mille jooksul luuakse eeldused edasiseks tulemuslikuks koostööks organisatsiooniga. Selle perioodi jooksul püüab uus töötaja aru saada, milles seisneb tema töö, kuidas igapäevaselt funktsioneerida, millised on tavad, piirid, väärtused, normid, milline on töötaja võimalik sotsiaalne positsioon kollektiivis, kes on võtmeisikud ning tugiisikud (Kotchubei 2002).

Esmalt tuleb läbi viia koolitus juhtidele, mentoritele ning semudele. Sellist orientatsiooni, kus lisaks uutele töötajatele koolitatakse välja ka nende otsesed juhid nimetatakse kahepoolseks orientatsiooniks. Kahepoolne orientatsioon kestab tavaliselt paar tundi. Selle koolituse eesmärk on selgitada orientatsiooniprogrammi eesmärgid, olulisus, rollid, kasulikkus erinevatele sihtrühmadele ning vajalikud järelprotseduurid (Starcke 1996).

Orientatsiooniprogrammi õppesessiooni kuulub ka mentoritele mõeldud mentorlussüsteem. Esmalt tuleb sessiooniks määratleda peamised süsteemi põhimõtted (Ernesaks 2012):

- Sihtgruppide vahelised erinevused;
- Mentorite valimise süsteem;
- Erinevate osapoolte rollid ja vastutus (mentor, mentee, vahetu juht, personaliüksus);
- Mentorile vajalikud kompetentsid;
- Mentorite ettevalmistuse korraldamine;
- Mentorite motiveerimise süsteem;
- Mentorlusperioodi pikkus;
- Mentorlusprotsessi kokkuvõtete tegemine ning mentorlussüsteemi arendus tervikuna.

Mentori valimisel tuleb arvestada, et esinduslik valik oleks koostatud vabatahtlikkuse alusel ning mentor peab olema ka sisemiselt motiveeritud. Mentoreid aitavad ettevõtte poolt koostatud tugimaterjalid, milleks on mentorluse juhend, mentorlusperioodi kava ning mentorlusperioodi kokkuvõtte vormid. Need dokumendid aitavad mentoritel püsida ajagraafikus ning keskenduda rohkem uute töötajate abistamisele. Mentoriks olemisel on mitmeid motivaatoreid, mille kaudu saab mentoriks olemist atraktiivsemaks muuta. Näiteks mentoriks olemisega kaasnevad järgnevad kasutegurid: juhendamise kogemus, eneseareng,

innovatiivsed ideed, vaheldus igapäevarutiinis, tunnustus professionaalsuse eest, olla väärtuste edasikandja, võimalikud lisatasud ning mitmed motivatsiooniüritused, nagu ettevõtete külastused, mentorite omavahelised kohtumised ja koolitused. Organisatsiooni jaoks tugevdab mentorlussüsteem organisatsioonikultuuri ning sellega juurdub süsteem, kus üksteise abistamine saab igapäevaseks käitumisviisiks. Peale selle loob see innovatiivsust, sünergiat, hoolivust ning juhtidel on rohkem aega tegeleda strateegiliste eesmärkidega. Samas on oluline silmas pidada, et mentor ei jääks üksi ega nende koormus ei läheks liiga suureks. Mentor vajab jooksvat tunnustust ja tagasisidet oma tööle, üheks võimaluseks on valida mõnel ettevõtte siseüritusel aasta mentorid (Ernesaks 2012).

Seega uued töötajad vajavad vajalikku informatsiooni igalt tasemelt, nendeks on näiteks orientatsiooni sessioon, organisatsiooni sessioon, konkreetse ametikoha sessioon, asukoha sessioon (edastatakse infot konkreetse töö asukoha, regiooni, hoone kohta), osakonna sessioon (meeskonna tutvustus) ning individuaalne sessioon ( edastatakse informatsiooni, mida vajab konkreetne isik) (Sullivan 2008).

Orientatsiooni sessioon on sisseelamise koolitus, kuhu kogutakse kokku keskmiselt 15 uut sama taseme töötajat eri osakondadest (Starcke 1996). Orientatsiooni sessioon on formaalne koolitus, mis peab toimuma esimese tööädala jooksul, kuid mitte esimesel tööpäeval. Sisseelamise koolituse sihtgrupp on sama taseme ja sarnase tööga töötajad. Erinevatelt tasemetelt osalejad tekitavad üksteises ebakindlust ning üldjuhul domineerivad koolitusel pigem kõrgema taseme töötajad ja on oht, et madalama positsiooniga töötajad jäävad passiivseteks. Sessioonis tegeleb uute töötajatega ettevõtte sisene koolitaja, kes organiseerib liikmetevahelisi ühiseid arutelusid ning kes on avatud suhtleja, enesekindel ning omab teadmisi organisatsiooni toimimisest. Koolitusel osalejad peavad nii end kui ka oma uut töökohta ja osakonda teistele tutvustama. Selline lähenemine aitab luua esimesed sotsiaalsed suhted. Orientatsiooni sessiooni peamine eesmärk on uue töötaja paketi olevate dokumentide lühike suuline tutvustus ja vajalikud täiendused. Lisaks selgitada ning täpsustada uutele töötajatele nende positsiooni ja sobivust ettevõttes. Koolitus lõppeb järjekordse ringkäiguga ettevõttes, kus lisaks ametiruumidele näidatakse ka esmaabi kappide, tuletõrjekustutite, varuväljapääsude, personali osakonna, kohviku ja parkimisplatsi asukohtasid. Selle sessiooni rõhk on eelkõige kujundada avatud, informaalne ja sõbralik õhkkond, kus vastatakse võimalikult palju töötajate küsimustele (Penzer 1973, 23). Tänapäeva mitmekesisete kultuuride tõttu tuleb orientatsiooni sessiooni kujundamisel arvesse võtta mitmeid erinevaid tegureid.

Eelkõige peab looma klassiruumi keskkonna, kus kõik osalejad tunnevad end mugavalt ning tuleb arvestada erineva vanuse, soo, usulise kuuluvuse, rassi, elustiili, rahvuse, keele ning võimalike erivajadustega inimestega (Lawson 2002, 11).

Efektiivne sessioon koosneb mitmest erinevast moodulist: visuaalne (videod, pildid, graafikud), paberandjal materjalid, suuline, interaktiivne (grupi diskussioon, küsimustevastuste sessioonid), mänguline (rolli mängud). Hea koolitusprogramm hõlmab kõiki eelpool nimetatud mooduleid, tagamaks et kõikide osalejate vajadused on rahuldatud. Koolituse sessioon võib olla nii ühe- kui ka kahepäevane. Esimesel koolitussessioonil tuleks keskenduda töötaja esmastele vajadustele ja muredele. Nagu näiteks juhi nõudmised ja ootused ametikohale, kellelt saab uus töötaja abi, kellega ta peab suhtlema, millised on üldised personali alased protseduurid ja poliitika, osakonna struktuur, võimalikud arenguvõimalused, kus asuvad töötaja jaoks olulised ruumid ja töövahendid, milline on üldine töökorraldus ning kuidas kasutada töövahendeid. (Lawson 2002, 20).

Organisatsiooni tutvustav sessioon peaks toimuma 3-6 nädalat hiljem alates tööle asumisest. Antud koolitusel tutvustatakse ettevõtte ajalugu, väärtusi, missioone, visioone, eesmärke. Siin saab töötajaid teavitada ka nende rollide olulisusest ettevõtte üldisele arengule. Soovitav on osaleda ka juhtkonnaliikmel, kes võiks pidada innustava kõne ning uuele töötajale isiklikult üle andma firma meene (Lawson 2002, 26).

Koolitused võivad kesta intensiivselt kuni katseaja lõpuni, see sõltub ametikoha tehnilisest poolest ning töötaja eelnevatest teadmistest ja oskustest (Gray 2005, 12).

### **1.4.3. Uue töötaja orientatsiooniprogrammis esinevate rollide olulisus**

Rolliteooria eeldab, et inimesed hõivavad teatud positsiooni sotsiaalsetes struktuurides, kus iga positsioon on seotud mingi kindla rolliga. Roll on kogum ootusi või käitumisviise, mis on seotud omastatud asendiga sotsiaalses struktuuris (Mitendorf 2010). Rollid sisaldavad töökoha või tööga seotud ootuspäraseid käitumismalle. Indiviidid võivad täita mitmeid rolle, tegutseda mitmetes erinevates protsessides ning järelilikult annavad oma panuse paljudesse inimressursi alastesse kompetentsidesse (Ward, Peppard 2002, 606). Orientatsiooni programmis on oluline roll otsesel juhil, kolleegidel, juhendajal ja mentoril.

Juhtide roll on luua edukas kohanemisprotsess, edastada vajalikku tehnilist informatsiooni ja muud vajalikku infot tööülesannete jaoks, anda tagasisidet (McShane,

Glinow 2010, 436), tunnustada edusammude eest (Kütt 2003), olla eeskujuks (Kütt 2006), innustada uusi töötajaid saavutama eesmärgid ning vajadusel pakkuda emotsionaalset toetust. Juhid on abiks ka sotsiaalsete suhete loomisel kolleegidega (McShane, Glinow 2010, 434). Otsese juhi pingutustest sõltub, kas uus töötaja tunneb end meeskonna täisväärtusliku liikmena või otsustab mõne aja pärast firmast lahkuda ning juhi üks peamine ülesanne on töötajaga kontaktis olemine. See tähendab töösoorituste kohta pidevalt tagasiside küsimist. Algul võiks tagasisidet küsida iga nädal: millised on probleemid, mis sujub hästi ning kuidas kolleegid on teda vastu võtnud. Peale katseaega korraldada esimene arenguveestluse voor, kus juht jagaks vahetut infot ning seaks järgmiseks perioodiks uued eesmärgid (Saar 2003).

Vahetu kolleegi tasand soodustab informaalset suhtlemist ja sotsiaalset toetust. Kolleeg selgitab jooksvalt ülesandeid, aitab mõista meeskonna tööstiili ja juhi juhtimisstiili, aitab luua suhteid ja sõpru saada ning on oma tegutsemiseks samuti eeskujuks. Uuel töötajal toimub ka suur osa informaalsetest õppimisest kolleegide jälgimise ning nende matkimise kaudu (Kütt 2003). Kolleegid on igapäevaselt rohkem kättesaadavamad kui juhid (McShane, Glinow 2010, 434).

Uue töötaja juhendamiseks saavad kasu ka juhendajad ja mentorid, kelle jaoks on juhendamine kui uus kogemus ning vaheldus tavapäevasele rutiinile. Samuti annab see mõlema jaoks võimaluse näha oma tööd värske pilguga ning võimaluse oma igapäevastööd teise nurga alt hinnata. Lisaks on see hea võimalus ka oma töö- ja eneseanalüüsiks (Kütt 2006). Mentoriks valimise plussiks on vajalike teadmiste, oskuste, kogemuste, hoiakute ning laia koostöövõrgustiku omamine ning organisatsioonikultuuri toetamine. Mentorid on orienteeritud inimestele ning neil on oskus jagada tunnustust (Mitendorf 2012). Nii juhendajaks kui ka mentoriks olemise kaudu saavad mõlemad rollid tagasisidet oma tööle ja tulemustele, kuna tööandja poolt uue töötaja abiliseks valimine on kui tunnustus hea töö eest ja see tõstab juhendaja ja mentori motivatsiooni (Kütt 2006).

#### **1.4.4. Soovitused uue töötaja orientatsiooniprogrammi kavandamisel**

Soovitused uue töötaja orientatsiooniprogrammi kavandamisel tulenevad käesoleva magistr töö tarbeks analüüsitud allikatest.

Tänapäeval kasutatakse orientatsiooniprogrammide õppesessioonidel üha enam elektroonilisi informatsiooni edastusvahendeid, nagu videosid ja interaktiivset arvutit. Ühel sessioonil võib kasutada mitut erinevat videot, näiteks alustada võib üldise organisatsiooni

tutvustava videoga ning seejärel keskenduda ametikohale spetsiifilisemalt. Videotes võib kasutada professionaalseid näitlejaid, kes näivad enesekindlana ning loovad professionaalse esituse. Samas aga peetakse sellist esitlust kunstlikuks ning näitlejatel puuduvad tööga seotud tehnilised teadmised. Seega üldjuhul soovitatakse kasutada video tegemisel ettevõtte töötajaid. Video peab olema võimalikult sarnane ja täpne tehtavale tööle, samad töötingimused ja keskkond. Seega üheks levinumaks video tegemise viisiks on kaaskolleeegi intervjuerimine, mille põhitingimuseks on ettevalmistus. Intervjueritavale tuleb selgitada intervjuu põhjuseid, eesmärke ning esmalt harjutada ettekannet. Kogenenud kolleeg jagab uutele liikmetele kohanemiseks vajalikke näpunäiteid ning enda kogemusi. Negatiivne aspekt on intervjueritavale intervjuu peale surumine ning võimalik keelebarjäär. Video ei tohi olla iganenud, seega tuleb kasutada videot, milles on aktiivse töösuhtega töötaja. Video eelis on informatsiooni säilitamine, kordusvaatamine ning sellega tagatakse kogu vajaliku informatsiooni edastamine ja omandamine. Videot saab esitada ka mitmes keeles ning sellele on võimalik lisada subtiitreid. Soovitatav video pikkus on 20 minutit. Peale video vaatamist võib läbi viia ka kirjaliku testi, mis kontrollib osalejate omandatud teadmisi. Tuleb meeles pidada, et video ja interaktiivne arvuti ei tohiks asendada inimeste vahelist suhtlust (Florczak 2002). Orientatsiooni sessioon võib olla ka mänguline, et tagada atraktiivne programm (Frost 2002, 121).

Video orientatsioon võib olla koostatud ka ainult kolleegide poolt. See tähendab seda, et kolleegid koostavad ise umbes 20 minutilise tutvustava video nii endast kui tööst. Eesmärk on koostada meeleolukas ja atraktiivne sissejuhatav video (Hacker 2004, 90).

Orientatsiooniprogrammi üks tegevus on ka uue töötaja tutvustamine teistele kolleegidele. Üldjuhul otsene juht korraldab esimesel päeval tutvustava ringkäigu või tutvustab uut töötajat teistele järgmisel kogunemisel või koosolekul. Sellistel puhkudel ei jää üldjuhul uuele liikmele meelde kolleegide nimed, ametikohad ja vastutusala ning uued töötajad on ka häbelikud end kõigi ees tutvustama. Teadlased aga väidavad, et juhi poolne tutvustus on pigem formaalne tegevus ja töötaja peaks kolleegidega tutvuma iseseisvalt. Juhtide poolne alternatiiv on organiseerida ühiseid lõunaid, koosviibimisi ja koosolekuid, mille eesmärk on anda uuele töötajale võimalus kohtuda uute kolleegidega silmast silma (Rollag, Salvatore 2005,39). Suuremates organisatsioonides teavitatakse esmalt uue inimese tööle asumist meilitsi, firma ajalehes või sisevõrgus. Hiljem võivad kolleegid uut inimest tervitada ka suvepäevade või ühisürituste käigus. Väiksemates ettevõtetes saab uue töötaja

tutvustamiseks kokku kutsuda infotunni, kus lisaks uustulnukale tutvustavad end ka kõik vanad olijad ning räägivad oma tööst ja rollist firmakultuuris (Saar 2003). Ideeasel juhul tutvuvad liikmed omavahel individuaalselt, mille käigus tutvutakse üksteise rollide ja vastutusalaga. Selliste kohtumiste raames seostavad töötajad omavahel ametikohad ning selgitatakse välja teineteise suhtes võimalikud kasutegurid (Rollag, Salvatore 2005,39).

Juhi mõtteviisi muutmine on kohanemiseks vajalike sotsiaalsete süsteemide loomisel samuti oluline. Selle asemel, et juht analüüsiks „Mida minu uus töötaja peaks teadma?“ peaksid nad hoopis arutlema „Kellega minu uus töötaja peaks tutvuma?“. Interaktiivsete suhete kujunemist soodustavad eriti tööalased projektid. Seega otsene juht peaks arvestama, et esimene tööalane projekt tuleks valida töötajale selline, kus on võimalik luua võimalikult palju uusi tööalaseid suhteid. Soovitav on koostada projekt nii, et kaaskolleegid ei saaks ilma uue töötajata jätkata ka oma projekte. Sellise lähenemisega tagab juht töötajale tööalaste sotsiaalsete suhete alguse (Rollag, Salvatore 2005, 41).

Uuringud on näidanud, et uued töötajad on koos mentoritega rahulolevamad ja pühendunud ning üldjuhul määratakse mentorid vahetult organisatsiooni sisenemisel. Lisaks mentorile loetakse oluliseks ka semu olemasolu. Semuks sobib isik, kes on määratud juhi poolt ning kes on ka lähedane kolleeg. Semult saab küsida trivaalseid küsimusi, mida juhtidelt, mentoritelt ja teistelt kolleegidelt üldjuhul ei küsita. Semud aitavad luua ka suhteid teiste kolleegidega, mida samuti mentorid ja juhid ei suuda. Kui semu suhe ei toimi, siis määratakse juhi poolt uus semu. Mõnedes organisatsioonides määratakse semud väljaspoolt oma töögruppi ja osakonda (Rollag, Salvatore 2005, 40). Vajalikuks peetakse ka, et semud kohtuks esimestel kuudel uute töötajatega iganädalaselt (McShane, Glinow 2010, 436).

Orientatsiooniprogramm võib kujuneda reorientatsiooniks ka staažikatele töötajatele. Reorientatsioon on oluline, kuna esiteks muutub ajajooksul inimeste töö, näiteks on toimunud ametikõrgendus või reorganiseerimine. Aja jooksul muutub ka personal, töö protseduurid, poliitika, protsessid (Robbins 2002, 8), organisatsiooni väärtused ja eesmärgid. Sellistel puhkudel on vaja uuesti õppimist või uude rolli kohanemist. Reorientatsiooni näol on hea võimalus oma organisatsiooni väärtusi mõtestada kogu kollektiivile (Chao et al 1994, 741).

Katseaja eesmärkide saavutamiseks võib püstitada igale ametikohale uue töötaja katseaja ülesanded. Sedasi on nii uuel töötajal kui ka tema juhendajal võimalik ülesannete loetelust näpuga järke vedada, et kõik oluline saaks katseaja jooksul omandatud (Kütt 2006).

Igale töötajale tasub koostada ka personaalne katseaja eesmärkide kava (Varjun 2004). (Lisa 2)

Enamik ettevõtteid analüüsib töötaja tulemuslikust ainult katseaja lõpus ja seda ka ühe kriteeriumi põhjal. Selline lähenemine võib tekitada aga lisakulutusi, kuna võib juhtuda, et töötaja mittesobivus antud töökohale avastatakse liiga hilja. Sellest tulenevalt on otstarbekas määratleda erinevad kriteeriumid, mida hinnatakse orientatsiooniprogrammi vahetuvõtte ajal, et tagada uue töötaja järjepidev areng vastavalt tööandja ootustele (Varjun 2004).

Iga süsteem muutub kasutuks, kui seda pidevalt ei ajakohastata. Seega orientatsiooniprogrammide edukuse ja efektiivsuse säilitamiseks on otstarbekas pidevalt uuendada programmi vastavalt töötajatelt, mentorilt, juhendajalt ning juhtidelt saadud tagasisidele ning hoida see ajakohasena (Gray 2005, 12).

Garrisoni läbiviidud uuringust tulevad välja orientatsiooniprogrammide ebaõnnestumise põhjused. Nendeks on tööandja poolne puudulik tagasiside, programmi pealiskaudsus, informatsiooni puudus, ebakvaliteetne organiseerimine, eesmärkide mitte teadmine ning mentorite aja ja huvi puudus. Seega orientatsiooniprogrammi olemasolu ei taga veel efektiivsust, vaid positiivsete tulemuste saavutamiseks peab see olema ka sihtgrupi jaoks hästi tööle pandud ja nn kasumit teeniv (Garrison 2006, 5). Ebakvaliteetsed orientatsiooniprogrammid mõjutavad nii organisatsiooni värbamisi olevikus kui ka tulevikus (Hacker 2004, 89).

Orientatsiooniprogrammis on aeg üks olulisemaid elemente. Üldjuhul viiakse orientatsiooni õppesessioonid läbi siis, kui koos on teatud arv uusi liikmed. Selline lähenemine hoiab kokku küll koolitaja aega, kuid majanduslikus mõttes on see viga. Kui uus töötaja peab ootama kuu või rohkem oma orientatsioonisessiooni, siis ei pruugi see info olla tema jaoks uus ning tagajärjeks võib olla tema ebaproduktiivsus. Orientatsioonisessioon ei pea toimuma kohe esimesel tööpäeval, kuid soovitatav on see läbi viia vähemalt esimesel töönalal (Tyler 1998).

Orientatsiooni üldse ärajätmine või minimeerimine jätab uue töötaja asjatult segadusse ning edastab uuele töötajale sõnumi, et ta on ebaoluline (Wallace 2009, 168).

Organisatsioonides, kus personalivoolavus on väga kõrge esineb teadlaste arvamuste kohaselt nõiaring: mida kõrgem on personalivoolavuse määr, seda vähem investeerivad ettevõtted orientatsiooniprogrammi, mis viib omakorda situatsioonini, et töötajad lahkuvad



just puuduliku orientatsiooni pärast (Brum 2007, 10). Pikaajaliste töösuhete sõlmimine on orientatsiooni üks peamine eesmärk.

Tänapäeva juhid näevad orientatsiooni programmi kui rikkaliku informatsiooni edastamist organisatsioonist, projektidest ja võimalikest ressurssidest. Paljudes ettevõtetes edastatakse uuele töötajale esimestel päevadel ulatuslikud tehnilised juhendid, käsiraamatud, memod ja andmebaasid ning esimesel päeval korraldatakse kõik vajaminevad koolitused ja väljaõpped (Rollag, Salvatore 2005, 37). Väga levinud programmi läbikukkumise põhjuseks on just informatsiooniga ülekoormamine. (Sullivan 2008). Teadlased aga ei soovita jätta kogu info edastust ainult esimesele päevale, kuna uutel töötajatel puudub esialgu informatsiooni prioritseerimise võime, seega nad võtavad kõike väga olulisena ja kurnavad end liigse infoga üle. Siin saavad aidata uusi liikmeid kaaskolleegid, kes eristavad olulise info mitteolulisest. Seega juhid peaksid esialgu edastama ainult tööks vajalikud rollid ja vastutusala. Tehnoloogiat ja teisi protsesse saab tutvustada ka peale esimest töönaädalat (Rollag, Salvatore 2005, 38). Efektiivselt koostatud programm limiteeribki liigse info edastamise ning ebavajalikke ankeetide ja vormide täitmise. Sellest tulenevalt peetakse ka üheks ebaõnnestumise põhjuseks orientatsiooniprogrammi rakendamine ühe päeva jooksul. Efektiivsemad programmid algavad enne tööle asumist ja kestavad kuni katseaja lõpuni (Sullivan 2008).

Mitmeid ebaõnnestumisi leiab aset ka ebaefektiivse programmi administreerimise poole pealt. Näiteks oleks kindlasti vaja orientatsiooni kirjalikku kava ning määrata orientatsiooni programmi vastutavad isikud. Tuleb meeles pidada, et personaliosakond tagab ainult administratiivse ja tugifunktsiooni (Sullivan 2008).

Esimese peatüki teoreetilisest käsitlusest lähtub, et ettevõtte loovad üha enam terviklikke ja läbimõeldud orientatsiooniprogramme, et hoida ja arendada oma väärtuslikku inimressurssi (Barr 2011, 6). Töö teoreetilisest osas selgitati välja efektiivse orientatsiooniprogrammi tegevused. Orientatsiooniprogrammi parendamiseks ettevõttes Magnetic MRO on esmalt vajalik analüüsida olemasolevat programmi ning tutvuda ka mõne teise ettevõtte praktikaga.

## **2. METOODIKA JA UURIMISOBJEKTIDE KIRJELDUS**

Magistritöö teises peatükis antakse põhjalikum ülevaade kahest uurimisobjektist: Magnetic MRO-st ja TNT-st. Lisaks kirjeldatakse uuringu metoodikat ja valimit.

### **2.1. Ettevõtete ülevaade**

Magnetic MRO ja TNT kuuluvad mõlemad Tallinna Lennujaama klastrisse. 2013. aastal kuulus Tallinna Lennujaama klastrisse 80 ettevõtet kokku ligi 2500 töötajaga. Tallinna Lennujaama klaster koosneb mitmetest suurematest ja väiksematest ettevõtetest ning nende töötajatest, kes igapäevaselt tegutsevad lennujaama territooriumil, kellel on sarnased majandushuvid, kes sõltuvad üksteisest ning kelle liikmed teevad omavahelist koostööd (Polli *et al* 2004, 23). Üheskoos tegutsetakse ühise eesmärgi nimel, milleks on reisijate ja lennufirmade mugavuse ning turvalisuse tagamine. (Petter 2014).

Järgnevalt on toodud uuritavate ettevõtete lühitutvustus.

#### **2.1.1. Magnetic MRO AS**

Magnetic MRO asutati 2002. aastal Eestis äriühinguna, mille tegevusalaks on õhu- ja kosmosesõidukite remont ja hooldus. Täpsemalt koosneb ettevõtte teenus kommertslennukite liini- ja baashooldusest, rataste ja pidurite hooldusest, varuosadega varustamisest, inseneri teenuse osutamisest ja lennukite modifitseerimisest. Lisaks Tallinnas asuvale kontorile ja lennukiangaarile asub kontor ka Leedus. Suurimateks klientideks on teiste hulgas Austrian Airlines, Estonian Air, Utair, Smartlynx, Blue 1 ja TNT. (Magnetic MRO AS New ... 2014).

Magnetic MRO-l on Tallinna Lennujaama territooriumil kaks suurt lennuhooldus angaari. Üks nendest avati 2012. aasta septembris ning seda peetakse Põhja-Euroopa üheks suurimaks ja arenenumaks lennukihoolduse angaariks. Tänu uuele angaarile kolmekordistus

tootmismahd ning suurenes ka ettevõtte käive ja töötajate arv. 2012. aastal oli töötajate keskmine arv 191, 2013. aastal 227 ja 2014. aastal 247 (Magnetic MRO AS New ... 2014).

Seisuga 01.03.2015 on Magnetic MRO-s töötajaid 269, kellest 140 on liini- ja baashoolduse lennukimehaanikud. Ajaperioodil 01.02.2014 - 01.02.2015 liitus ettevõttega 66 uut töötajat, kellest on juba lahkunud 10 töötajat (Magnetic MRO AS personali ... 2014).

Magnetic MRO pakub oma töötajatele mitmeid uue töötaja orientatsiooniprogrammi kuuluvaid tegevusi. Töötajatele saadetakse informatiivne tööpakkumine ning kõikidele uutele töötajatele on kohustuslik osaleda uue töötaja sissejuhataval koolitusel, kus edastatakse ka uue töötaja käsiraamat. Töötajatega läbiviidud lahkumisintervjuud aga näitavad, et programmi tuleks parendada ning muuta see järjepidevamaks ja jätkusuutlikumaks. (Randver-Anupõld 2015).

### **2.1.2. TNT Express Worldwide Eesti AS**

TNT asutati 1994. aastal peakontoriga Tallinnas. TNT on juhtiv rahvusvaheline kiirkullerteenuste pakkuja, kes tegeleb logistika-, posti- ja transporditeenuste pakkumisega. Rahvusvaheliste kullerteenuste pakkumiseks on välja arendatud ülemaailmne transpordivõrk, mis koosneb kohalikest depoodest, jaotuskeskustest ning lennu- ja autotranspordivõrgust. Eesti ainus depoo asub Tallinnas (TNT 2011).

TNT-s töötab üle maailma ligikaudu 68 000 töötajat. Seisuga 01.03.2015 on TNT Eesti AS-s töötajaid 54. Ajaperioodil 01.02.2014 - 01.01.2015 liitus ettevõttega 11 uut töötajat, kellest kõik hetkel aktiivsed (Paves 2015).

TNT on organisatsioon, mida on tunnustatud kogu maailmas tiitliga *Investor in People*. 2014. aasta septembris esitles TNT oma uut brändi identiteeti, mis seadis esikohale TNT kui pühendunud inimeste võrgustiku. Selle raames esitleti uut strateegiat, mis keskendub ettevõtte suurimale ressursile – inimestele. Inimressursi väärtustamine oli ka üheks põhjuseks, miks autor otsustas kaasata TNT käesolevasse magistritöö uuringusse. (Ibid.)

Seega tulenevalt ettevõtte uuest strateegiast on TNT-s kasutusel efektiivne orientatsiooniprogramm, mille alusel iga uus töötaja läbib väga põhjaliku, kuni kahe nädalase orientatsiooniprogrammi. (Paves 2015).

## 2.2. Uurimismetoodika ja valimi tutvustus

Ettevõtetes rakendatava orientatsiooniprogrammi sisu uurimiseks kasutati antud magistritöös kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit.

**Kvantitatiivne uuring** viidi läbi Magnetic MRO uute töötajate seas, et kaardistada rakendatavad uue töötaja orientatsiooniprogrammi kuuluvad tegevused ning saada töötajatelt tagasisidet oma kohanemise kohta. Vastava informatsiooni saamiseks kasutati elektroonilist ankeetküsimustikku.

Küsitluses osalesid Magnetic MRO uued töötajad, kes olid liitunud ettevõttega perioodil 01.02.2014 - 01.02.2015 ning kes on uuringu läbiviimise perioodil jätkuvalt Magnetic MRO töötajad.

Töö autor peab antud valimi moodustamise viisiks empiirilist valikut, mille üheks meetodiks on ekspertvalik.

See tähendab seda, et valimi valik on subjektiivne. Valiku tegi töö autor omal otsusel eesmärgiga kaasata ideaalsed esindajad. Täpsemalt öeldes valiti uuteks töötajateks väljavalitud ajaperioodil lisandunud liikmed, seega andmed korjatakse nendelt töötajatelt, kuid järeldused tehakse kõigi ettevõtte töötajate kohta. Mõni teine ekspert peab uuteks töötajateks kedagi muud ja võib teha hoopis teistsuguse valimi saades seega ka teised tulemused (Lutsoja 2009).

Tuginedes teoreetilistele seisukohtadele koostas autor elektroonilise struktureeritud küsimustiku, mis viidi läbi *connect.ee* keskkonnas, kus töötajatel tuli vastata 27-le küsimusele. Antud uuring viidi läbi perioodil 01.03.2015-15.03.2015. Ankeet saadeti laiali 56-le uuele töötajale ja nendest tuli tagasi 41 vastust. Seega tagastusmäär oli 73%. Küsitlusankeet koostati eesti ja inglise keeles, esitatud lisas 3 ja lisas 4. Eestikeelne ankeet saadeti 45-le töötajale ning ingliskeelne ankeet saadeti 11-le välisriigi kodanikule, kellest kõik olid läti rahvusest. Küsimustiku saatis autor isiklikult vastajate e-mailidele.

Elektrooniline küsimustik algas üldistavate küsimustega, kus tuli esmalt määrata töötaja ametikoht ning lepingu liik. Seega pidid vastajad hindama organisatsiooni sisenemisel tekkinud probleeme, emotsioone ning juhi-alluva suhet. Seejärel järgnesid küsimused ajalisel järjestuses vastavalt orientatsiooniprogrammi tegevuste kohta, mida rakendati enne tööga alustamist, esimesel tööpäeval ning järgnevatel nädalatel. Vastavalt teooriale uuriti ka kolleegidega tutvumise variante ning läbiviidud õppesessioone. Efektive orientatsiooniprogrammi kõige olulisemaks osaks peetakse vestlust otsese juhiga, mille kohta

oli koostatud ka küsimused. Küsimustiku lõpus pidid töötajad hindama orientatsiooniprogrammi efektiivsust ning tegema omapoolseid ettepanekuid programmi parendamiseks.

Kvantitatiivse uuringu tulemuste analüüsil kasutati *connect.ee* keskkonnas moodustatud tabeleid ning andmete statistilisteks töötlemiseks kasutati MS Excel töötluskeskkonda.

**Kvalitatiivse uuringu** eesmärk oli saada ülevaade Magnetic MRO-s ja TNT-s rakendatavast uue töötaja orientatsiooniprogrammist. Vastava informatsiooni saamiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud, kus vastajatele esitati suuliselt avatud küsimused.

Esimene intervjuu toimus Magnetic MRO personalijuhiga, kes vastutab uute töötajate orientatsiooni eest ning kes viib ellu osa orientatsiooniprogrammist. Teine intervjuu toimus TNT Eesti personali- ja kvaliteedispetsialistiga, kes igapäevaselt koordineerib uute töötajate orientatsiooniprogrammi. Mõlemad intervjuud kestsid ligi 50 minutit.

Autor koostas intervjuu küsimused iseseisvalt lähtudes teoreetilistest seisukohtadest (intervjuu küsimustik lisas 5). Intervjuud viidi läbi 2015. aasta märtsi kuu jooksul ettevõtete kontoris. Intervjuu läbiviimise järel koostati intervjuude transkriptsioonid, mis on toodud käesoleva töö lisas 6 ja lisas 7.

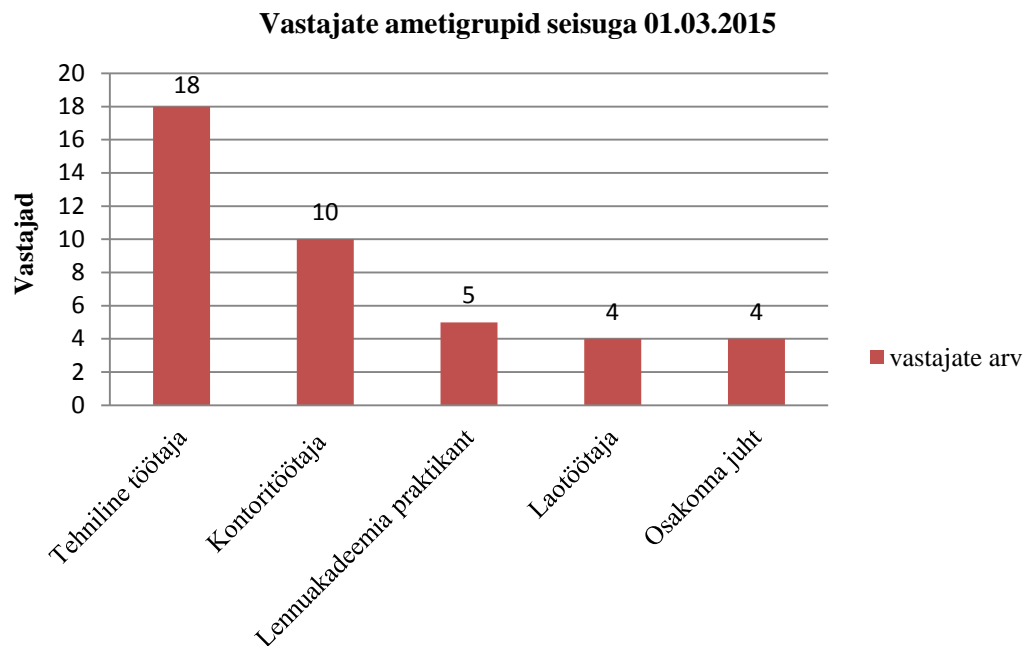
### **3. UURINGU TULEMUSED JA ETTEPANEKUD**

Magistritöö kolmandas peatükis käsitletakse uuringu tulemusi. Esimeses alapeatükis näidatakse milliseid tulemusi andis Magnetic MROs läbiviidud kvantitatiivne uuring. Teises alapeatükis käsitletakse Magnetic MROs ja TNTs läbiviidud kvalitatiivse uuringu tulemusi. Kolmandas alapeatükis tuuakse välja olulisemad järeldused mõlema uuringu tulemustest. Seejärel esitab autor omapoolsed ettepanekud Magnetic MRO-le, mis muudaksid uue töötaja orientatsiooniprogrammi efektiivsemaks nii organisatsiooni kui töötajate jaoks.

#### **3.1. Kvantitatiivse uuringu tulemused Magnetic MRO AS-s**

Kvantitatiivse uuringu meetodina kasutati elektroonilist ankeetküsimustikku, mille eesmärgiks oli kaardistada Magnetic MRO uue töötaja orientatsiooniprogrammi kuuluvad tegevused ning saada töötajatelt arvamusi ja hinnanguid nende kohanemise kohta.

Tulemuste analüüsil võeti aluseks vastajate ametigrupid, et välja selgitada, kas Magnetic MRO-s esineb uue töötaja orientatsiooniprogrammi rakendamisel erinevusi ametigruppide lõikes. Seega jagati vastajad ametikohtade alusel ametigruppidesse. Vastajate jaotus ametigruppides olid järgnev: 10 kontoritöötajat (*IT* assistent, müügiassistent, büroo assistent, kaks hoolduse assistenti, raamatupidaja assistent, külaliste koordinaator, autojuht, varude planeerija, koolituskoordinaator), 4 laotöötajat, 4 osakonnajuhti (personalijuht, kvaliteedijuht, *IT* juht ja ostujuht), 18 tehnilist töötajat (8 Riia Tehnikaülikooli tudengit, 6 töökoja eritöötajat, 4 lennukimehaanikut) ning 5 Tartu Lennuakadeemia praktikanti. Joonisel 1 on välja toodud uuringus osalejate arv autori poolt määratud ametigruppide lõikes.



Joonis 1. Vastajate jaotus ametigruppide lõikes (vastajate arv)

Allikas: (Autori koostatud)

Küsimusega „Milliste probleemidega puutusite kokku vahetult organisatsiooni sisenedes?“ (küsimus nr 5) uuriti milliseid probleeme Magnetic MRO uued töötajad tajusid vahetult enne tööle asumist.

27 vastajat ei puutunud organisatsiooni sisenedes kokku ette antud probleemidega: kohanemine uue töökeskkonnaga, keerulised suhted sotsiaalses elus, võimalikud kolimiskulud, ebaselgetele ootustele vastamine ning uue organisatsiooni kultuuri õppimine (Groysberg, Abrahams 2010, 137). 7 vastajat valis üheks probleemiks sisenemisel uue organisatsiooni kultuuri õppimise. 5 inimest puutus kokku ka suurte kolimiskuludega, nendeks olid peamiselt Tartu Lennuakadeemia ja Riia Tehnikaülikooli tudengid, kes pidid kolima tööle asumiseks teise linna või riiki. Osakonna juhtidel probleeme ei esinenud, kuid üks juht vastas, et probleemiks olid tegevjuhi ebaselged ootused.

Ebakindluse esinemise teooriat käsitleti küsimusega „Palun hinnake, kas alljärgnevad väited iseloomustasid Teie tundeid organisatsiooni sisenedes“ (küsimus nr 6).

End ebakindlana tundmise keskmine hinnang oli 2,84, kuid sellest tulenevat stressi kogesid vähesemad (keskmine 2,24). Kõige rohkem tajuti enda oodatust ettevõttesse (keskmine 3,88), samas 5-st Lennuakadeemia praktikandist ei tundnud koguni 4 end

ettevõttesse oodatult, kuid kõik osakonna juhid aga vastasid, et nemad tundsid end ettevõttesse oodatult. Informatsiooniga ülekoormamist esines samuti juhtide tasandil kõige enam, kus seda kinnitasid kõik uuringus osalenud juhid (keskmine 2,51). Tööle asumise stressi kogesid 75% (n=6) Riia Tehnikaülikooli tudengitest, mis võib olla põhjustatud ka kolimisega teise riiki. Vastajate hinnangud organisatsiooni sisenemise ebakindluse kohta on toodud tabelis 2.

Tabel 2. Vastajate hinnangud oma ebakindluse kohta

Esitatud väited	Keskmine hinnang	Standardhälve	Variatsioonikoefitsient
Ma tundsin end ebakindlana	2,84	1,0	35%
Mul oli tööle asudes stress	2,24	1,0	45%
Ma tundsin uue töökoha ees hirmu	1,88	0,9	53%
Minu jaoks oli kõik uus	3,51	1,2	34%
Mind koormati informatsiooniga üle	2,51	0,9	36%
Ma tundsin end ettevõttesse oodatult	3,88	0,9	23%

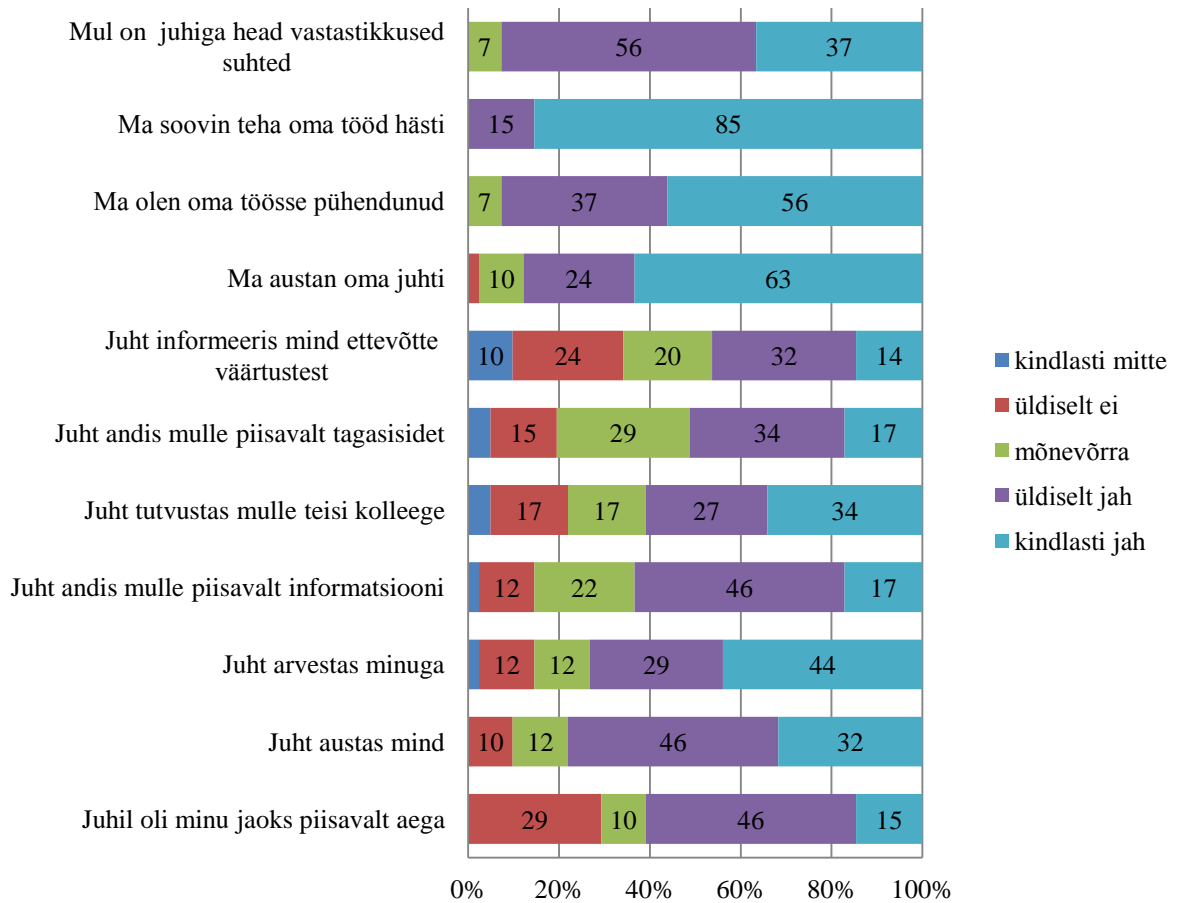
Allikas: (Autori koostatud, Likerti skaala 1-5)

Küsimustega „Palun hinnake, kas alljärgnevad väited iseloomustasid Teie otsese juhi käitumist ja suhtumist Teisse, vahetult peale tööle asumist“ (küsimus nr 7) ja „Palun hinnake, kas alljärgnevad väited iseloomustavad Teie käitumist ja suhtumist, vahetult peale tööle asumist“ (küsimus nr 8) uuriti juhi-alluva vastastikkuseid suhteid.

Vastustest on näha, siis enamik vastajaid on kinnitanud omapoolset panust vastastikkuse suhte toimimisele. Kõik vastajad soovivad teha oma tööd hästi ning ainult 3 inimest valis, et on oma töösse pühendunud mõnevõrra, kes olid kõik tehnilised töötajad. Juhi panuse hindamisel aga on esitatud ka negatiivsemaid hinnanguid. Koguni 29% (n=12) vastas, et otsesel juhil polnud nendega piisavalt aega tegeleda ning nendest olid 2 vastajat ka osakonnajuhi. 24% (n=10) vastajatest ei saanud oma otseselt juhilt informatsiooni ettevõtte väärtuste kohta, seal vastajate hulgas olid ka 2 osakonnajuhti. Vastuste jaotus juhi ja töötaja vahelise vastastikkuse suhte hindamisel on toodud joonisel 2.



### Juhi ja töötaja vaheline vastastikkune suhtumine (vastuste %)



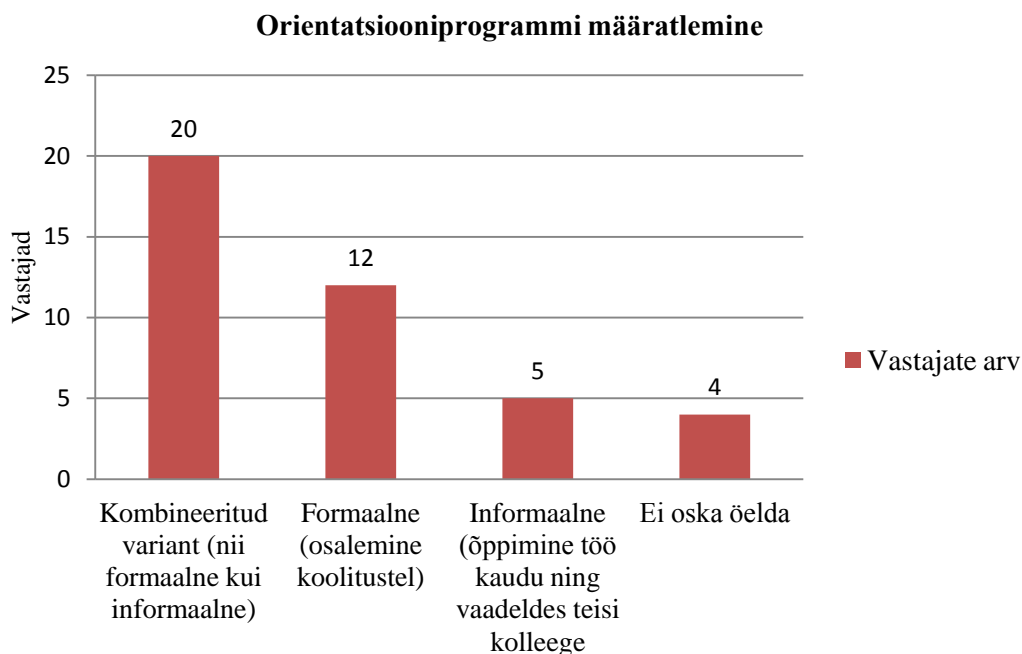
Joonis 2. Juhi ja töötaja vaheline vastastikkune suhtumine ja käitumine (vastuste %)

Allikas: (Autori koostatud)

Küsimusega nr 9 ja nr 10 üritati välja selgitada, et kuivõrd töötajad ise tunnetavad ettevõtte poolt rakendatavat orientatsiooniprogrammi ning kas uued töötajad oskavad määratleda kasutusel olevat orientatsiooniprogrammi. Uuringutulemustest selgus, et 43% (n=18) vastajatest ei oska öelda, kas Magnetic MRO-s on uue töötaja orientatsiooniprogramm või mitte. Orientatsiooniprogrammi olemasolu kinnitas 39% (n=16) vastanutest, kelle seas oli 6 kontoritöötajat ja 2 osakonnajuhti.

20 vastajat tajub täna olemasolevat orientatsiooniprogrammi kombineeritud variandina nii formaalsest kui informaalset õppimisest. Seega ligi 50% vastajatest on mingil viisil läbinud ettevõtte poolt läbiviidud koolitused, õppetegevused ja lisaks omandanud vajalikke

oskusi ka töö kaudu ning vaadeldes teisi kolleege. Joonisel 3 on toodud vastajate jaotus orientatsiooniprogrammi määratlemisel.



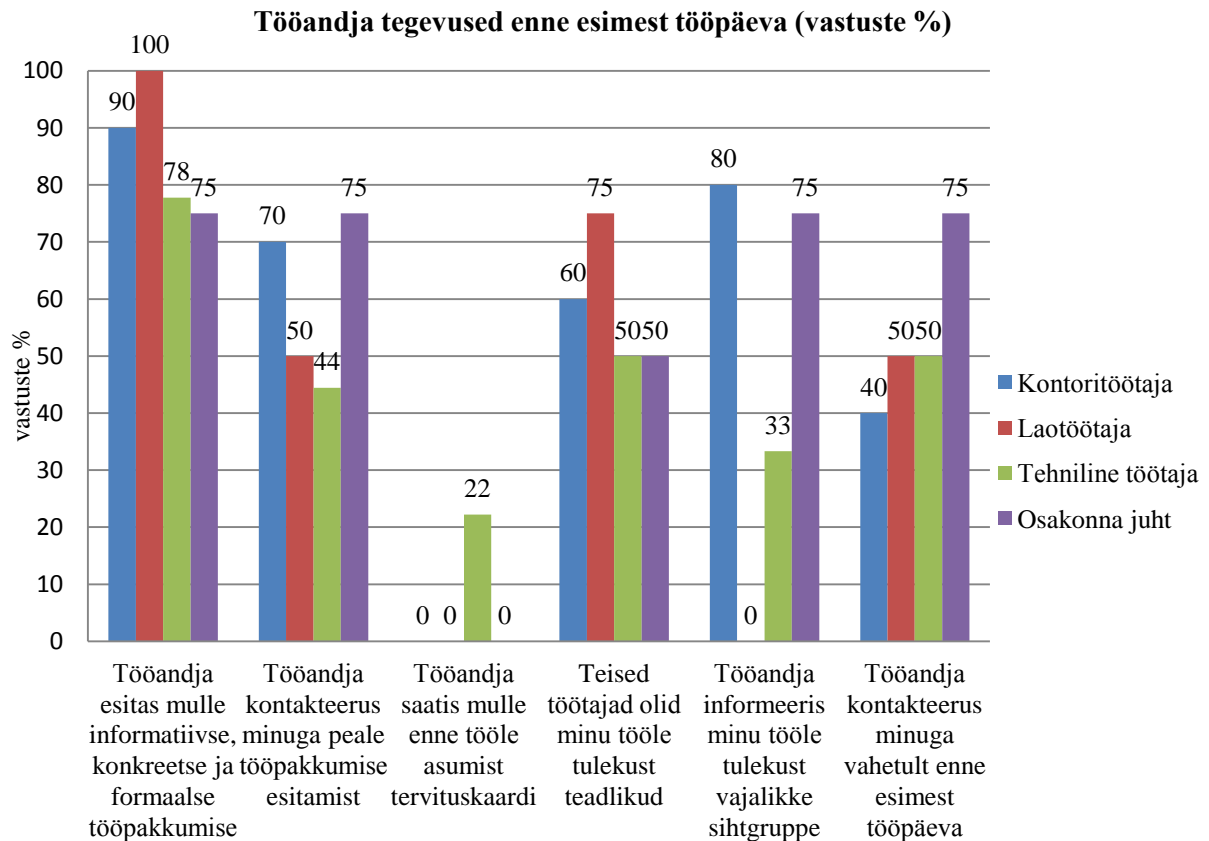
Joonis 3. Vastajate arv orientatsiooniprogrammi määratlemisel

Allikas: (Autori koostatud)

Küsimusega „Palun määrake milliseid alljärgnevaid tegevusi rakendati enne teie tööle asumist“ (küsimus nr 11) uuriti milliseid tööandja poolseid tegevusi rakendatakse Magnetic MROs vahetult enne tööle asumist.

Informatiivse tööpakkumise esitamine on väga kõrgete osakaaludega kõikides uuritud ametigruppides, näiteks sisuka tööpakkumise on saanud kõik laotöötajad, 90% (n=9) kontoritöötajatest ning 78% (n=14) tehnilistest töötajatest. Osakonna juhtidel on tööpakkumise saamise protsent kõige väiksem, kuna siin võib olla ka põhjuseks sihtotsingu kaudu värbamine. Peale tööpakkumise esitamist on aga unarusse jäänud tehnilised töötajad, kuna ainult 44% (n=8) vastanutest kinnitas tööandjaga kontaktis olemist peale tööpakkumise esitamist. Tervituskaarte uutele töötajatele üldjuhul ei saadeta, kuid selle saamist on kinnitanud 4 Riia tudengit, kes on tehnilise töötaja ametigrupis. Vastanutest ei täheldanud üksi laotöötaja, et tööandja oleks nende tulekust teavitanud vajalikke sihtgruppe. Tartu

Lennuakadeemia tudengid jäeti sellest analüüsi osast välja, kuna nemad saadeti Magnetic MRO-sse ülikooli poolt. Tööandja poolt läbiviidavad tegevused enne esimest tööpäeva on toodud joonisel 4.



Joonis 4. Tööandja tegevused enne esimest tööpäeva (vastuste %)

Allikas: (Autori koostatud)

Küsimustega „Palun märkige milliseid alljärgnevat tegevusi rakendati Teie esimesel tööpäeval“ (küsimus nr 12 ) ning „Palun märkige millised lisategevused olete orientatsiooni käigus läbinud“ (küsimus nr 16) uuriti milliseid tööandja poolseid tegevusi rakendatakse Magnetic MROs vahetult peale tööle asumist.

Kontoritöötajate ametigrupist tasub välja tuua, et ainult 40% (n=4) vastajatel oli laud koristatud, 30% (n=3) vastanutele edastati esimese tööpäeva plaan ning 30% (n=3) veetis esimese töölõuna üksinda. Otsese juhiga vestlust peetakse esimese päeva kõige olulisemaks

vestluseks ja see viidi läbi ainult 2 kontoritöötajata ja 1 vastajale edastati esimese tööpäeva plaani. Tundub, et ainult 2 vastajale on edastatud kontoriseadmete kasutamise instruksioonid.

Laotöötajaid osales uuringus kokku 4 ja ainult 1 vastajatest tajus, et tema töökoht oli esimesel päeval korras. Samale inimesele edastati ka ainukesena esimese tööpäeva plaan, uue töötaja käsiraamat ning seadmete kasutamise instruksioonid. Mentor on määratud ainult ühele laotöötajale.

Tehnilise töötaja ametigrupi kuulusid 18 lennukimehaanikut, ning 22% (n=4) vastajatest vestlesid oma esimesel tööpäeval juhiga personaalselt ning tugiisik ehk mentor on määratud ainult 2 lennukimehaanikule.

Osakonnajuhtide ametigrupist võib välja tuua, et töökoht oli koristatud ainult 50% (n=2) vastanutest ning ainult ühte vastajat tervitas tegevjuht esimesel tööpäeval personaalselt. Sama vastaja veetis ka oma esimese töölõuna koos tegevjuhiga. Kuigi kahel vastajal toimus tegevjuhiga sissejuhatav vestlus, siis mitte ükski osakonna juhi ametigrupi vastaja aga ei saanud oma esimesel tööpäeval personaalset koolitusplaani ega katseaja eesmärkide kava. 50% (n=2) vastajatele on tutvustatud organisatsiooni kultuuri, väärtuseid, missiooni, visiooni ja strateegiat.

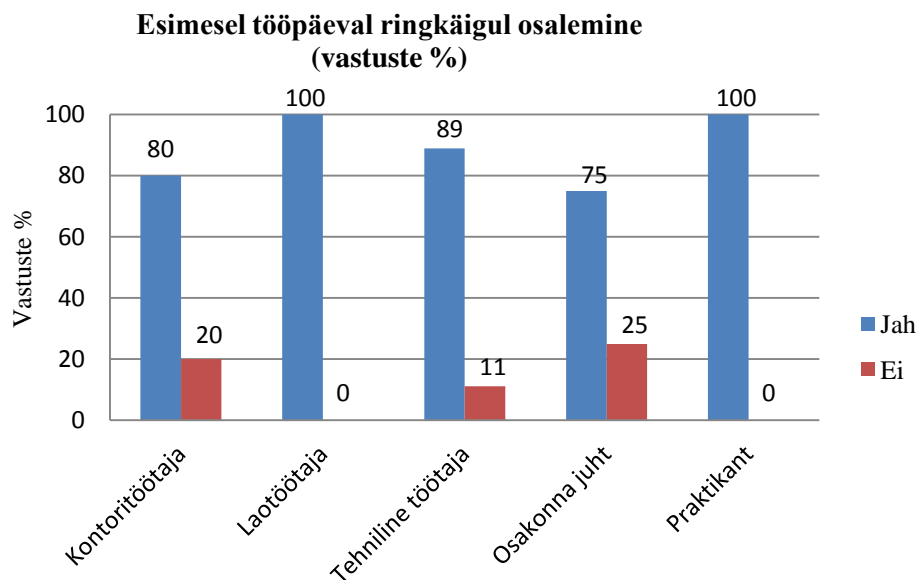
Lennuakadeemia praktikantide ametigrupis oli kokku 5 vastajat ja ainult 1 neist tervitas otsene juht personaalselt esimese tööpäeva puhul. Töö autor toob välja ka selle, et ainult 60% (n=3) praktikantidest tajus, et neile on määratud juhendaja, kuigi juhendaja olemasolu on praktikantidele praktika läbimiseks esmavajalik. Tööandja poolsed orientatsiooniprogrammi tegevused vahetult peale tööle asumist vastuste osakaaludega on toodud tabelis 3 lisa 8.

Küsimustega „Kas Teile on tehtud ettevõttes tutvustav ringkäik?“ (küsimus nr 13) ja „Kuidas tutvusite oma kolleegidega?“ (küsimus nr 15) üritati välja selgitada, kas ja kuidas liidetakse uusi töötajaid ettevõtte sotsiaalse keskkonnaga.

Jooniselt 5. on näha, et uuringus osalenud kõik laotöötajad ja praktikandid on saanud vastava ringkäigu. Kontoritöötajatest said ringkäigu 80% (n=8), tehnilistest töötajatest 89% (n=16) ja osakonnajuhtide ametigrupist 74% (n=3) vastanutest.

Vastajatest 47% (n=19) vastas, et kolleegidega tutvuti töö käigus. 22% (n=9) tutvus kolleegidega tänu juhile, kes tutvustas uut töötajat teistele isiklikult ning 22% (n=9) tutvus kolleegidega iseseisvalt puhkepausil. 1 vastaja tõi avatud vastusevariandi välja: “Suure

ettevõtte puhul ei ole tutvunud kõigi töötajatega vaid on tutvustatud ametikohaga kõige lähedasemaid kolleegide“

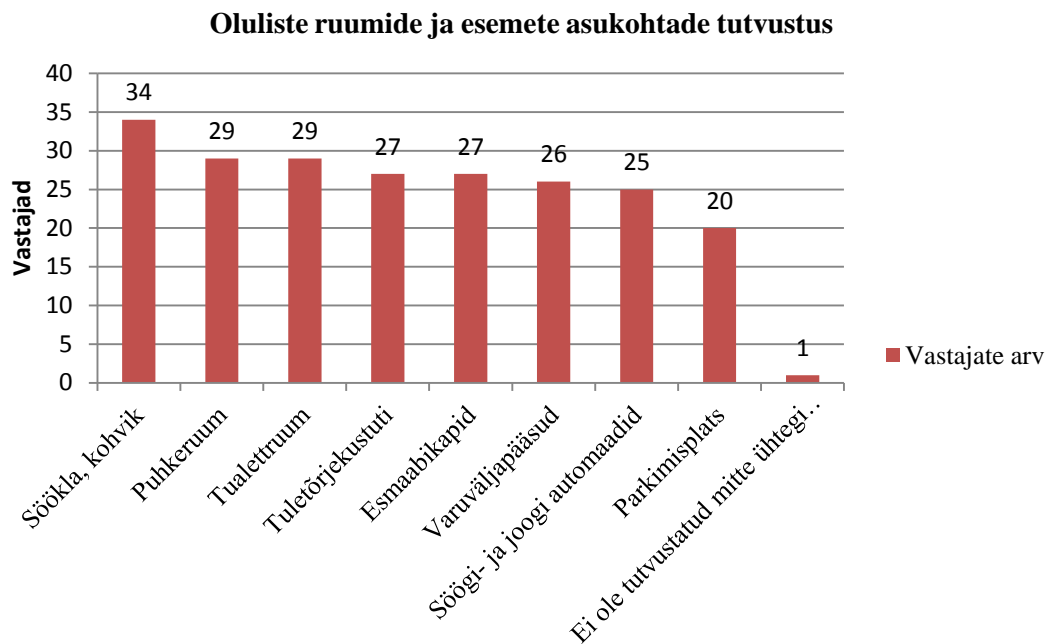


Joonis 5. Esimesel tööpäeval tööandja poolt läbiviidud ringkäigul osalemine (vastuste %)

Allikas: (Autori koostatud)

Maslow vajadusteteooriast tulenevaid töötaja põhivajadusi käsitles küsimus „Milliste oluliste ruumide ja esemete asukohti on Teile tutvustatud“ (küsimus nr 14). Sõltumata ametikohast peab orientatsiooniprogrammis sisalduma tualettruumide, söökla, söögi- ja joogi automaatide, parkimisplatsi ning teiste eluks oluliste ruumide asukohtade tutvustus.

Vastajaid oli kokku 41 ja neist 83% (n=34) vastajale näidati söökla asukohta, 71% (n=29) vastajale tutvustati puhkeruumi ja 71% (n=29) vastajale tualettruumide asukohti. 1 lennukimehaanik (tehniline töötaja) kirjutas avatud vastusega valikusse: „Tööandja ei tutvustanud ühtegi autori poolt väljapakutud ruume/esemeid ning vajalikud ruumid leidsin iseseisvalt üles“. 1 lennukimehaanik vastas: „Tööandja poolt näitati ainult riietusruumide ja teiste oluliste tööruumide asukohti“. Vastajate arv uue töötaja jaoks oluliste ruumide ja esemete asukohtade tutvustamisel on toodud joonisel 6.



Joonis 6. Uue töötaja jaoks oluliste ruumide ja esemete asukohtade tutvustus (vastajate arv)  
Allikas: (Autori koostatud)

Küsimustega „Palun märkige millised kohustuslikud tööandjapoolsed juhendamised olete antud töökohal läbinud/läbimas“ (küsimus nr 17) ja „Palun märkige millised õppesessioonid olete läbinud/läbimas“ (küsimus nr 18) sooviti kaardistada Magnetic MRO poolt läbiviidavaid õppesessioone uutele töötajatele.

Empiirilistest tulemustest selgub, et keskmiselt on vastajad kõige rohkem läbinud seadusest tulenevad koolitused: 77% (n=32) vastajatest on läbinud sissejuhatava juhendamise, 54% (n=22) vastajatest on läbinud esmajuhendamise ja 52% (n=21) vastajatest väljaõppe. Osakonnajuhhi ametigrupist aga ei märkinud ükski vastaja osalemist osakonna, ametikoha ja asukoha sessioonidel. 75% (n=3) laotöötajatest on läbinud õppesessioonid kõik ühe sessioonina. Vastajate osalemine organisatsiooni õppesessioonides on toodud tabelis 4.

Küsimus nr 19 selgitas välja, et 37% (n=15) vastajatest toimus koolitus klassiruumis, 26% (n=11) vastajatesr viidi läbi *powepoint* esitlusena ning 17% (n=7) vastajatest toimus koolitusel üldine diskussioon.

Tabel 4. Vastajate osalemine õppesessioonides (vastuste %)

Õppesessioonid	Kontori- töötaja	Lao- töötaja	Tehniline töötaja	Osakonna juht	Praktikant	Keskmine (%)
Sissejuhatav juhendamine	90	75	67	75	80	<b>77</b>
Esmajuhendamine	60	75	50	25	60	<b>54</b>
Väljaõpe	70	50	56	25	60	<b>52</b>
Organisatsiooni sessioon	70	0	44	50	80	<b>49</b>
Orientatsiooni sessioon	40	0	39	25	40	<b>29</b>
Osakonna sessioon	20	0	6	0	20	<b>9</b>
Ametikoha sessioon	20	25	44	0	20	<b>22</b>
Asukoha sessioon	20	0	22	0	40	<b>16</b>
Individuaalne sessioon	30	0	11	25	40	<b>21</b>
Olen läbinud need kõik ühe sessioonina	20	75	17	0	20	<b>26</b>
Ei ole läbinud ühtegi koolitust/sessiooni	0	25	6	25	0	<b>11</b>
Ei oska öelda	0	0	39	0	0	<b>8</b>

Allikas: (Autori koostatud)

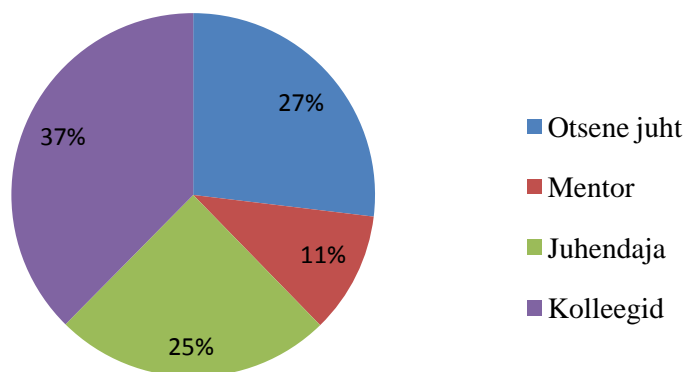
Õppesessioonide efektiivsust käsitles küsimus: „Palun hinnake õppesessiooni efektiivsust“ (küsimus nr 19). Küsimuses kasutati Likerti skaalat 1-5.

70% (n=29) vastajatest pidas läbitud sessioone informatiivseteks ja kasulikeks (keskmine hinnang 3,88). 53% (n=22) vastajate jaoks oli informatsiooni edastusmaht piisav, kuid ligi 33% (n=14) vastas, et informatsiooni edastati mõnevõrra liiga palju. 76% (n=31) vastajatest (keskmine hinnang 3,96) said küsida sessioonil kõik vajalikud küsimused. 53% (n=22) vastajatel aga ei õnnestunud luua õppesessioonidel vajalikke sotsiaalseid suhteid. 89% (n=36) vastajatel ei olnud õppesessioon ülerahvastatud, seega enamikel kordadel on sessioonil vähem kui 15 inimest. Sessioonil jäid aga passiivseks kuulajaks täpselt pooled vastanutest.

Sotsiaalse vahetuse teooriat uuriti küsimusega „Millise huvigrupi olemasolu peate kohanemiseks kõige vajalikumaks?“ (küsimus nr 21). Seega sooviti teada saada, et millise huvigrupi olemasolu pidasid kõige vajalikumaks Magnetic MRO vastajad.

37% (n=15) vastajatest pidas kohanemisel kõige olulisemaks kolleegide olemasolu ning 27% (n=11) vastajatest otsese juhi olemasolu. Osakonnajuhi ametigruppi kuuluvad kõik vastajad valisid kõige olulisemaks huvigrupiks tegevjuhi. Tehnilised töötajad peavad aga kõige vajalikumaks kolleegide olemasolu, seda tõestas 78% (n=14) tehnilistest töötajatest. Vastuste jaotus kõige olulisema huvigrupi olemasolu järgi on toodud joonisel 7.

### Kõige olulisem huvigrupp uue töötaja jaoks (vastuste %)



Joonis 7. Huvigrupi olemasolu orientatsiooniprogrammis (vastuste %)

Allikas: (Autori koostatud)

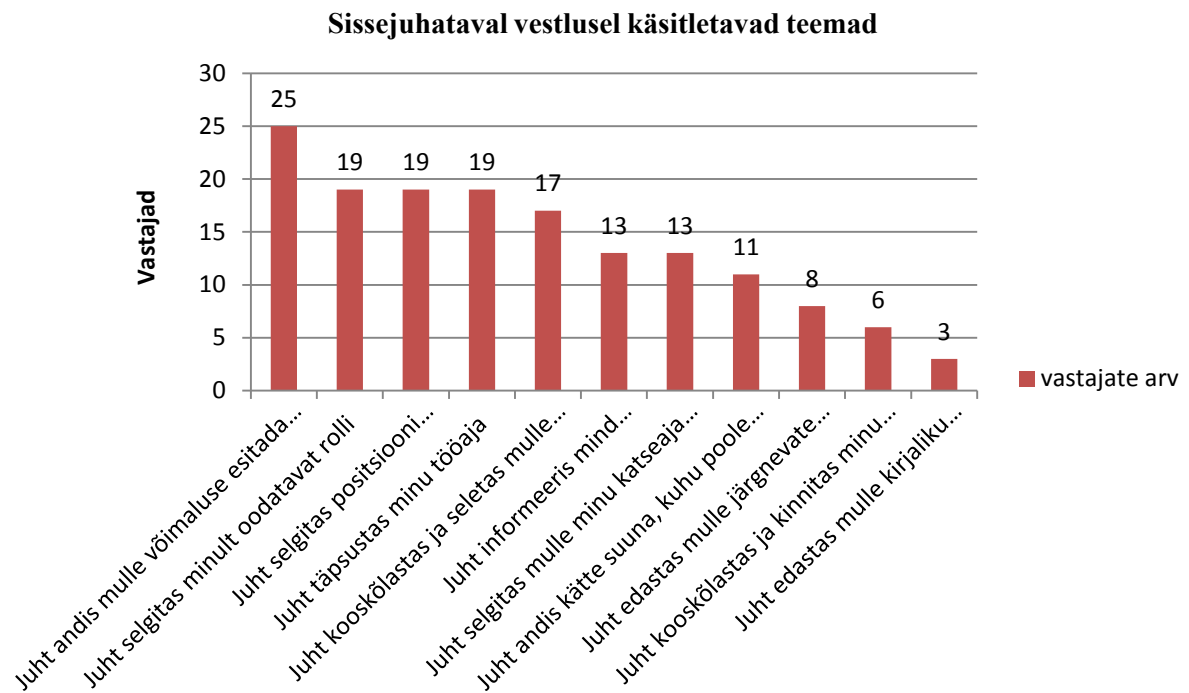
Küsimus nr 22 selgitas välja, et 5 vastajal ei ole toimunud töösuhte jooksul otsese juhiga sissejuhatavat vestlust, seda vastas 2 kontoritöötajat ning 3 tehnilist töötajat. 25% (n=10) vastajatega vestles otsene juht esimesel tööpäeval, 45% (n=18) vastajatel toimus sissejuhatav vestlus esimese tööädala jooksul ning 15% (n=6) vastanutest vestles juhiga peale esimest tööädalat.

Sissejuhatava vestluse efektiivsust uuriti küsimusega: „Palun märkige milliseid alljärgnevat teemasid käsitles Teie otsene juht sissejuhataval vestlusel“ (küsimus nr 23).

Tulemustest on näha, et juhid on puudutanud sissejuhataval vestlusel väljapakutud teemasid vaid vähesel määral. Näiteks ainult 25-le vastajale andis juht võimaluse küsimuste esitamiseks. Tulemustest tuleb välja, et üldjuhul ei edasta juhid töötajatele järgnevate tööpäevade plaani, koolitusplaani ega katseaja tegevuskava. Uue töötaja jaoks oluliste teemade käsitlemine sissejuhataval vestlusel on toodud joonisel 8.

Lisaks esimese tööpäeva vestlusele peetakse oluliseks ka katseajalõpu vestlust. Seega küsimuste nr 24 ja 25 analüüsi tulemustest selgus, et katseajal on läbi 27 vastajal (65,9%) ning nendest ainult 8 vastajal on toimunud katseaja lõpuvestlus.



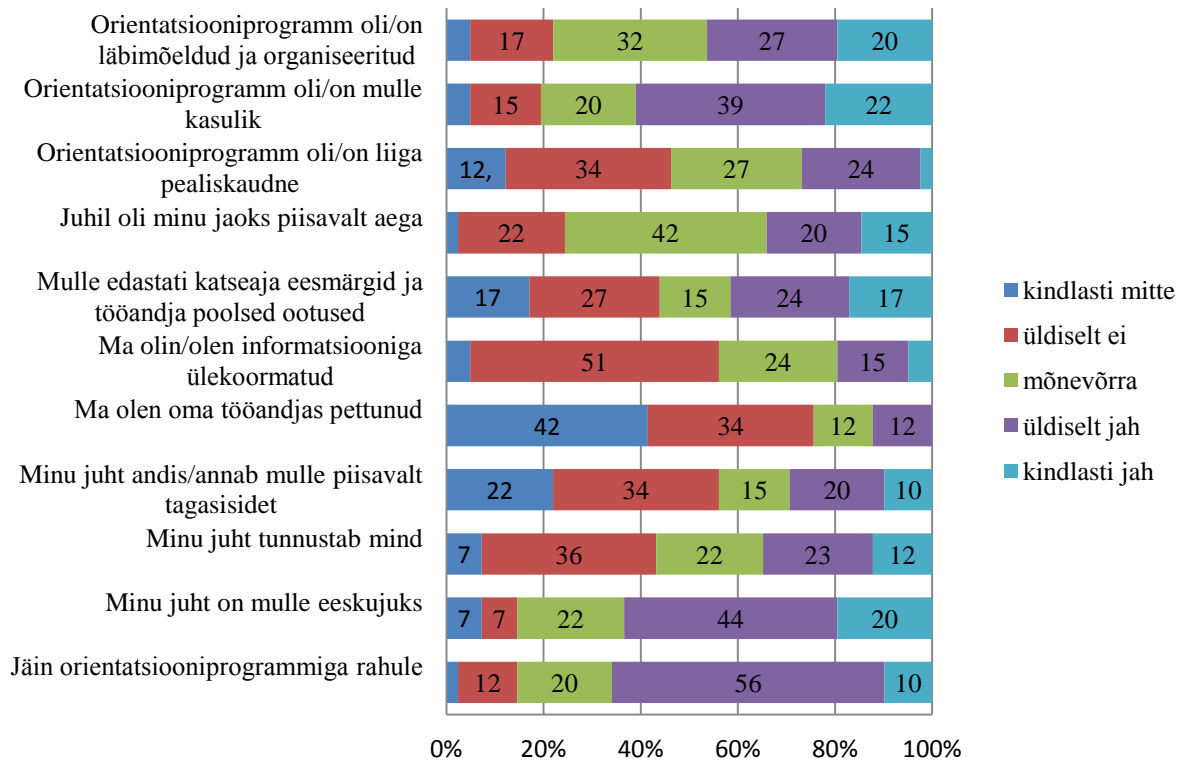


Joonis 8. Sissejuhataval vestlusel käsitletavat teemasid (vastajate arv)

Allikas: (Autori koostatud)

Küsimusega nr 26 uuriti vastajate rahulolu Magnetic MRO uue töötaja orientatsiooniprogrammist. Tulemustest lähtub, et 32% (n=13) vastanutest oleks soovinud, et orientatsiooniprogramm oleks mõnevõrra paremini organiseeritud ning läbimõeldud. 61% (n=25) vastajatele oli olemasolev orientatsiooniprogramm kasulik ning 51% (n=21) vastajaid ei tajunud informatsiooniga ülekoormamist. Otsese juhtide tegevust hindasid vastajad küllaltki negatiivselt, näiteks 43% (n=18) vastajaid ei tunnusta nende otsene juht üldse ning 22% (n=9) vastasid, et otsene juht tunnustab neid mõnevõrra. 56% (n=23) vastajatest ei saa ka oma juhilt tagasisidet ning 44% (n=18) vastajatest olid teadmata oma katseaja eesmärkidest ja tööandja poolsetest ootustest. 6 töötajat ei jäänud orientatsiooniprogrammiga rahule, kellest 4 olid tehnilised töötajad, 1 osakonna juht ja 1 kontoritöötaja. Joonisel 9 on välja toodud vastajate rahulolu Magnetic MRO orientatsiooniprogrammist.

### Vastajate rahulolu Magnetic MRO orientatsiooniprogrammist (vastuste %)



Joonis 9. Vastajate rahulolu Magnetic MRO AS orientatsiooniprogrammist (vastuste %)

Allikas: (Autori koostatud)

Kvantitatiivsete tulemuste põhjal võib kokkuvõtvalt öelda, et Magnetic MROs on uue töötaja orientatsiooniprogrammis mitmeid puudujääke ning kitsaskohti, millega oleks võimalik uute töötajate rahulolu suurendada. Järgnevalt on välja toodud kvalitatiivse uuringu tulemused.

### 3.2. Kvalitatiivse uuringu tulemused Magnetic MRO AS-s ja TNT Express Worldwide Eesti AS-s

Kvalitatiivse uuringu meetodina viidi läbi kaks intervjuud. Esimene intervjuu viidi läbi ettevõtte Magnetic MRO personalijuhiga (Intervjuu 1) ning teine intervjuu viidi läbi TNT Eesti personali- ja kvaliteedispetsialistiga (Intervjuu 2). Intervjuude eesmärk oli saada ülevaade ettevõttes rakendatavast uue töötaja orientatsiooniprogrammist.

Esmalt uuriti mõlema vastaja käest **uue töötaja orientatsiooniprogrammi olulisust**. Mõlemad intervjuueeritavad tõid välja, et uue töötaja orientatsiooniprogrammi on vaja eelkõige töötajate väärtustamiseks, hoidmiseks ning pühendumuse suurendamiseks. Magnetic MRO-s peetakse uue töötaja orientatsiooniprogrammi rakendamist oluliseks, kuna tänu sellele on võimalik saada kvalifitseeritud töäjõud tulevikuks (*„Noorte lennukimehaanikute (ka tudengite) toetamine, arendamine ja väärtustamine on äärmiselt oluline jätkusuutlikkuse seisukohast, kuna paari aasta pärast on tegijad just need noored“*). Lisaks tõi Magnetic MRO personalijuht välja, et orientatsiooniprogrammiga on võimalik ennetada tööõnnetusi, kui uutele töötajatele edastatakse vajalikud ohutusjuhendid ja turvalisuse nõuded. Teises intervjuus tuli välja, et TNT-s on kasutusel töötajatesse investeerimise põhimõte, mille kaudu saavutataksegi ettevõtte majanduslik edu (*„ettevõtte tulemused on seotud töötajate kaasatusest ja tulemustest“*).

Järgnevalt paluti vastajatel kirjeldada **praegust rakendatavat uue töötaja orientatsiooniprogrammi**.

Magnetic MRO-s on praegu ebaefektiivne ja puudulik orientatsiooniprogramm (*„Täpselt määratletud uue töötaja programmi ega kontrollnimekirja meil välja töötatud ei ole. Seega puuduvad vastutajad, tähtsajad“*). Sellegipoolest on Magnetic MRO-l välja töötatud mõned standardsed tegevused, mida rakendatakse uue töötaja tulekul, nagu näiteks informatiivse tööpakkumise esitamine, töötajaga kontakteerumine enne esimest tööpäeva, esimesel tööpäeval lepingute ja muude dokumentide allkirjastamine ning uus töötaja viiakse kokku ka otsese juhi ning vahetu kolleegiga. Kõik uued töötajad läbivad ka sissejuhatava koolituse, kus tehakse ka tutvustav ringkäik lennukiangaaris. Peale seda läbib töötaja juba oma ametikohal esmajuhendamise ja väljaõppe. Uued töötajad saadetakse katseaja jooksul ka töötervishoiuarsti juurde.

Teise intervjuu käigus selgus, et TNT-l on efektiivne ja hästi töötav uue töötaja orientatsiooniprogramm (*„... korporatiivselt nõutud ja hästi töötav uue töötaja orientatsiooniprogramm“*). Orientatsiooniprogrammi kuuluvad tegevused, võivad kesta ka kuni kaks nädalat. (*„... programm koosneb töö õppimisest, kolleegidega kohtumistest, ettevõtte funktsioonidega tutvumisest ning mitmetest üldistest koolitustest“*). TNTs on kasutusel orientatsiooniprogrammi tegevuskava, mis määratleb kõik vajalikud ülesanded ja tegevused seoses uue töötaja tulekuga (*„...uue töötaja meelespea...“*) (Lisa 9). Esmalt püütakse leida vastastikkune sobivus tööintervjuul. Enne esimest tööpäeva valmistatakse ette

töökoht ja töövahendid. („...kui inimene alustab oma esimest tööpäeva, siis tema töökoht juba „ootab teda“). Esimesel tööpäeval viiakse uuele töötajale läbi ringkäik, kus tutvustatakse olulisi ruume ning kolleege. Lisaks toodi intervjuus välja, et töötajad läbivad programmi käigus olenevalt ametikohast mitmeid koolitusi, kuid on ka üldisi kõikidele uutele töötajatele mõeldud koolitusi („... kliendi väärtuspakkumine, klienditeenindus, ametlik kirjavahetus, tööhutus ja –turvalisus“). Koolitust viivad läbi ettevõtte sisekoolitajad, kes on saanud vastava väljaõppe. TNT-s on esimene töönaelal pühendatud ainult üldisele sissejuhatusesele ja alles teisel nädalal hakatakse juhendaja kõrval juba tegevusi harjutama. Intervjueeritav ei toonud välja, et otsese juhi ja alluva vahel toimuksid vestlused iganädalaselt va müügiinimestel. Vastavalt koolituse- ja arenguplaanile toimuvad arenguestlused kaks korda aastas („... mille alusel koostatakse töötajale isiklik arenguplaan ning üks kord aastas osakonnajuhataja poolt ka koolitusplaan“).

Järgmisena uuriti **orientatsiooniprogrammide erinevust ametikohtade kaupa**. Esimeses intervjuus suuri erinevusi välja ei toodud, miinusena tuli välja aga see, et tehnilistele töötajatele ei tehta ringkäiku kontoris, vaid ainult angaaris, kui sedagi. („... kontoritöötajatele tutvustatakse kontoritöötajaid, kuid mehaanikutele mitte“). TNT-s on sarnastel ametikohtadel standardne programm ja üldjuhul sama lähenemine („...erinevate osakondade juhid ja spetsialistid tutvustavad oma tööd, tööalane väljaõpe ja arvutiprogrammide kasutajakoolitused toimuvad vastavalt ametikohale“).

Intervjuudest tuli välja, et mõlemas **ettevõttes koordineerib ja vastutab uue töötaja orientatsiooniprogrammi eest** personaliosakonna töötaja („Töötajate sisseelamise koordineerimise ja esimese päeva eest vastutab personaliosakond“ - Intervjuu 1; „Uue töötaja orientatsiooniprogrammi koordineerib personali- ja kvaliteedispetsialist“ – Intervjuu 2).

Järgnevalt paluti intervjueeritavalt välja tuua **katseaja lõpus rakendatavad tegevused**. Vastuste põhjal tuleb selgelt välja ebaefektiivne ja efektiivne orientatsiooniprogramm, mida kinnitasid ka intervjueeritavad intervjuu alguses. Magnetic MRO-s orientatsiooniprogrammi hindamist ei toimu ning töötajatelt tagasisidet ei küsita. Sellest tulenevalt ei uuendata ega ajakohastata programmi. Katseajalõpu vestlused ettevõttes kohustuslikud ei ole („Osad juhid teevad katseajalõpu vestlused ning annavad töötajale tagasisidet töötulemuste kohta. Selliseid vestlusi esineb enim kontoritöötajate seas“). Teise intervjuu põhjal avaldub selgelt efektiivne orientatsiooniprogramm, kus uut töötajat pidevalt

jälgitakse („*Uutel töötajatel hoiame silma peal jooksvalt. Tavaliselt on kahe kuu möödudes näha, kas inimene vajab lisatuge, kas on meeskonda sissesulandunud ning kas asjad sujuvad*“). Katseaja lõpus tehakse kokkuvõtte tulemustest ning täidetakse katseaja hindamisleht, mille alusel toimub ka otsese juhiga katseaja lõpuvestlus. Katseaja lõpus annavad töötajad tagasisidet ka orientatsiooniprogrammi läbimise kohta („*...seega vastavalt praktikale ajakohastame*“).

Seejärel uuriti **milliseid materjale jagatakse uutele töötajatele**. Mõlemas ettevõttes antakse uutele töötajatele kohanemiseks abistavad materjalid („*... uue töötaja käsiraamat ...*“ – Intervjuu 1; „*tutvustav üldine juhend (TNT Guide)*“ – Intervjuu 2) ning ka vajalikud ohutusjuhendid, instruktsioonid.

Järgnevalt paluti intervjuueeritavatel välja tuua **ettevõtete poolt määratud tugiisikud ning ringkäigu korraldamine** uutele töötajatele. Magnetic MRO-s on uute töötajate peamiseks tugiisikuteks kolleeg ja otsene juht („*Vahetu kolleeg on ka juhendajaks ametikohal, kes selgitab tööülesanded ning aitab luua suhteid teiste kolleegidega*“). Teisest intervjuust selgus, et TNT-s määratakse kõikidele uutele töötajatele personaalne juhendaja, kes on toeks tööalaselt ning aitab luua ka sotsiaalseid suhteid.

Mõlemas ettevõttes on mingil määral korraldatud uue **töötaja ringkäik ettevõttes ning ka kolleegide tutvustus**. Magnetic MRO plussiks on see, et sissejuhatava koolituse käigus korraldatakse üldine tutvustav ringkäik kõikidele uutele töötajatele olenemata ametikohast („*... olulisi ruume ja asukohti, nagu varuväljapääsud, esmaabikapid, söökla, puhkeruum jne*“). Kolleegide tutvustus toimub aga ametikohtade alusel („*Selles suhtes on halb, et kui tuleb uus lennukimehaanik, siis tal ei ole aimu ka, et kes on siin üleval korrusel, kuna mehaanikutele hetkel kontori kolleege ei tutvustata*“). TNT-s on kogu ringkäigu korraldus ja esmane kolleegide tutvustus otsese juhi või personali- ja kvaliteedispetsialisti vastutusalas.

Vastajatel paluti hinnata ka olemasoleva **uue töötaja orientatsiooniprogrammi efektiivsust**. Magnetic MRO personalijuht peab praegust programmi ebaefektiivseks, kuna programm võib olla küll vastavuses seadusega, kuid mitmed olulised töötajat väärtustavad tegevused on hetkel puudu („*...programmi hindamine ja töötajatelt tagasiside küsimine, otseste juhtide koolitamine, katseaja tegevuskavad, puuduvad vastutavad isikud, tähtjad.*“). TNT personali- ja kvaliteedispetsialist peab nende ettevõtte programmi väga efektiivseks. Programmis on väga palju koolitusi ja tegevusi, mis on vajalikud edukaks kohanemiseks.

Lisaks küsitakse ka katseaja lõpus töötajatelt tagasisidet (*„... vastavalt tekkivale praktikale ajakohastame, mida teha põhjalikumalt ja mida lühemalt“*). Igal aastal viiakse TNT-s läbi ka meeldetuletav sissejuhatav koolitus sellel aastal tulnud kõikidele uutele inimestele. Selline lähenemine annab töötajatele veel lisa võimaluse küsimuste esitamiseks. Programmi ajakohastatakse pidevalt vastavalt siis kas peakontori nõudmistele või praktikale.

Intervjuu lõpus paluti vastajatel edastada **ettepanekuid programmi täiustamiseks**. Magnetic MRO personalijuht peab oluliseks, et uue töötaja orientatsiooniprogrammi kaasataks rohkem otseseid juhte. Sellest tulenevalt on vajalik ka juhid eelnevalt välja koolitada, et nad oleksid teadlikud oma rollist, vastutusest ja olulisusest. Vastaja pidas oluliseks mentorite määramist ning ka nende motiveerimist. Katseaja edukaks läbimiseks on oluline koostada uue töötaja katseajategevuskava ning tegevuste kontrollnimekirja koos tähtaegade ja vastutavate isikutega (*„Sissejuhatavad koolitused toimuvad hetkel kaootiliselt ... töötaja läbib alles peale 3-4 kuud sissejuhatava koolituse“*). TNT personali- ja kvaliteedispetsialist tõi aga välja, et nende programm täiustamist ei vaja, kuna programm töötab efektiivselt ning vastab kõikidele vajadustele. Oluline on see, et uute töötajate koolitajad oleksid koolitatud, motiveeritud ja pühendunud (*„... uute töötajate koolitajatel on vastavad kogemused, teadmised, motivatsioon ja aeg panustada uute inimeste kohanemisele“*).

### 3.3. Järeldused ja ettepanekud

Järgnevalt on esitatud olulisemate kvantitatiivsete ja kvalitatiivsete uuringutulemuste järeldused.

Magnetic MRO personalijuht hindas kasutusel olevat uue töötaja orientatsiooniprogrammi ebaefektiivseks ning seda väidet kinnitavad ka vastajate hinnangud tööandja poolsete puudulike tegevuste kohta esimesel tööpäeval, esimesel tööpäeval ning katseaja lõpus. TNT uue töötaja orientatsiooniprogrammi peab TNT personali- ja kvaliteedispetsialist aga efektiivseks ning seda võib järeldada sellest, et välja on töötatud mitmeid tegevusi ja koolitusi, mis aitavad uuel inimesel paremini kohaneda. Lisaks saadakse töötajatelt tagasisidet ning programmi hoitakse ajakohasena.

Kvantitatiivsed tulemused näitasid, et vastajate seas leidsid kinnitust mitmed uude organisatsiooni sisenemisega seotud teoreetilised seisukohad. Esmalt lähtub vastustest, et

organisatsiooni sisenemise võimalikke probleeme esineb enim madalamal tasandil ning kõige probleemsemaks võib pidada uue organisatsiooni kultuuri õppimist (7 vastajat). Tõestust leidis ka ebakindluse esinemise teooria, kuna väitele „Ma tundsin end ebakindlana“ tuli Likerti skaalal (1-5) keskmiseks hinnanguks 2,84 ning väide „Minu jaoks oli kõik uus“ sai keskmiseks hinnanguks 3,51. Sellest järeldub, et vastajad ei tundnud end organisatsiooni sisenedes kindlalt ning uued töötajad vajavad edukaks kohanemiseks hästi töötavat orientatsiooniprogrammi.

Enne uue töötaja tööle asumist on Magnetic MROs kasutusel mõned standardsed tegevused, nagu näiteks informatiivse tööpakkumise esitamine, olulisemate dokumentide ettevalmistamine ning töötajaga kontakteerumine enne tööle asumist. Intervjuus väideti, et vajalikke sihtgruppe teavitatakse uue töötaja tulekust, kuid kvantitatiivse uuringu vastajad seda aga üldjuhul ei tajunud. Seega kokkuvõtvalt võib järeldada, et orientatsiooniprogrammi esimesse etappi kuuluvad olulisemad tegevused on juba ettevõttes kasutusel ning neid tegevusi tajusid ka töötajad.

Magnetic MRO personalijuhil intervjuust selgus, et mitmetel töötajatel on tulnud ettevõttest lahkuda katseaja ebarahuldavate tulemuste tõttu. Siit võib järeldada, et ebarahuldavad tulemused võivad tekkida seetõttu, et ei ole läbi viidud vestlust otsese juhiga, mida teoreetikud peavad uue töötaja orientatsiooniprogrammi kõige olulisemaks tegevuseks. Seega uus töötaja ei ole teadlik oma katseaja eesmärkidest ega tööandja poolsetest ootustest. Efektiivne orientatsiooniprogramm näeb ette, et vestluse käigus edastatakse töötajale ka orientatsiooniprogrammi tegevuskava, järgnevate tööpäevade plaan, ning katseaja eesmärkide kava. Kuna vastajatel ei ole toimunud otsese juhiga vestlusi, siis ei ole edastatud neile ka vajalikke vorme. Siit võib ka järeldada, et Magnetic MRO-s võivad olla need vormid välja töötamata ja sellest tulenevalt ongi enamik töötajaid neist ilma jäänud ning seetõttu ei käsitle neid ka otsene juht. Magnetic MROs peetakse ka katseajalõpu vestlusi vähestega, näiteks 27 vastajal on katseaeg läbi, kuid nendest ainult 8 vastajaga on tehtud katseajalõpu vestlus. Seega võib järeldada, et juhtidel ei ole kas siis vastavaid kogemusi, teadmisi, aega ega ka harjumusi oma alluvatega vestelda.

Kvantitatiivsest uuringust ilmnnes, et kontoritöötajad tajuvad orientatsiooniprogrammi tegevusi mingil määral rohkem kui tehnilised töötajad. Seda kinnitas ka omaltpoolt Magnetic MRO AS personalijuht, kes tõi välja, et kontoritöötajatel rakendatakse tööle asumisel rohkem tegevusi kui mehaanikutel. Näiteks kontoritöötajatele tutvustab otsene juht või

personalijuht esimesel tööpäeval isiklikult ka teisi kolleege ning kontoritöötajatega viiakse üldjuhul läbi ka sissejuhatav vestlus. Tehnilistele töötajatele neid tegevusi ei tehta. TNT efektiivne orientatsiooniprogramm näeb aga ette, et ametikohti üksteisest ei eristata ning kõigile kehtib sarnane lähenemine.

Nii Magnetic MRO intervjuu kui küsimustiku põhjal selgus, et ettevõtte täidab seadusest tulenevaid nõudeid, kuna töötajatele viiakse läbi sissejuhatav juhendamine, esmajuhendamine ning väljaõpe. Samuti käivad töötajad töötervishoiuarsti juures. Samas tuli aga intervjuust välja, et sissejuhatav koolitus võib toimuda 3-4 kuud hiljem alates tööle asumisest. Selline reguleerimata sissejuhatava koolituse korraldus võib aga tekitada tööõnnetusi ning suurendada töötajate ebakindlust. Sissejuhatava koolituse käigus viiakse kõikidele töötajatele läbi ka ringkäik. Seega Maslow teooriast tulenevad oluliste ruumide ja esemete asukohad on vastajatele teada ning tulemustest võib eeldada, et ringkäik on efektiivselt läbi viidud. Vastajad pidasid sissejuhatavat juhendamist kasulikuks ning informatsiooni edastusmaht oli vastajate jaoks piisav. Samas aga miinuseks võib tuua jällegi selle, et koolitusel ei olnud võimalik tutvuda teiste uute töötajatega ning pooled vastajatest olid sessioonil ka passiivsed kuulajad.

Sotsiaalse vahetuse teooria lähtub, et uus töötaja saab vajalikku informatsiooni kogenumate liikmete käest (Korte 2009, 289). Ostroff ja Kozlowski tõestasid oma läbiviidud uuringus, et uued töötajad peavad kohanemisel kõige olulisemaks juhi olemasolu. (Ostroff, Kozlowski 1992, 867). Magnetic MRO vastajad peavad aga orientatsiooniprogrammis kõige olulisemaks kolleegide (n=15) ja otsese juhi (n=11) olemasolu.

Kinnitust leidis ka juhi-alluva teooria, kuna Magnetic MROs on uute töötajate ja juhtide vahel tugevad vastastikkused suhted. Seda kinnitab *üldiselt jah* ning *kindlasti jah* vastuste variantide summeeritud osakaalud (93%). Tulemustest järeldub, et enamikul vastajatel on vastastikune suhe juba väärtuslikuks kahepoolseks suhteks välja kujunenud, kuid suuremat panust teadlikkuse tõstmiseks oodatakse just otseselt juhilt.

Uuringust ilmnes, et üheks puuduseks on ka töötajatelt tagasiside küsimine ning orientatsiooniprogrammi kuuluvate tegevuste hindamine. Sellest tulenevalt ei ole tagatud ka programmi ajakohasus ega jätkusuutlikkus. Tulemustest võib kokkuvõtvalt järeldada, et Magnetic MRO-s on küll mõned uue töötaja orientatsiooniprogrammi kuuluvad tegevused



kasutusel, kuid on ka mitmeid puudujääke ning töötajate rahulolematust esineb kõikide ametigruppide seas.

Tulenevalt eelpool toodud järeldustest ning teoreetilistest seisukohtadest esitab autor omapoolsed ettepanekud Magnetic MRO-le uue töötaja orientatsiooniprogrammi parendamiseks. Kuna Magnetic MRO-s on mõned orientatsiooniprogrammi kuuluvad tegevused juba kasutusel, siis antud ettepanekud peaksid programmi lisanduma ning muutma uue töötaja orientatsiooniprogrammi efektiivsemaks.

Uuringu tulemustest lähtudes tuleks esmalt määratleda orientatsiooniprogrammi eesmärk ning ka juhtkonnapoolsed ootused. Magnetic MRO uue töötaja orientatsiooniprogrammi peamine eesmärk võiks olla aidata uutel töötajatel saavutada katseajaks määratud eesmärgid. Sellest tulenevalt tutvustada uutele töötajatele ettevõtte funktsioone, aidata luua sotsiaalseid suhteid, aidata kergemini sisse elada ettevõtte keskkonda, suurendada töötajate lojaalsust, vähendada tööjõuvoolavust ning anda töötajale kindlustunne, et ta on ettevõttesse oodatud.

Seejärel tuleks hakata koostama orientatsiooniprogrammi tegevuskava, kuhu tuleks kirja panna uuele töötajale vajalikud orientatsiooniprogrammi tegevused, sisu, vastutajad, tähtajad. Siinkohal toob autor välja, et tegemist on standardse tegevuskavaga, sõltuvalt ametikohast on võimalik tegevuskava kohandada või üldse tegevusi ära jätta vastavalt vajadusele.

Tegevuste määratlemisel tuleb esmalt saada tagasisidet töötajatelt – millised tegevused on orientatsiooniprogrammist puudu, mida peaks vähendama ja millele peaks rohkem rõhku pöörama. Üheks võimaluseks on koostada tagasiside ankeedid äsja katseaja lõpetanutele ning lisada täiendavaid küsimusi lahkumisintervjuudesse. Tegevuskava koostamisel on vajalik kaasata mitmete valdkondade spetsialiste, nagu näiteks sisemisi koolitajaid, osakonnajuhte, juhendajaid, mentoreid ning teisi vastutavaid isikuid, kuna personaliosakond tagab ainult administratiivse ja tugifunktsiooni. Väljatöötatud uue töötaja orientatsiooniprogrammi tegevuskavast peab tekkima terviklik dokument, mida on võimalik edastada kõikidele osapooltele. Tuginedes Magnetic MRO vajadustele, TNT ettevõtte praktikale ning töö teoreetilistele seisukohtadele koostati Magnetic MRO jaoks uue töötaja orientatsiooniprogrammi standardne tegevuskava, mida autor soovib ettevõttes rakendada (Lisa 10).

Töö teoreetilise osa seisukoht eeldab, et enne uue töötaja orientatsiooniprogrammi tegevuskava elluviimist tuleb läbi viia ka koolitus juhtidele. Koolituse eesmärk on selgitada juhile orientatsiooniprogrammi eesmärgid, olulisus, rollid, kasulikkus erinevatele sihtrühmadele ning juhtidelt oodatav käitumine ja nende poolsed ülesanded. Antud uuringu tulemused kinnitavadki, et eelkõige olid puudulikud otseste juhtide tegevused nagu uue töötaja tervitamine esimesel tööpäeval ning sissejuhatava ja katseajalõpu vestluste pidamine. Samuti puudub juhtidel harjumus hoida silma peal töötaja arengul ning seega ei ole juhid teadlikud ka katseajalõpu tähtaegadest. Seega töö autori ettepanek olekski tõsta osakonna juhtide teadlikkust uue töötaja orientatsiooniprogrammist ning koolitada neid andma ka töötajatele regulaarselt tagasisidet nii katseaja jooksul kui ka peale katseaega.

Uue töötaja sissejuhatav koolitus ettevõttes eksisteerib, kuid selleks, et see oleks ka tulemuslik, soovib autor koolitust ajaliselt paremini planeerida ning määrata mitu koolitajat, kes üksteist vajaduse korral asendaksid. Töö teoreetilises osas toodi välja, et selline koolitus peaks toimuma esimese tööädala jooksul, seega kui mitmel järjestikkusel nädalal lisanduvad uued töötajad, siis on võimalik koolitajate vahel nädalad ära jagada ning seega ka koolitajate koormust hajutada. Uuringu tulemustest tuli ka välja, et vähemalt pooled vastajatest jäid koolitusel passiivseteks kuulajateks, samas aga efektiivne orientatsiooniprogramm näeb ette, et uued töötajad tutvuvad teineteisega just läbi orientatsiooni sessiooni. Seega mitme osalejaga sessioonil on soovitatav korraldada ühiseid arutelusid, kus uued töötajad saaksid tutvustada üksteisele nii ennast, kui ka oma ametikohta. Samuti tuleks mõelda ka informatsiooni edastamisviisi peale ning kasutusele võtta töötajate jaoks atraktiivsemaid meetodeid.

Et uus töötaja saavutaks oma katseaja eesmärgid, siis võib püstitada igale ametikohale uue töötaja katseaja ülesanded. Samuti on soovitatav tööandja poolt välja töötada ametikohtadele erinevad hindamise kriteeriumid, mille täitmist kontrollib otsene juht regulaarsete vestluste ajal.

Viimane oluline aspekt on kehtestada sarnased orientatsiooniprogrammi tegevused kõikidele ametikohtadele. Kuna nii kvantitatiivsest kui ka kvalitatiivsest uuringust ilmnes, et mehaanikutele viiakse läbi vähem orientatsiooniprogrammi kuuluvaid tegevusi kui kontoritöötajatele.

Need olid peamised ja kõige olulisemad ettepanekud, mida tuleks Magnetic MRO-s arvesse võtta uue töötaja orientatsiooniprogrammi koostamisel. Ettevõttel tuleb arvestada ka personali rahvusvahelisust ning seega on vajalikud ingliskeelsed vormid ja koolitused.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada ettevõtte Magnetic MRO AS uue töötaja orientatsiooniprogrammi tegevused ning teha ettepanekuid programmi parendamiseks. Antud teema on Magnetic MRO AS-s aktuaalne, kuna töötajatega läbiviidud lahkumisintervjuudes kinnitab enamik vastajaid, et uue töötaja orientatsiooniprogramm on puudulik ning ei toeta töötajate väärtustamist, hoidmist ega arendamist.

Töö sissejuhatuses püstitati kitsendatud uurimisküsimused, mis said vastatud järgnevalt:

- Uue töötaja efektiivset orientatsiooniprogrammi käsitles töö teoreetiline osa, kus esmalt anti ülevaade organisatsiooni sotsialiseerumise teooriatest, kuna uue töötaja organisatsiooniprogrammi loetakse sotsialiseerumise protsessi üheks faasiks. Efektiivne orientatsiooniprogramm sisaldab kindlatel etappidel teostatavaid tegevusi. Olulised etapid on tööpakkumise esitamine, vahetult tööle asumine, esimene tööpäev, esimesed tööädalad ja katseaja lõpp.
- Uue töötaja orientatsiooniprogrammi praktika teada saamiseks, uuriti lisaks TNT Express Worldwide Eesti AS-s kasutusel olevat orientatsiooniprogrammi. Praktika uurimiseks viidi läbi intervjuu. Antud ettevõttes on kasutusel efektiivne uue töötaja orientatsiooniprogramm, kuna välja on töötatud mitmeid tegevusi ja koolitusi, mis aitavad uuel töötajal tulemuslikumalt kohaneda.

Töö sissejuhatuses püstitatud keskele uurimisküsimusele vastamiseks selgitati esmalt välja Magnetic MRO AS uue töötaja orientatsiooniprogrammi kitsaskohad. Selleks viidi Magnetic MRO AS-s läbi kvantitatiivne ja kvalitatiivne uuring. Järgnevalt tuuakse välja antud uuringus ilmnenu olulisemad probleemid:

- Magnetic MRO AS uue töötaja orientatsiooniprogrammi hinnatakse olemasolevate tegevuste alusel ebaefektiivseks, kuna puuduvad terviklikud välja töötatud tegevused esimesel tööpäeval, esimesel tööädalal ning katseaja lõpus.

- Kvantitatiivsetest tulemustest järeldub, et vastajad ei tunne end organisatsiooni sisenedes kindlalt ning seega vajatakse edukaks kohanemiseks hästi töötavat orientatsiooniprogrammi.
- Mitmed töötajad on ettevõttest lahkunud katseaja ebarahuldavate tulemuste tõttu, kuna otsesed juhid ei vii läbi vajalikku sissejuhatavat vestlust esimesel tööpäeval, katseaja jooksul ega katseaja lõpus. Seega uus töötaja ei ole teadlik oma katseaja eesmärkidest ega tööandjapoolsetest ootustest. Sellest tulenevalt ei edastata töötajatele ka orientatsiooniprogrammi tegevuskava, järgnevate tööpäevade plaani ega katseaja eesmärkide kava.
- Uuringu tulemustest järeldub, et Magnetic MRO AS tehnilistele töötajatele rakendatakse vähem orientatsiooniprogrammi tegevusi kui kontoritöötajatele.
- Tulemuste põhjal on võimalik üldistavalt järeldada, et sissejuhatav koolitus on korraldatud ebaefektiivselt, kuna see võib toimuda ka 3-4 kuud hiljem alates tööle asumisest, koolitusel ei anta võimalust tutvuda teiste uute töötajatega ning pooled vastajatest olid sessioonil passiivsed kuulajad.
- Ettevõttes on juhtide ja töötajate vahel tugevad vastastikkused suhted, kuid vastajad ootavad suuremat panust teadlikkuse tõstmiseks just otseselt juhilt.
- Magnetic MRO AS vastajad ei ole andnud tagasisidet orientatsiooniprogrammi tegevuste hindamiseks, et hoida programmi jätkusuutlikuna ning ajakohasena.

Tuginedes töö teoreetilistele seisukohtadele, Magnetic MRO AS uuringu tulemustele ning TNT Express Worldwide Eesti AS ettevõtte praktikale esitati mitmeid ettepanekuid, kuidas muuta ettevõttes Magnetic MRO AS-s uute töötajate orientatsiooniprogramm efektiivsemaks nii organisatsiooni kui töötajate jaoks. Uue töötaja orientatsiooniprogrammi parendamiseks soovib autor:

- Määratleda uue töötaja orientatsiooniprogrammi eesmärk ning juhtkonnapoolsed ootused.
- Kasutusele võtta orientatsiooniprogrammi tegevuskava terviklik dokument, kuhu tuleks sõnastada uuele töötajale vajalikud orientatsiooniprogrammi tegevused, sisu, vastutajad, tähtajad.
- Tegevuskava tegevuste täpseks määratlemiseks küsida töötajatelt regulaarselt tagasisidet.

- Tegevuskava koostamiseks kaasata mitmete valdkondade spetsialiste, nagu näiteks sisemisi koolitajaid, osakonnajuhte, juhendajaid, mentoreid ning teisi vastutavaid isikuid.
- Koolitada osakonna juhte, et nad oleksid teadlikud uue töötaja orientatsiooniprogrammi eesmärgist, olulisusest, rollidest, selle vajalikkusest erinevatele sihtrühmadele ning selgitada juhtide poolt oodatavat käitumist. Seega tõsta ka osakonna juhtide teadlikkust uue töötaja orientatsiooniprogrammist ning koolitada neid töötajatega vestlusi pidama ning regulaarset tagasisidet andma.
- Uue töötaja sissejuhatavat koolitust ajaliselt paremini planeerida ning määrata mitu koolitajat, kes üksteist vajaduse korral asendaksid. Sessioonil korraldada ühiseid arutelusid ning anda töötajatele võimalus teineteisega tutvumiseks.
- Katseaja eesmärkide saavutamiseks püstitada igale ametikohale uue töötaja katseaja ülesanded. Samuti on soovitatav tööandja poolt välja töötada ametikohtadele erinevad hindamise kriteeriumid, mille täitmist kontrollib otsene juht regulaarsete vestluste ajal.

Autor eeldab, et kui Magnetic MRO AS rakendaks kõiki ülaltoodud ettepanekuid, siis uue töötaja orientatsiooniprogramm muutuks nii uue töötaja kui ettevõtte jaoks efektiivsemaks ning terviklikumaks. Kui ettepanekuid võetaks arvesse, siis tulevikus tuleks ettevõttes läbi viia uuring, mis selgitaks välja, kas uue töötaja orientatsiooniprogramm on muudetud efektiivsemaks. Käesolevat tööd on soovitatav lugeda ka teistel ettevõtetel, et muuta uue töötaja kohanemine võimalikult efektiivseks.

## **SUMMARY**

### **IMPROVEMENT OF ORIENTATION PROGRAM FOR A NEW EMPLOYEE IN MAGNETIC MRO AS**

Tuuli Tammesson

The main asset of today's organisations and one of the most important resources of companies is human capital. This means people with their skills, knowledge and experience, which is the most valuable and the biggest asset for a company that must be maintained, evaluated and developed further. Due to the rapid changes taking place in companies, the employer's contribution in dealing with people takes second place to the recruitment and selection process. However, a new employee orientation program has been developed for a successful adaptation of a new employee to the company. For the organisation, the reduced staff turnover, increased organisational commitment, job satisfaction, and competitiveness are the results of an effective orientation. Employees, who are better adapted, achieve the most effective personal results, are more satisfied, self-confident, dedicated, adaptable, and more social.

The aim of the Master's thesis is to clarify the activities of the new employee orientation program in Magnetic MRO AS, and to make suggestions for improvements. The orientation program in use in TNT Express Worldwide Estonia AS was examined additionally for the identification of practices for the new employee orientation program.

Based on the objective of the work, a central research question was raised: How to change the new employee orientation program in Magnetic MRO AS more effective for both the organisation and the employees.

The following sets out the most important problems of the new employee orientation program in Magnetic MRO AS:

- Based on the existing activities, the new employee orientation program in Magnetic MRO AS is evaluated ineffective because there are no comprehensive activities

developed on the first working day, during the first working week, and at the end of the probationary period.

- Respondents do not feel themselves confident when entering the organisation; therefore, a well working orientation program is needed for a successful adaptation.
- Several of the employees have left the company due to unsatisfactory results of the probationary period because the direct executives do not conduct the necessary introductory conversation on the first working day, during the probationary period, or at the end of the probationary period. Thus, the new employee is not aware of the objectives for its probationary period, or the expectations of the employer. Consequently, the employees are not provided with the action plan for the orientation program, plan for the following working days, or the scheme of the objectives for the probationary period.
- The results of the survey indicate that the activities of the orientation program are applied less to the technical staff in Magnetic MRO AS, than to the office personnel.
- Based on the results, it can be generally concluded that the introductory training is organized inefficiently, as it can also take place three to four months after the commencement of employment. The training does not grant the opportunity to meet other new employees, and half of the respondents took part in the training as passive listeners.
- The company holds strong mutual relations between the management and the employees, however, when it comes to increasing awareness, the respondents expect a greater contribution from the direct manager.
- The respondents of Magnetic MRO AS have not given feedback on the evaluation of the activities of the orientation program, in order to keep the program sustainable and up to date.

Based on the theoretical positions of the work, the results of the study in Magnetic MRO AS and the practice at TNT Express Worldwide Estonia AS, the author presented a number of proposals on how to make the new employee orientation program in Magnetic MRO AS more efficient:

- Define the objective of the new employee orientation program and the expectations of the management.



- Introduce a complete document of the action plan for the orientation program; this should include formulated activities of the orientation program, the content, responsible parties, and deadlines necessary for new employees.
- Ask employees for feedback on a regular basis in order to keep the new employee orientation program up to date.
- Involve specialists in various fields, such as internal trainers, department managers, supervisors, mentors, and other responsible persons in the preparation of the action plan.
- Train the department managers so that they would be aware of the objective, the importance and roles of the new employee orientation program, its necessity for various target groups, and to clarify the behaviour expected by the managers. Hence, raise the awareness of the department managers about the new employee orientation program, to train them to conduct conversations with the employees, and give feedback on a regular basis.
- Timely plan the new employee introductory training and specify the number of trainers, who would replace each other, where appropriate. Organize joint discussions in the session, and give the employees the opportunity to meet each other.
- Set the tasks for the probationary period of new employee for each post in order to achieve the objectives of the probationary period. It is also recommended for the employer to work out criteria for the assessment of different positions, which compliance with is controlled by the direct manager at the time of the regular conversations.

The author assumes that if Magnetic MRO AS would apply all of the above suggestions, the new employee orientation program would become more efficient and more comprehensive for both the new employee and the company.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Acevedo J. M., Yancey G.B. (2011). Assessing New Employee Orientation Programs - *Journal of Workplace Learning*, Vol. 23 (5), 349-354.
- Akdere, M., Schmidt, S.W. (2008). Employee Perceptions of Quality Management: Effects of Employee Orientation Training. Online Submission, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas, 8p.
- Allen, D.G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? - *Journal of Management*, Vol. 32 (2), 237-256.
- Barr, S. (2011). Employee Orientation Programs The benefits of having a solid employee orientation program for your municipal employees. Township of Bonnechere Valley. 22p. (Research Paper)
- Bennett, R. (1974). Orientation to work and some implications for management - *Journal of Management Studies*, Vol. 11 (2), 149-162.
- Brum, S. (2007). What Impact Does Training Have On Employee Commitment and Employee Turnover? University of Rhode Island. 1-13p. (Schmidt Labor Research Center Seminar Paper Series)
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein H.J., Gardner P.D. (1994). Organizational Socialization: Its content and consequences – *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 (5), 430-743.
- Chay, H.L., Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development - *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 (6), 981-1000.
- Dsiss, M. (2006). Intellektuaalne kapital organisatsiooni juhtimises. Tartu Ülikooli Sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika osakond. 118 lk. (Magistritöö)
- Ernesaks, A-M. (2012). Mentori roll uue töötaja eduka sisseelamise juures? Äripäeva seminar. (Seminari ettekanne)
- Flanagin, A.J., Waldeck, J.H. (2004). Technology use and Organizational Newcomer Socialization - *Journal of Business Communication*, Vol. 41 (2), 137-165.

- Florczak, C.M. (2002). Maximizing Profitability with Safety Culture Development. 1st ed. Butterworth-Heinemann.
- Florea, N.V. (2013). Cost/benefit analysis – a tool to improve recruitment, selection and employment in organizations - *Management & Marketing*, Vol 11 (2), 274-290.
- Frost, M.(2002). Creative New Employee Orientation Programs - *HR Magazine*, Vol. 47 (8), 120-121.
- Garrison, C.P. (2006). Exploring new faculty orientation: the good, the bad, and making it better. Winthrop University. 1-9 p. (Essay)
- Gray, A. (2005). Getting off on the right foot with a new employee - *Westchester County Business Journal*, Vol. 44 (51), 12-12.
- Groysberg, B., Abrahams R. (2010). Managing Yourself: Five Ways to Bungle a Job Change – *Harvard Business Review*, Vol. 88 (1-2), 137-140.
- Hacker, C.A.(2004). New employee orientation: Make it pay dividends for years to come *Information Systems Management*, Vol. 21 (1), 89-92.
- Human Resources Management Guide: For Canadian Information and Communications Technology Companies. (2013). / Information and Communications Technology Council. 3th ed. Kanada.
- Klein, H.J., Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires – *Personnel Psychology*, Vol. 53. (1), 47-66.
- Korte, R.F. (2007). The Socialization of Newcomers into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes. Online Submission, Paper presented at the International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development, 8p.
- Korte, R.F. (2009). How Newcomers Learn the Social Norms of an Organization: A Case Study of the Socialization of Newly Hired Engineers - *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20 (3), 285-306.
- Kotchubei, A. (2002). Uue töötaja kohanemisprotsessis peituvad ohud.  
<http://eteenused.metaprofit.ee/kohanemisoht/> (01.03.2015)
- Kütt, K. (2003) Sisseelamisprogramm aitab töötajal kohaneda.  
<http://www.mastery.ee/sisseelamisprogramm-aitab-tootajal-kohaneda/> (01.03.2015)
- Kütt, K. (2006). Sisseelamisprogramm paneb aluse uue töötaja lojaalsusele.  
[http://www.sekretar.ee/article/2006/03/27/Sisseelamisprogramm\\_paneb\\_aluse\\_uue\\_otaja\\_lojaalsusele](http://www.sekretar.ee/article/2006/03/27/Sisseelamisprogramm_paneb_aluse_uue_otaja_lojaalsusele) (01.03.2015)

- Lawson, K. (2002). New Employee Orientation Training. American Society for Training and Development.
- Lockwood, N.R., Tai, B. (2006). Organizational Entry: Onboarding, Orientation And Socialization – *Society For Human Resource Management*, 11.01. 2006.  
<http://www.shrm.org/research/articles/articles/pages/organizationalentryonboarding,orientationandsocialization.aspx> (01.03.2015)
- Louis, M.R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings - *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25 (2), p226-251.
- Lutsoja, K. (2009). Tallinna Tehnikaülikool. (Statistika õppematerjal)
- Magnetic MRO AS New Employee Handbook 2014. (2014). Magnetic MRO AS (personaliosakonna dokumendid)
- Magnetic MRO AS personaliandmebaas 2015. (2015). Magnetic MRO AS (personaliosakonna dokumendid)
- Maanen, V.J., Schein, E.H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization - *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, 1-89.
- McKersie, E. (2003). The first 90 days: helping new employees succeed - *New Hampshire Business Review*, Vol. 25 (12).
- McShane, S.L., Glinow, M.A. (2010). Organizational Behavior. 5th ed. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Miller, V.D., Jablin, F.M. (1991). Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics and Model of the Process - *Academy of Management Review*, Vol. 16 (1), 92-120.
- Meier, K. (2008). Juhi arusaamad õppimise toetamisest organisatsioonis. Tallinna Ülikooli andragoogika osakond. 69 lk. (Magistritöö)
- Mitendorf, A. (2010). Sotsiaaltöö teooriad ja meetodid.  
[http://www.lvrkk.ee/kristiina/Airi\\_Mitendorf/ST/sotsiaalpsuumlhholoogilised-ja-kommunikatiivsed-mudelid.html](http://www.lvrkk.ee/kristiina/Airi_Mitendorf/ST/sotsiaalpsuumlhholoogilised-ja-kommunikatiivsed-mudelid.html) (01.03.2015)
- Mitendorf, A. (2012). Mentorlus arendab töötajaid - *Postimees*, Juhtimine, 6.märts. 2012.
- Morris, B. (2005). Why good hires go bad – *Profit*, Vol. 24 (3), 106-106.
- Osten, A. (2014). A guide to better recruiting – *Public Management Magazine*, Vol 96 (2), 16-19.

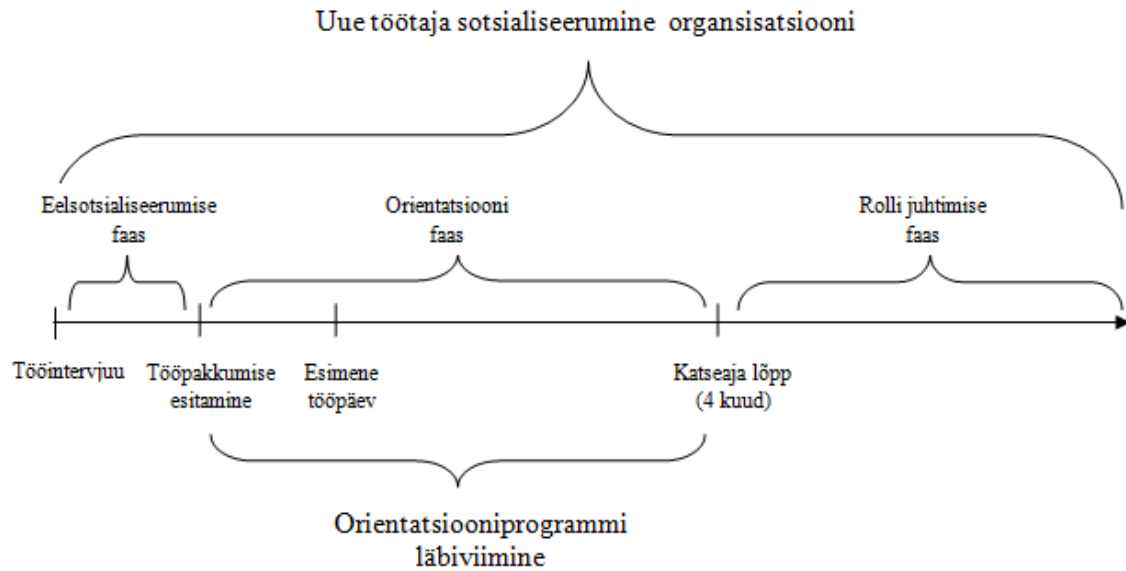
- Ostroff, C., Kozlowski, S.W.J. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition - *Personnel Psychology*, Vol. 45 (4), 849-874.
- Parrish, F. (2006). How to Recruit, Interview and Retain Employees – *Dermatology Nursing*, Vol. 18 (2), 179-180.
- Paul, A.K., Anantharaman, R.N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model - *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 (7), 1246-1266.
- Paves, Anni. AS TNT Express Worldwide Eesti personali- ja kvaliteedispetsialist. Uue töötaja orientatsiooniprogramm ettevõttes TNT Eesti AS. Üleskirjutus. (14.03.2015)
- Personalijuhtimise käsiraamat. (2012). Koostajad Varts R., Laurson K. - Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Penzer, W. (1973). Employee orientation: Does it relieve pain or create it? - *Management Revie*, Vol. 62 (7), 17-24.
- Petter, P. (2014). Konkursi Kvaliteedi Tegu ja Nägu 2013 võitjad on selgunud. Eesti Kvaliteedi Ühing. <http://eaq.ee/artiklid/konkursi-kvaliteedi-tegu-ja-nagu-2013-voitjad-selgunud> (01.03.2015)
- Polli, L., Varblane, U., Ukrainski, K. (2004). Klasterkäsitluse kasutamine majandusharu konkurentsivõime analüüsimisel – *Eesti puidusektori konkurentsivõime*, kd. 18 (1). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 21-37.
- Randver-Anupõld, Maia. AS Magnetic MRO personaljuht. Uue töötaja orientatsiooniprogrammi parendamine ettevõttes Magnetic MRO AS. Üleskirjutus. (15.03.2015)
- Robbins, R.L. (2002). Orientation: Necessity or nightmare – *Supervision*, Vol. 63 (10), 8-9.
- Rohumaa, L. (2006). Uue töötaja sisseelamise kunst – *Director*, november 2006. <http://www.director.ee/uue-ttaja-sisseelamise-kunst6/> (01.03.2015)
- Rollag, K. (2004). The impact of relative tenure on newcomer socialization dynamics - *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25 (7), 853-872.
- Rollag, K., Salvatore, P. (2005). Getting New Hires Up To Speed Quickly - *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46 (2), 35-41.
- Rollag, K. (2007). Defining the term „new“ in new employee research - *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 80 (1), 63-75.
- Saá-Pérez, P.D., García-Falcón, J.M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development - *International Journal of Human Resource Management*, Vol 13 (1), 123-140.

- Saar, T. (2003). Uus töötaja vajab tähelepanu. <http://www.mastery.ee/uus-tootaja-vajab-tahelepanu/> (01.03.2015)
- Saks, A.M., Ashforth, B.E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future – *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 51, 234-279.
- Starcke, A.M. (1996). Building a better orientation program – *HR Magazine*, Vol. 41 (11).
- Soon, S., Pavel, N. (2014). Uus töötaja ettevõttes. Tööinspektsioon, 2.tr. Tallinn: Puffet Invest OÜ. (Trükis)
- Sullivan, J. (2008). Onboarding Program Killers: 15 Common Errors to Avoid. <http://www.ere.net/2008/11/17/onboarding-program-killers-15-common-errors-to-avoid/> (01.03.2015)
- Sutherland, M., Wöcke, A. (2011). The symptoms of and consequences to selection errors in recruitment decisions - *South African Journal of Business Management*, Vol. 42 (4), 23-32.
- The Oxford Handbook of Organizational Socialization. (2012). / Ed. Wanberg C. Oxford University Press.
- TNT. (2011). TNT Express Worldwide Eesti AS koduleht. [http://www.tnt.com/express/et\\_ee/site/home.html](http://www.tnt.com/express/et_ee/site/home.html) (01.03.2015)
- Töötervishoiu ja tööohutuse seadus. Vastuvõetud Riigikogus 16.06.1999.a – RT I 1999, 60, 616; RT I 01.10.2014,7.
- Töötervishoiu- ja tööohutusalase väljaõppe ja täiendõppe kord. Vabariigi Valitsuse määrus 01.06.2002.a – RTL 2000, 136, 2157.
- Tyler, K. (1998). Take new employee orientation off the back burner - *HR Magazine*, Vol. 43 (6).
- Uue töötaja meelepea. TNT Express Worldwide Eesti AS
- Varjun, M. (2004). Sisseelamisprogramm võimaldab analüüsida uut töötajat. <http://www.mastery.ee/sisseelamisprogramm-voimaldab-analuusida- uut-tootajat/> (01.03.2015)
- Wallace, K. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program - *Library Leadership & Management*, Vol. 23 (4), 168-176.
- Ward, J., Peppard, J. (2002). Strategic Planning for Information Systems. 3rd ed. Chichester: Wiley.

Wrench, J.S., Punyanunt C, N. (2012). An Introduction to Organizational Communication, v.0.0. s.l. (Book)

# LISAD

## Lisa 1. Uue töötaja organisatsiooni sotsialiseerumise protsessi faasid



Allikas: (Autori koostatud joonis peatükkide 1.3 ja 1.4 alusel)



## Lisa 2. Uue töötaja katseaja eesmärkide kava

Nimi:

Ametinimetus:

Osakond:

Otsene juht:

Töölepingu algus:

Katseaja kestvus:

Orientatsiooniprogrammi lõpp:

Mentor:

Juhendaja:

Oodatav tulemus orientatsiooniprogrammi lõpuks:

- Teinud iseseisvalt 3 uue töötaja värbamist
- Iseseisev palgaarvestuse teostamine
- Korraldanud osakonna motivatsiooniürituse
- ...

Nõutav pädevus programmi lõpuks:

- Oskab kasutada personali- ja palgaprogrammi
- Tunneb firma poliitikaid ja protseduure
- ...

Koosolekud otsese juhiga:

Iga nädala reedel.

Tegevusplaan:

Esimene tööpäev: 01.03.2015

08.00 – Otsese juhiga kohtumine, ringkäik ettevõttes, vastutaja ...

9.00 – Töölepingu, ametijuhendi sõlmimine; vastutaja ...

12.00 – Lõuna juhiga; vastutaja ...

14.00 – Töövahendite ja bürootarvete kasutamine; vastutaja ...

15.00 – Vestlus juhiga, vastutaja ...

18.00 – Tutvumisõhtu kolleegidega; vastutaja ...

02.03.2015

09.00 – Mentoriga kohtumine, vastutaja ...

10.0 – Sissejuhatav juhendamine; vastutaja ...

...

Tervisekontroll: 01.05.2015

Katseajalõpu vestlus: 01.07.2015

### **Lisa 3. Eestikeelne küsitlusankeet Magnetic MRO AS töötajatele**

Hea kolleeg,

Palun teie kõigi abi, vastamaks küsimustikule, mis on mõeldud ettevõtte uutele töötajatele. Olen lõpetamas oma magistriõpinguid Tallinna Tehnikaülikoolis ning kirjutan lõputööd uute töötajate orientatsiooniprogrammidest.

Käesoleva küsimustiku eesmärgiks on uurida meie ettevõttes olemasolevat orientatsiooniprogrammi ning leida võimalusi selle parendamiseks.

Kui mõni küsimus on arusaamatu või Te soovite midagi täpsustada, siis palun saatke e-mail aadressile [tuuli.tammesson@gmail.com](mailto:tuuli.tammesson@gmail.com)

Ootan Teie vastuseid küsimustikule 15. märtsiks.

Vastamiseks kulub *ca* 15 minutit.

Suured tänud ette!

1. Millisel ametikohal Te töötate?

2. Millise lepingu alusel Te töötate?

- Tööleping
- Töövõtuleping (käsundusleping, võlaõiguslik leping)

3. Kas ettevõttes eristatakse uusi töötajaid teistest töötajatest? (erinev riietus või märgistus, teatud sümboolika)

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

4. Kuidas eristatakse uusi töötajaid teistest töötajatest? Palun kirjeldage

5. Milliste probleemidega puutusite kokku vahetult organisatsiooni sisenedes? (mitmed võimalikud vastused)

- Keeruline kohaneda uue töökeskkonnaga
- Probleemid ja segased suhted sotsiaalses elus

- Suured kolimiskulud
- Ebaselgetele ootustele vastamine
- Uue organisatsiooni kultuuri õppimine
- Mul ei esinenud probleeme
- Muu

6. Palun hinnake kas alljärgnevad väited iseloomustasid Teie tundeid organisatsiooni sisenedes.

	kindlasti mitte	üldiselt ei	mõnevõrra	üldiselt jah	kindlasti jah
Ma tundsin end ebakindlana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mul oli tööle asudes stress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ma tundsin uue töökoha ees hirmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu jaoks oli kõik uus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mind koormati informatsiooniga üle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ma tundsin end ettevõttesse oodatult	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Palun hinnake kas alljärgnevad väited iseloomustasid Teie otsese juhi käitumist ja suhtumist Teisse, vahetult peale tööle asumist.

	kindlasti mitte	üldiselt ei	mõnevõrra	üldiselt jah	kindlasti jah
Juhil oli minu jaoks piisavalt aega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juht austas mind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juht arvestas minuga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juht andis mulle piisavalt informatsiooni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juht tutvustas mulle teisi kolleege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juht andis mulle piisavalt tagasisidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juht informeeris mind ettevõtte väärtustest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Palun hinnake kas alljärgnevad väited iseloomustavad Teie käitumist ja suhtumist, vahetult peale tööle asumist.

	kindlasti mitte	üldiselt ei	mõnevõrra	üldiselt jah	kindlasti jah
Ma austan oma juhti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ma olen oma töösse pühendunud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ma soovin teha oma tööd hästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mul on juhiga head head vastastikkused suhed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kas Teie teada on koostatud Magnetic MRO-s uutele töötajatele orientatsiooniprogramm?

- Jah
- Ei
- Ei oska öelda

10. Palun klassifitseerige ettevõttes olev orientatsiooniprogramm.

- Formaalne (osalemine koolitustel)
- Informaalne (õppimine töö kaudu ning vaadeldes teisi kolleege)
- Kombineeritud variant (nii formaalne kui informaalne)
- Ei oska öelda

11. Palun märkige milliseid alljärgnevad tegevusi rakendati enne teie tööle asumist. (mitmed võimalikud vastused)

- Tööandja esitas mulle informatiivse, konkreetse ja formaalse tööpakkumise
- Tööandja kontakteerus minuga peale tööpakkumise esitamist
- Tööandja saatis mulle enne tööle asumist tervituskaardi
- Teised töötajad olid minu tööle tulekust teadlikud
- Tööandja informeeris minu tööle tulekust vajalikke sihtgruppe
- Tööandja kontakteerus minuga vahetult enne esimest tööpäeva

12. Palun märkige milliseid alljärgnevad tegevusi rakendati Teie esimesel tööpäeval. (mitmed võimalikud vastused)

- Minu töökoht oli koristatud ja puhas
- Juht tervitas mind personaalselt
- Mulle kingiti alustamise puhul tervituskink
- Mulle edastati esimese tööpäeva plaan
- Allkirjastasin lepingu, ametijuhendi, muud vajalikud dokumendid
- Esimene ühine lõuna oli koos juhiga

- Esimese töölõuna veetsin üksi
- Esimese töölõuna veetsin kolleegidega
- Kolleegidega tähistasime minu esimest tööpäeva kööginurgas
- Toimus otsese juhiga vestlus
- Mulle anti uue töötaja käsiraamat
- Mulle anti personaalne katseaja eesmärkide kava
- Mulle anti personaalne koolitusplaan
- Mulle anti tööks vajalikud riided

13. Kas Teile on tehtud ettevõttes tutvustav ringkäik?

- Jah
- Ei

14. Milliste oluliste ruumide ja esemete asukohti on Teile tutvustatud? (mitmed võimalikud vastused)

- Tualettruum
- Söökla, kohvik
- Puhkeruum
- Söögi- ja joogi automaadid
- Parkimisplats
- Esmaabikapid
- Tuletõrjekustuti
- Varuväljapääsud
- Ei ole tutvustatud mitte ühtegi neist
- Muu

15. Kuidas tutvusite oma kolleegidega? (mitmed võimalikud vastused)

- Juht tutvustas mind kolleegidele isiklikult
- Tutvusin kolleegidega iseseisvalt puhkepausil
- Tutvustasin end ühisel esimesel koosolekul/koosviibimisel
- Töö käigus
- Pidin koguma kõikidelt kolleegidelt allkirjad vastavale lehele
- Ei olegi tutvunud
- Muu

16. Palun märkige millised lisategevused olete orientatsiooni käigus läbinud? (mitmed võimalikud vastused)

- Olen loonud sotsiaalseid suhteid kolleegidega
- Mind on õpetatud kasutama tööalaseid seadmeid, vahendeid, bürootehnikat
- Mulle on edastatud seadmete kasutamise instruksioonid
- Mulle on määratud mentor (organisatsiooni sisene tugiisik)
- Mulle on määratud juhendaja
- Mulle on tutvustatud organisatsiooni kultuuri, väärtuseid, missiooni, visiooni, strateegiat
- Ma olen andnud tagasisidet sisseelamisprogrammi kohta
- Ma olen käinud tervisekontrollis
- Ei ole läbinud mitte ühtegi lisategevust
- Muu

17. Palun märkige millised kohustuslikud tööandja poolsed juhendamised olete antud töökohal läbinud/läbimas. (mitmed võimalikud vastused)

- Sissejuhatav juhendamine (Tutvustatakse ettevõtte töökorralduse reegleid, tööohutust reguleerivaid õigusakte, töötervishoiu ja tööohutuse tagamiseks rakendatavaid abinõusid, juhiseid käitumiseks õnnetusohu või tööõnnetuse korral, juhiseid keskkonna saastamisest hoidumiseks ning töötaja kohustusi ja õigusi vastavalt õigusaktides sätestatule)
- Esmajuhendamine (Viiakse läbi uue töötaja tulevasel töötamiskohal. Tutvustatakse töötajale nii tema tehtava töö kui ka kasutatavate seadmete kohta koostatud ja kinnitatud ohutusjuhendeid, töökeskkonna ohutegureid ja vajalike isikukaitsevahendeid, ergonoomiliselt õigeid tööasendeid ja -võtteid; töötajale ettenähtud töökorraldust; tule- ja elektriohutusunõudeid; hädaabitelefoni, esmaabivahendite ja tulekustutusvahendite asukohta; töökohal kasutatavaid ohumärguandeid ning evakuatsioonipäasude ja
- Väljaõppe (Väljaõppe viib läbi tööandja poolt määratud spetsialist või kogunud töötaja ning see toimub pärast esmajuhendamist. Väljaõppe käigus peab uus töötaja selgeks saama ohutud töövõtted)
- Ei ole läbinud ühtegi kohustuslikku koolitust
- Ei oska öelda
- Muu

18. Palun märkige millised õppesessioonid olete läbinud/läbimas. (mitmed võimalikud vastused)

- Organisatsiooni sessioon (organisatsiooni tutvustav koolitus)
- Orientatsiooni sessioon (sisseelamise koolitus, eesmärk on uue töötaja pakettis olevate dokumentide lühike tutvustus, selgitada uutele töötajatele nende positsiooni ja sobivust ettevõttesse)

- Osakonna sessioon (meeskonda tutvustav koolitus)
- Ametikoha sessioon (ametikohta tutvustav koolitus)
- Asukoha sessioon (edastatakse infot konkreetse töö asukoha, regiooni, hoone kohta)
- Individuaalne sessioon (edastatakse informatsiooni, mida vajate Teie konkreetselt)
- Olen läbinud need kõik ühe koolitusena (kombineeritud)
- Ei oska öelda
- Ei ole läbinud ühtegi sessiooni
- Muu

19. Milliseid interaktiivseid vahendeid kasutati õppesessioonil? (mitmed võimalikud vastused)

- Õppesessioon toimus klassiruumis
- Õppesessioon oli veebipõhine
- Õppesessioon viidi läbi tööandja poolt koostatud videona
- Õppesessioon viidi läbi kolleegide poolt koostatud videona
- Powerpoint esitlus
- Sessioonil oli üldine diskussioon
- Sessioonil oli rollimäng
- Muu

20. Palun hinnake õppesessiooni efektiivsust.

	kindlasti mitte	üldiselt ei	mõnevõrra	üldiselt jah	kindlasti jah
Sessioon oli planeeritud, informatiivne ja kasulik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sessioonis edastati liiga palju infot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sain küsida kõik vajalikud küsimused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tänu sessioonile lõin uusi tutvusi kolleegidega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sessioon oli ülerahvastatud (üle 15 inimese)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olin sessioonis passiivne kuulaja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Millise huvigrupi olemasolu peate kohanemiseks kõige vajalikumaks? (mitmed võimalikud vastused)

- Otsene juht

- Mentor
- Juhendaja
- Kolleegid
- Muu

22. Mitmendal tööpäeval Teil toimus otsese juhiga sissejuhatav vestlus?

- Esimesel
- Teisel
- Esimese tööädala jooksul
- Peale esimest tööädalat
- Ei ole toimunudki

23. Palun märkige milliseid alljärgnevaid teemasid käsitles Teie otsene juht sissejuhataval vestlusel (mitmed võimalikud vastused)

- Juht kooskõlastas ja seletas mulle lahti ametijuhendi
- Juht selgitas minult oodatavat rolli
- Juht selgitas positsiooni organisatsiooni üldises plaanis
- Juht informeeris mind tähtsamatest projektidest
- Juht täpsustas minu tööaja
- Juht edastas mulle järgnevate tööpäevade plaani
- Juht selgitas mulle minu katseaja eesmärgid ja ootused
- Juht andis mulle võimaluse esitada küsimusi
- Juht kooskõlastas ja kinnitas minu koolitusplaani
- Juht andis kätte suuna, kuhu poole peaksin eesmärkide saavutamiseks esmalt liikuma
- Juht edastas mulle kirjaliku katseaja tegevuskava
- Muu

24. Kas teie katseaeg on läbi?

- Jah
- Ei

25. Kas Teie juht on Teiega läbiviinud katseaja lõpu arenguestluse?

- Jah
- Ei



26. Palun hinnake orientatsiooniprogrammi efektiivsust.

	kindlasti mitte	üldiselt ei	mõnevõrra	üldiselt jah	kindlasti jah
Orientatsiooniprogramm oli/on läbimõeldud ja organiseeritud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientatsiooniprogramm oli/on mulle kasulik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientatsiooniprogramm oli/on liiga pealiskaudne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juhil oli minu jaoks piisavalt aega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulle edastati katseaja eesmärgid ja tööandja poolsed ootused	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ma olin/olen informatsiooniga ülekoormatud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ma olen tööandjas pettunud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu juht andis/annab mulle piisavalt tagasisidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu juht tunnustab mind	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minu juht on mulle eeskujuks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jäin orientatsiooniprogrammiga rahule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Kas Teil on ettepanekuid, kuidas muuta orientatsiooniprogramm uuele töötajale efektiivsemaks?

## **Lisa 4. Ingliskeelne küsitlusankeet Magnetic MRO AS töötajatele**

Dear colleague,

I am asking for your help to answering this questionnaire which is for new employees. I am finishing my Master's studies in Tallinn University of Technology and am writing a final paper on adjustment programs for new employees.

The aim of current questionnaire is to study the practice of existing adjustment programs for new employees and find solutions for improving them.

If a question is unclear or you wish to ask more about details, please contact me by e-mail on [tuuli.tammesson@gmail.com](mailto:tuuli.tammesson@gmail.com)

I will be waiting your responses until the 15th of March.

Responding will take approximately 15 minutes.

1. On which position do you currently work?

2. Which kind of contract do you have?

- Employment contract
- Contract for services

3. Does your company distinguish new employees in any manner? (special outfits or markings, specific symbolics)

- Yes
- No
- Not sure

4. How does your company distinguish new employees from others? Please describe.

5. What kind of problems did you faced after starting work?

- Difficult to adapt new working environment
- Problems in personal and social life
- High costs due to moving
- Unclear expectations

- Difficult to adapt new organizational culture
- I didn't face such problems
- Other

6. Please rate to which extent following statements describe your feelings when you joined the organization.

	definitely not	mostly not	partially yes	mostly yes	definitely yes
I felt insecure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I experienced stress when starting work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I was afraid of my new position	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I was unaware of many things	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I was overburdened with information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I felt welcome in the company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Please rate to which extent following statements describe the behavior of your direct supervisor towards you, promptly after starting work.

	definitely not	mostly not	partially yes	mostly yes	definitely yes
My supervisor had enough time for me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My supervisor respected me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My supervisor appreciated me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My supervisor gave me enough information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My supervisor introduced me to other colleagues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My supervisor gave me enough feedback	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My supervisor informed me of the values of the company	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Please rate to which extent following statements describe your behavior after starting work.

definitely not	mostly not	partially yes	mostly yes	definitely yes
-------------------	---------------	------------------	---------------	-------------------

I trust my supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I am committed to my work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I want to do my job well	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I have good relations with my supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Do you know if Magnetic MRO has developed an orientation program for new employees?

- Yes
- No
- Not sure

10. How would you describe the main format of the orientation program?

- Formal (trainings in classroom)
- Non-formal (learning throughout every day work, work experiences etc)
- Combined
- Not sure

11. Please specify which following activities implemented prior to starting on your position.

- My employer made me an informative, specific and formal job offer
- My employer contacted me after the job offer was made
- My employer sent me a greeting card before I started on my position
- My employer informed other employees of my arrival
- My employer informed necessary target groups of my arrival (customers, clients)
- My employer contacted me directly before my first day at work

12. Please specify which following activities implemented on your first day of work.

- My workplace was cleaned
- My new supervisor greeted me personally
- I received a welcoming gift
- I received a schedule for the first day at work
- I signed a contract, job description, other necessary documentation
- First lunch was with my supervisor
- My first lunch at work was spent alone

- First lunch was with the colleagues
- We celebrated my first day at work in the kitchen area with colleagues
- I had a conversation with my direct supervisor
- I received a handbook for new employees
- I received a probation period plan with short-term objectives
- I received a personal training plan
- I received working clothes

13. Did you receive an introductory tour inside the company?

- Yes
- No

14. Specify necessary rooms and objects which were introduced to you?

- Bathroom
- Cafeteria, dining hall, canteen
- Recreational area
- Vending machines
- Parking space
- First aid kit
- Fire extinguishers
- Emergency exits
- None of them were introduced to me
- Other

15. How did you meet your colleagues?

- My supervisor personally introduced me to colleagues
- I met my colleagues on my own, during a break
- I introduced myself on a common get-together/meeting
- During work
- I had to collect signatures from all colleagues on a corresponding paper
- I didn't meet them
- Other

16. Please specify, which additional activities you have gone through during the orientation program?

- I have formed social relationships with my colleagues
- I have been taught to use professional equipment, tools, office equipment
- I have received instructions on how to use specific devices
- I have been assigned a mentor
- I have been assigned an instructor
- I have been introduced to the culture, value, mission, vision and strategy of the organization
- I have given feedback for orientation program
- I have visited occupational health inspection doctor
- I have not gone through any extra activities
- Other

17. Please describe which mandatory work-related trainings you have passed/will be passing on your current position.

- Introductory supervision (The work arrangement, legislation concerning occupational safety, measures used for assuring occupational health and safety, guidelines for how to react in case of danger or work accident)
- First-level supervision (Will be held on the future position of the employee. The employee will be introduced safety manuals concerning their work and equipment used, risk factors related to their position and necessary personal protection devices, ergonomically correct work positions and methods)
- Training (Training will be performed by a specialist assigned by the employer or an experienced worker and it will take place after first-level supervision. During the training, the new employee will learn safe work methods)
- I have not passed any mandatory trainings
- Not sure
- Other

18. Please specify, which training sessions you have passed.

- Corporate session (Covers signups and corporate-wide values)
- Orientation session (induction to orientation program)
- Departmental session (covers things related to the department)
- Job session (Covers things related to this person's work team and job)

- Locational session (covers information and issues related to the country/region and the plant/facility where the new hire will be working)
- Individual session (covers things at the team level that relate to the unique and diverse needs of this individual)
- I have passed them all in one training (combined)
- Not sure
- I have not gone through any extra training session
- Other

19. Which interactive tools were used during the training session?

- Training session took place in a classroom
- It took place online
- It was a video, which was created by the employer
- It was a video, which was created by colleagues
- Powerpoint
- It was discussion
- Role play
- Other

20. Please specify the effectiveness of the training session.

	definitely not	mostly not	partially	mostly yes	definitely yes
The session was planned, informative and useful	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The session included too much information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
All my questions were answered	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thanks to the session I formed new relationships with my colleagues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The session was crowded (over 15 people)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I was a passive listener during the session	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Which group do you think is the most important for facilitating the orientation of new employees?

- Direct supervisor

- Mentor
- Instructor
- Colleagues
- Other

22. On which workday did you have an introductory conversation with your direct supervisor?

- First
- Second
- During first week at work
- After first week
- Never had one

23. Rate, which topics did the introductory conversation between you and you direct supervisor include.

- My supervisor coordinated and explained job description to me
- My supervisor specified the role I was expected to fulfil
- My supervisor explained my position in the organization in general
- My supervisor specified my main projects
- My supervisor specified my work schedule
- My supervisor forwarded me the schedule for following workdays
- My supervisor specified the goals and expectations of my probation period
- My supervisor gave me an opportunity to ask questions
- My supervisor coordinated a training plan with me
- My supervisor gave me a direction, towards which I should move in order to achieve my goals
- My supervisor submitted me a written action plan for my probation period
- Other

24. Is your probation period over?

- Yes
- No

25. Has your supervisor conducted a development conversation at the end of the probation period?



- Yes
- No

26. Please rate the efficiency of orientation program.

	definitely not	mostly not	partially	mostly yes	definitely yes
The orientation program was/is organized and well planned	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The orientation program was/is useful to me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The orientation program was/is too shallow	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My supervisor had time to communicate with me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I know the goals of my probation period and what I am expected to do	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I was/am overwhelmed by information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I am disappointed in my employer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I received sufficient feedback from my supervisor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My supervisor appreciated me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I followed my supervisor (took as an example)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I was happy with my adjustment program	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Do you have any proposals on how to improve the efficiency of the adjustment program?

## **Lisa 5. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik**

1. Kui palju on lisandunud uusi töötajaid al 01.02.2014?
2. Kui oluliseks peate uute töötajate orientatsiooniprogrammi?
3. Palun kirjeldage hetkel rakendatavat uue töötaja orientatsiooniprogrammi?
4. Kas ametikohtade kaupa on orientatsiooniprogrammid erinevad?
5. Kes koordineerib uue töötaja orientatsiooniprogrammi?
6. Milliseid tegevusi rakendate uue töötaja katseaja lõpus?
7. Milliseid materjale jagate uutele töötajatele?
8. Millised tugiisikud määratakse uuele töötajale?
9. Kuidas on teil korraldatud ettevõtte ja kolleegide tutvustus? Kes selle läbi viib?
10. Palun hinnake ja kommenteerige orientatsiooniprogrammi efektiivsust?
11. Millised oleksid Teie poolsed ettepanekud programmi täiustamiseks?

## **Lisa 6. Magnetic MRO AS personalijuhiga intervjuu transkriptsioon**

*Kui palju on lisandunud uusi töötajaid al 01.02.2014?*

Antud perioodil värvati tööle kokku 66 uut töötajat ning nendest on hetkel kehtiva töösuhtega 56 töötajat. Sinna hulka kuuluvad ka 9 Tartu Lennuakadeemia tudengit, kes on meil töövõtulepinguga ning 11 uut lennukimehaanikut Riia Tehnikaülikoolist.

*Kui oluliseks peate uute töötajate orientatsiooniprogrammi?*

Uute töötajate efektiivne kohanemine on meie jaoks äärmiselt oluline, kuna meile vajalikku kvalifitseeritud tööjõudu on Eestist väga raske leida ning seega peame meile sobivat tööjõudu hoidma ja väärtustama. Magnetic MRO-le on noorte lennukimehaanikute (ka tudengite) toetamine, arendamine ja väärtustamine äärmiselt oluline jätkusuutlikkuse seisukohast, kuna paari aasta pärast on „tegijad“ just need noored. Seega peaksime nad võimalikult hästi ettevõttesse vastu võtma ja nemad tajuvad, et nad on meile oodatud. Lennunduses on äärmiselt oluline ka turvalisus ja ohutus, seega püüame edastada kõikidele uutele ka vajalikud ohutusjuhendid ja turvalisuse nõuded.

*Palun kirjeldage hetkel rakendatavat uue töötaja orientatsiooniprogrammi?*

Täpselt määratletud uue töötaja programmi ega tegevuskavasid meil välja töötatud ei ole. Seega puuduvad konkreetsed vastutajad ja tähtajad. Personaliosakond töötabki praegu selle nimel, et uute töötajate orientatsiooniprogramm tuleb muuta toetavamaks, järjepidevamaks ning kaasaegsemaks. Sellegipoolest on meil mõned kindlad tegevused, mida üritame rakendada kõigile uutele töötajatele. Esmalt edastatakse palju informatsiooni ettevõtte, ametikoha kui ka töökeskkonna kohta juba tööintervjuul. Sobivale kandidaadile teeme tööpakkumise, mis sisaldab ametikohta, alustamise kuupäeva, lepingu tingimusi, töötasu ning teisi soodustusi. Lisaks edastame e-maili teel ka taustakontrolli ankeedi, isikuandmete ankeedi, töölepingu ja ametijuhendi üle vaatamiseks. Enne esimest tööpäeva kontakteerume väljavalituga ka telefoni teel. Saadame ka üldise e-maili töötajatele, kes tagavad vajalike töövahendite olemasolu. Töötaja esimesel päeval allkirjastame lepingud ja muud dokumendid ning viime uue töötaja kokku otsese juhi ning vahetu kolleegiga, kes siis uue töötajaga tegeleb esimestel päevadel. Vajadusel anname tööriided ning kapi. Kõik uued töötajad peavad läbima 2 tunnise sissejuhatava koolituse, kus edastatakse uue töötaja käsiraamat, tutvustatakse lühidalt organisatsiooni, seadusest tulenevaid ohutusnõudeid, töökorraldust ning tehakse ka

## **Lisa 6 järg**

tutvustav ringkäik lennukiangaaris. Seejärel toimub esmajuhendamine ja väljaõpe ametikohal. Selle kohta kogume ka uult töötajalt allkirju, et ta on need juhendamised saanud. Kõik töötajad saadame katseaja jooksul ka töötervishoiuarsti juurde.

*Kas ametikohtade kaupa on orientatsiooniprogrammid erinevad?*

Erinevusi võib esineda kontori ja tehniliste töötajate kohanemisel. Näiteks kontori töötajatele tutvustatakse teisi kontoritöötajaid kuid tehnilistele töötajatele kontoritöötajaid ei tutvustata. Mehaanikutel on mahukamad instruksioonid tööst, ohutusest ja seadmete kasutamisest, millega nad peavad iseseisvalt tutvuma. Oleme ka tähele pannud, et uutele töötajatele, kes asuvad tööle kontoris tehakse otsese juhi poolt põhjalikum sissejuhatav vestlus.

*Kes koordineerib uue töötaja orientatsiooniprogrammi?*

Töötajate sisseelamise koordineerimise ja esimese päeva eest vastutab personaliosakond, kuhu kuulub kaks töötajat. Personaliosakond informeerib uue töötaja alustamisega nii töötajaid kui ka otseseid juhte. Võrreldes teiste ettevõtetega on uue töötajaga tegemist enne tööle asumist rohkem, kuna asume kinnisel territooriumil, siis peavad kõik töötajad täitma taustakontrolli ankeedi, läbima koolitused ning lõpuks saama sissepääsu load. Ka selle protsessiga tegeleb personaliosakond. Personalispetsialist koordineerib sissejuhatava koolituse, mille viib läbi ettevõtte töökeskkonnaspetsialist.

*Milliseid tegevusi rakendate uue töötaja katseaja lõpus?*

Katseaja lõpus meil orientatsiooniprogrammi hindamist ei toimu ega töötajatelt tagasisidet ei küsi. Osad juhid teevad katseajalõpu vestlused ning annavad töötajale tagasisidet töötulemuste kohta. Selliseid vestlusi esineb enim kontoritöötajate seas. Kahjuks on tulnud ette ka olukordi, kus tehnilise töötaja katseaja töötulemused on ebarahuldavad, kuid juht pole töötajale üldse tagasisidet andnud. Sellisel juhul sekkun mina kui personalijuht probleemsesse olukorda ja üritame leida ebarahuldavate tulemuste põhjuse ning anname koos otsese juhiga töötajale tagasisidet. Näiteks 6 töötajat 10-st lahkus katseaja ebarahuldavate tulemuste tõttu.

## **Lisa 6 järg**

*Milliseid materjale jagate uutele töötajatele?*

Uuele töötajale on meil koostatud uue töötaja käsiraamat, kus on ära toodud ettevõtte tegevusvaldkond, töökorraldus, olulisemad kontaktid ning ka meie angaari ja kontoriruumide asukoha kaart. Kõik vajalikud instruksioonid, juhendid ja teised dokumendid on saadaval ettevõttes kasutatavates arvutites.

*Millised tugiisikud määratakse uuele töötajale?*

Meil väljakoolitatud mentoreid ega juhendajaid ei ole. Peamiseks tugiisikuks on vahetu kolleeg ning otsene juht. Vahetu kolleeg on ka juhendajaks ametikohal, kes selgitab tööülesanded ning aitab luua suhteid teiste kolleegidega. Enamik osakonna juhte hoiab ka pidevalt silma peal uue töötaja tegemistel. Samuti rõhutame igale töötajale, et personalispetsialistile ja personalijuhile võib esitada kõik tekkinud mured ja küsimused.

*Kuidas on teil korraldatud ettevõtte ja kolleegide tutvustus? Kes selle läbi viib?*

Üldjuhul viiakse esimesel päeval kolleege tutvustav ringkäik läbi kontoritöötajatele. Selle ringkäigu teen siis kas mina kui personalijuht või otsene juht. Tehnilised töötajad ja laotöötajad tutvuvad oma lähemate kolleegidega töökäigus. Selles suhtes on halb, et kui tuleb uus lennukimehaanik, siis tal ei ole aimu ka, et kes on siin üleval korrusel, kuna mehaanikutele hetkel kontori kolleege ei tutvustata. Igal sissejuhataval koolitusel tutvustatakse kõikidele uutele töötajatele olulisi ruume ja asukohti, nagu varuväljapääsud, esmaabikapid, söökla, puhkeruum.

*Palun hinnake ja kommenteerige orientatsiooniprogrammi efektiivsust?*

Hetkel on orientatsiooniprogramm ebaefektiivne. Programmis on küll täidetud Eesti Vabariigi seadusest tulenevad nõuded, kuid mitmed olulised tegevused on programmist ka puudu, nagu näiteks programmi hindamine ja töötajatelt tagasiside küsimine, otseste juhtide koolitamine, katseaja tegevuskavad, puuduvad vastutavad isikud, tähtajad

*Millised oleksid Teie poolsed ettepanekud programmi täiustamiseks?*

Orientatsiooniprogrammi kaasata rohkem otseseid juhte, kes viiksid läbi igakuiseid katseajavestlusi ning annaksid piisavalt tagasisidet. Samuti rakendada rohkem otseseid juhte esimeste päevade tegevustel, nagu näiteks ka tehnilistele töötajatele viia läbi töötajaid

## **Lisa 6 järg**

tutvustav ringkäik. Selleks tuleks aga otsesed juhid ka koolitada, et mis on nendelt oodatavad rollid ja ülesanded uue töötaja kohanemisel. Samuti määrata igast osakonnast mentorid, kes oleksid ka motiveeritud uut töötajat abistama. Samuti on puudu katseaja tegevuskavad ning uue töötaja kontrollnimekiri koos tähtaegade ja vastutavate isikutega.

## **Lisa 7. TNT Express Worldwide Eesti AS personali- ja kvaliteedispetsialistiga intervjuu transkriptsioon**

*Kui palju on lisandunud uusi töötajaid al 01.02.2014?*

01.02.2014 on uusi töötajaid liitunud ettevõttega 11.

*Kui oluliseks peate uute töötajate orientatsiooniprogrammi?*

Meie hoolime väga oma uutest töötajatest. Orientatsiooniprogrammiga on võimalik näidata töötajatele, et neist hoolitakse ja see suurendab omakorda töötajate pühendumust ning vähendab ka uute töötajale lahkumist. Meie klientide rahulolu sõltub töötajate motivatsioonist, pühendumusest ja paindlikkusest, seega meie üks põhimõtte on, et ettevõtte tulemused on seotud töötajate kaasatusest ja tulemustest. TNT-s on korporatiivselt välja töötatud personali koolitus- ja arenduspoliitika. 2002. aastal saime tiitli *Investors in People*, mis tähendab et me investeerime oma töötajatesse, et saavutada nende kaudu oma edu.

*Palun kirjeldage hetkel rakendatavat uue töötaja orientatsiooniprogrammi?*

TNT-s on korporatiivselt välja töötatud uue töötaja orientatsiooniprogramm. Näiteks kogu värbamise protsess on meil kirjeldatud vastavas sisemises menetlusjuhises, seda peame siis uue töötaja puhul jälgima. Olemas on meil ka „uue töötaja meelespea“, kus on määratud tegevused, mida tuleb uue töötajaga teha. Kui kõik tegevused selles on tehtud, siis allkirjastan selle ja arhiveerime. Selle täitmist jälgib sisekontroll, kuna see on meie ettevõtte korporatiivne nõue.

Esmalt on aga oluline, et uue töötaja ja meiepoolsed ootused ning tingimused vastastikku sobiks, seega intervjuudel püüame luua võimalikult avameelse õhkkonna et leida kandidaadi sobivus organisatsiooni ning edastada võimalikult palju vajalikku infot. Enne esimest tööpäeva valmistame ette töökoha ja töövahendid, dokumendid, arvutikasutaja vajalikud ligipääsud. Seega kui inimene alustab oma esimest tööpäeva, siis tema töökoht juba „ootab teda“. Esimesel tööpäeval viime igale töötajale läbi ringkäigu, kus tutvustame ruume ja inimesi. Orientatsiooniprogramm on sarnastel ametikohtadel välja töötatud, kuid enne iga uue töötaja tulekut vaatab personalijuht programmi üle. Orientatsiooniprogramm võib kesta meil nädal kuni kaks. Programm koosneb töö õppimisest, kolleegidega kohtumistest, ettevõtte funktsioonidega tutvumisest ning mitmetest üldistest koolitustest. Olenevalt ametikohast on väga erinevaid koolitusi. On ka selliseid koolitusi, mis kõik töötajad läbivad (nt kliendi

## Lisa 7 järg

väärtuspakkumine, klienditeenindus, ametlik kirjavahetus, tööohutus ja -turvalisus). Koolitused viivad läbi meie tänased töötajad, kes on ka sisekoolitaja rollis vastaval alal. Seega koolitajad on meil ettevalmistatud ning ka motiveeritud. Mõne koolituse puhul on nõutud ka eksam. Muu info omandamine on näha tööd tehes ja jooksvalt. Iga uus töötaja sõidab ühe päeva kaasa ka meie kulleriga, et näha, mida kujutab üldse firma põhitegevus. Esimene töönael ongi pühendatud sellisele üldisele sissejuhatusele, teisel nädalal hakkab uus töötaja juhendaja kõrval juba konkreetseid tegevusi harjutama. Uue töötaja ja juhi vahelised vestlused toimuvad vastavalt vajadusele, kuid näiteks töötajad, kes tegelevad müügiga on vestlused juhiga iganädalased. Muidu toimuvad juhi ja töötaja vahel arenguestlused kaks korda aastas, mille alusel koostatakse töötajale isiklik arenguplaan ning üks kord aastas osakonnajuhataja poolt ka koolitusplaan.

*Kas ametikohtade kaupa on orientatsiooniprogrammid erinevad?*

Lähenedamine on kõikide ametikohtade puhul sama – erinevate osakondade juhid ja spetsialistid tutvustavad oma tööd, tööalane väljaõpe ja arvutiprogrammide kasutajakoolitused toimuvad vastavalt ametikohale. Osad koolitused erinevad ametikohtade lõikes.

*Kes koordineerib uue töötaja orientatsiooniprogrammi?*

Uue töötaja orientatsiooniprogrammi koordineerib personali- ja kvaliteedispetsialist, juhtkonna assistent aitab koolituste aegade kokkuleppimisel ning muude planeerimist vajavate tegevustega.

*Milliseid tegevusi rakendate uue töötaja katseaja lõpus?*

Katseaja lõpus teeme kokkuvõtte tulemustest ning ka tunnustame uut töötajat. Töötaja täidab katseaja hindamise lehe, selle põhjal vestleb juhiga (võimalusel ühendame arenguestlusega, kui ajalisel sobib). Uutel töötajatel hoiame silma peal jooksvalt. Tavaliselt on kahe kuu möödudes näha, kas inimene vajab lisatuge, kas on meeskonda sissesulandunud ning kas asjad sujuvad. Kui töötaja on edukalt kohanenud ja täitnud katseaja eesmärgid, siis boonused ja osad soodustused rakenduvad peale katseaega ( nt kindlustus 4-kuulise katseaja lõppedes; tervispäevad peale 6 kuud tööle asumist). Peale katseaja lõppu küsime töötajatelt ka tagasisidet programmi kohta, seega vastavalt praktikale ajakohastame (mida teha



## **Lisa 7 järg**

põhjalikumalt, mida lühemalt).

*Milliseid materjale jagate uutele töötajatele?*

Koolitustel jagame mitmeid materjale, nagu näiteks tutvustav üldine juhend (TNT *Guide*), mis sisaldab grupi ja Eesti filiaalile kehtivaid poliitikaid, töökorraldust ning töötajate kontakte. Lisaks edastame uuele töötajale ka vajalikud ohutusjuhendid.

*Millised tugiisikud määratakse uuele töötajale?*

Uuel inimesel on juhendaja, kelle poole võib ta alati oma küsimustega pöörduda ja kes on talle toeks.

*Kuidas on teil korraldatud ettevõtte ja kolleegide tutvustus? Kes selle läbi viib?*

Otsene juht või personali- ja kvaliteedispetsialist tutvustab uut inimest töötajatele.

*Palun hinnake ja kommenteerige orientatsiooniprogrammi efektiivsust?*

Peame oma orientatsiooniprogrammi väga efektiivseks, kuna esiteks on meil mitmeid tegevusi ja koolitusi, mis aitavad uuel inimesel paremini kohaneda. Programmi muudab efektiivseks ka töötajatelt saadud tagasiside. Lisaks teeme igal aastal meeldetuletava sissejuhatava koolituse sellel aastal tulnud kõikidele uutele inimestele, see on siis ühe tunnine koolitus, kus saab küsida kõike. Kuna meil palju uusi liikmeid aasta jooksul ei tule, siis ettevõttes sisemiselt toimub palju muudatusi, seega on vaja pidevalt programmi ajakohastada. Lisaks saame pidevalt orientatsiooniprogrammi kohta soovitusi ja uusi nõudmisi peakontorist, mida siis peame vastavalt täiendama.

*Millised oleksid Teie poolsed ettepanekud programmi täiustamiseks?*

Oleme programmi paljude aastate jooksul lihvinud ja hetkel vastab see kõikidele meie vajadustele. Oluline on see, et uute töötajate koolitajatel on vastavad kogemused, teadmised, motivatsioon ja aeg panustada uute inimeste kohanemisele.

## Lisa 8. Tööandjapoolsed orientatsiooniprogrammi tegevused

Tabel 3. Tööandjapoolsed orientatsiooniprogrammi tegevused (vastuste %)

Väited	Kontori- töötaja	Lao- töötaja	Tehniline töötaja	Osakonna juht	Praktikant	Keskmine (%)
Minu töökoht oli koristatud ja puhas	40	25	61	50	40	<b>43</b>
Juht tervitas mind personaalselt	80	50	44	25	20	<b>44</b>
Mulle kingiti alustamise puhul tervituskink	0	0	6	0	0	<b>1</b>
Mulle edastati esimese tööpäeva plaan	30	25	50	0	0	<b>21</b>
Allkirjastasin lepingu, ametijuhendi, muud vajalikud dokumendid	90	75	56	100	60	<b>76</b>
Esimene ühine lõuna oli koos juhiga	30	25	0	25	0	<b>16</b>
Esimese töölõuna veetsin üksi	30	0	6	0	40	<b>15</b>
Esimese töölõuna veetsin kolleegidega	70	50	67	75	60	<b>64</b>
Toimus otsese juhiga vestlus	20	50	22	50	0	<b>28</b>
Mulle anti uue töötaja käsiraamat	60	25	67	25	0	<b>35</b>
Mulle anti personaalne katseaja eesmärkide kava	0	0	6	0	0	<b>1</b>
Mulle anti personaalne koolitusplaan	10	0	38	0	0	<b>10</b>
Mulle anti tööks vajalikud riided	0	75	72	0	0	<b>29</b>
Olen loonud sotsiaalseid suhteid kolleegidega	60	75	83	75	60	<b>71</b>
Mind on õpetatud kasutama tööalaseid seadmeid, vahendeid, bürootehnikat	80	100	83	25	100	<b>78</b>
Mulle on edastatud seadmete kasutamise instruktsioonid	20	25	50	25	40	<b>32</b>
Mulle on määratud mentor (organisatsiooni sisene tugiisik)	0	25	11	0	20	<b>11</b>
Mulle on määratud juhendaja	10	50	28	0	60	<b>30</b>
Mulle on tutvustatud organisatsiooni kultuuri, väärtuseid, missiooni, visiooni, strateegiat	70	50	83	50	60	<b>63</b>
Ma olen andnud tagasisidet sisseelamisprogrammi kohta	90	0	17	25	40	<b>34</b>
Ma olen käinud tervisekontrollis	90	100	89	75	0	<b>71</b>

Allikas: (Autori koostatud küsitlusankeedi küsimuste nr 12 ja 16 vastuste alusel)

## Lisa 9. TNT Express Worldwide Eesti AS uue töötaja orientatsiooniprogrammi tegevuskava

Tabel 5. TNT „Uue töötaja meelespea“

Nr	Teema	Vastutaja	Kuupäev	Kätte antud/ tehtud
1	Recruitment approval	Osakonnajuht		
2	Teade personalile	Osakonnajuht/ HR&Q spetsialist		
3	Töökoht ja töövahendid	Osakonnajuht/ HS volinikud		
4	Sissejuhatav programm	Juhtkonna assistent		
5	Juhendaja määramine sissejuhatuseks	Osakonnajuht		
6	Tööleping	HR&Q spetsialist		
7	Ametijuhend	Osakonnajuht		
8	Kasutajatunnus (Service Ticket!)	IT koordinaator		
9	TNT Guide	Juhtkonna assistent		
10	Sisekorraeeskirjad ja muud juhendid	Juhtkonna assistent		
11	Juhendamise register	Juhtkonna assistent / HR&Q spetsialist		
12	Arvutikasutamise leping	Ostukoordinaator		
13	Töötamise registri kanne	Juhtkonna assistent		
14	Ligipääsud avada (Nt pank, Statistikaamet, EMTA...)	Osakonnajuht		
15	Palgaavaldus	Juhtkonna assistent		
16	ID kleebis	OPS spetsialist		
17	Sisepääsu kaart	OPS spetsialist		
18	Ringkäik kontoris (töötajad ning olulised kohad)	Juhtkonna assistent / HR&Q spetsialist		
19	Sisese infovahetuse tutvustus (tahvlid, intranet, internet)	HR&Q spetsialist		
20	Kas töötajal on tarvis mingit tunnistust/sertifikaati töö tegemiseks	Osakonnajuht		
21	Koopia kandidaadi haridust tõendavast dokumendist	HR&Q spetsialist		
22	Väljavõtte karistusregistrist	HR&Q spetsialist		
23	RPS approval	HR&Q spetsialist või juhtkonna		

## Lisa 9 järg

24	<i>Töötaja kinnitus välismaal töötamisel</i>	Juhtkonna assistent		
25	<i>Isikliku sõiduauto kasutamisel kinnitus</i>	Juhtkonna assistent		
26	<i>Teade kindlustusfirmale (katseaja</i>	Juhtkonna assistent		
27	<i>Sisestada töötaja andmed:</i>			
28	<i>Taavi Tarkvara</i>	Juhtkonna assistent		
29	<i>Holiday web</i>	Juhtkonna assistent		
30	<i>Lisapuhkuste aruanne</i>	Juhtkonna assistent		
31	<i>Koolitusregister</i>	Juhtkonna assistent		
32	<i>Telefonide list</i>	Juhtkonna assistent		
33	<i>Sünnipäevade list</i>	Juhtkonna assistent		
34	<i>Menüü fail</i>	Juhtkonna assistent		
35	<i>Meditsiinilisele ülevaatusle</i>	Juhtkonna assistent		
36	<i>Uuenda struktuur (e ja ingl k)</i>	Juhtkonna assistent		
37	<i>Dokumendi koopia</i>	Juhtkonna assistent		

Allikas: (Uue töötaja...)

## Lisa 10. Magnetic MRO AS uue töötaja orientatsiooniprogrammi tegevuskava

Tabel 6. Magnetic MRO uue töötaja orientatsiooniprogrammi tegevuskava

Tegevused	Vastutaja	Kuupäev Tähtaeg	Vastutaja allkiri	Uue töötaja allkiri
<b>Orientatsiooniprogrammi esimene etapp – tööpakkumise esitamine</b>				
Töötajaga kontakteerumine	Personalijuht Personalispetsialist			
Tööpakkumise esitamine e-mailile (ametipositsioon, alustamiskuupäev, koormus, katseag, lepingu tüüp, töötasu ja kehtivad soodustused)	Personalijuht Personalispetsialist			
<b>Orientatsiooniprogrammi teine etapp – vahetult enne tööle asumist</b>				
Edastada töötajale taustaankeet	Personalijuht Personalispetsialist			
Taustakontrolli ja loa taotluse esitamine Lennujaamale	Personalispetsialist			
Personali teavitamine e-maili teel (ametikoht, vastutusala, eelnevad töökogemused, hobid, pilt)	Personalijuht			
Informeerida vajalikke sihtgruppe	Personalijuht Osakonna juht			
Julgestuskoolituse organiseerimine	Personalispetsialist			
Töökoht ja töövahendid:				
<i>Arvuti, e-mail, arvuti kasutusõigused</i>	IT spetsialist			
<i>Telefon</i>	Admin. juht			
<i>Sissepääsu luba</i>	Personalispetsialist			
<i>Töökoht korrastada</i>	Büroojuht			
<i>Tellida visiitkaardid</i>	Büroojuht			
Valmistada ette uue töötaja pakett:				
<i>Tööleping, ametijuhend</i>	Personalijuht Personalispetsialist			
<i>Katseaja eesmärkide kava</i>	Otsene juht			
<i>Orientatsiooniprogrammi tegevuskava</i>	Personalijuht Personalispetsialist			
Töötajaga kontakteerumine	Personalijuht Personalispetsialist			
<b>Orientatsiooniprogrammi kolmas etapp – esimene tööpäev</b>				
Töötaja vastuvõtmine väravast	Otsene juht			
Töölepingu allkirjastamine	Personalijuht Personalispetsialist			
ID kaardi ja haridust tõendava dok. koopia	Personalijuht Personalispetsialist			

## Lisa 10 järg

Töötaja registreerimine (EMTA)	Personalispetsialist			
Töötaja sisestamine personali programmi (töötaja kood)	Personalispetsialist			
Uue töötaja paketi dokumentide üle andmine	Personalijuht Personalispetsialist			
Ringkäik kontoris (töötajad ning olulised kohad)	Personalijuht Osakonna juht			
Tööriete, kapi väljastamine	Hooldusjuht			
Ühine lõuna kolleegide või juhiga	Osakonna juht			
Vestlus otsese juhiga:	Osakonna juht			
<i>Töötaja rolli ja positsiooni määramine</i>	Osakonna juht			
<i>Ametijuhendi kooskõlastamine</i>	Osakonna juht			
<i>Katseaja eesmärkide seadmine (edastada katseaja eesmärkide kava)</i>	Osakonna juht			
<i>Osakonna projektide tutvustus</i>	Osakonna juht			
<i>Pikaajalised eesmärgid</i>	Osakonna juht			
<i>Standardite ja protseduuride tutvustus</i>	Osakonna juht			
<i>Andmebaaside tutvustus</i>	Osakonna juht			
<i>Tööaeg, reeglid</i>	Osakonna juht			
<i>Juhendaja tutvustamine</i>	Osakonna juht			
<i>Määrata katseaja vahevestlused</i>	Osakonna juht			
<b>Orientatsiooniprogrammi neljas etapp – esimesed tööädalad</b>				
Kolleegidega tutvumine	Osakonna juht			
Töövahendite kasutama õpetamine, instruktsioonide edastamine	Büroo juht Osakonna juht Personalispetsialist			
Sissejuhataav juhendamine	Töökeskkonna- spetsialist			
Esmajuhendamine	Otsene juht			
Erialane väljaõpe	Otsene juht			
Iseseisvale tööle lubamine	Otsene juht			
Tööriistalao koolitus	Tööriista juht			
Orientatsioonisessioon (ringkäik, sotsiaalsete suhete loomine, ettevõtte tutvustus)	Personalijuht Sisemine koolitaja			
Suunata töötaja tervishoiu arstile	Personalispetsialist			
Vestlused osakonna juhtidega:				
<i>Personalijuht</i>	Personalijuht			
<i>Kvaliteedijuht</i>	Personalijuht			
...	Personalijuht			

## Lisa 10 järg

<b>Orientatsiooniprogrammi viies etapp – katseaja lõpp</b>				
Katseaja lõppemisest teatamine osakonna juhile	Personalispetsialist			
Töötaja hindamine ja sobivus tööle	Osakonna juht			
Katseaja lõpu vestlus	Osakonna juht			
Töötajalt tagasiside küsimine orientatsiooniprogrammile	Personalijuht Personalispetsialist			
Katseaja lõpu palgamuutus fikseerida	Personalispetsialist			

Allikas: (Autori koostatud)